

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет маркетингу**

**Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 075 «МАРКЕТИНГ»**

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Agile-планування в управлінні маркетингом підприємства»

здобувача Липовенко Анастасії Олегівни \_\_\_\_\_  
(підпис)

Науковий керівник: к.е.н, доц. Савицький Е.Е. \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1 Agile-методологія як перспективний підхід до менеджменту сучасного підприємства.....	6
1.2 Особливості застосування Agile-методології в управлінні маркетингом підприємства.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ТТВК».....</b>	<b>19</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства.....	19
2.2 Аналіз ефективності управління маркетингом підприємства.....	25
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ТТВК» ЗА ДОПОМОГОЮ AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ.....</b>	<b>33</b>
3.1 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління маркетингом підприємства.....	33
3.2 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій.....	40
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>46</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>49</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>54</b>

## ВСТУП

Умови функціонування підприємств сфери туризму стають з кожним роком важчими для їх керівників. Це відбувається не тільки через суттєвий вплив зовнішніх факторів, таких, як політичні, економічні та інші, а й через постійно зростаючий рівень конкуренції. Тому для компанії, яка прагне залишитися на ринку і продовжувати зростати, потрібні інструменти, які сприятимуть цьому.

На сьогодні саме Agile-планування може забезпечити успіх підприємства сфери туризму у конкурентній боротьбі. Виходячи з цього, актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи зумовлена особливою роллю Agile-планування у забезпеченні діяльності туристичної фірми.

Більшість підприємств сфери туризму зацікавлені в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Це необхідно для того, щоб оцінювати свої ринкові можливості, конкурентне становище на ринку, прибутковість або неприбутковість товару, що продається і т. д.

Обрана тема кваліфікаційної бакалаврської роботи становить інтерес через те, що наявність опрацьованої маркетингової стратегії сприяє як досягненню високих позицій на конкурентному ринку, так і має важливу складову для функціонування компанії загалом.

Існує безліч різних поглядів щодо ефективної організації Agile-планування туристичного підприємства. Дуже багато залежить від розмірів та від особливостей діяльності компанії. Але очевидно, що кожне підприємство, яке зацікавлене у власному розвитку, потребує регулярного проведення маркетингових досліджень ринкової ситуації.

Питаннями розробки та впровадження Agile-методології у процес управління маркетингом підприємства займаються ряд вітчизняних і зарубіжних фахівців, таких як Д. Рігбі, Дж. Сазерленд, К. Бек, М. Фаулер, М. Кон, Р. Міллер, Р. Мартін, М. Скарін, А. Кокберн, А. Петров, Р. Піддубний та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження Agile-планування в управлінні маркетингом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- розкрити сутність поняття Agile-методології;
- охарактеризувати особливості застосування Agile-методології в управлінні маркетингом підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз ефективності управління маркетингом підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління маркетингом підприємства;
- визначити економічну ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є Agile-планування в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. Предметом дослідження виступає інтернет-маркетингова діяльність туристичного підприємства ТОВ «ТТВК».

Методологічною базою дослідження є принципи об'єктивності та критичного підходу до джерельного матеріалу, що містить інформацію про предмет дослідження. При написанні автор керувався науковим плюралізмом, який виключає будь-яку монополію на наукові істини.

Теоретична методологічна та практична значущість проведеної роботи ґрунтується на дослідженнях зарубіжних та вітчизняних авторів, фахівців у галузі економіки та маркетингу. У процесі вивчення маркетингової діяльності підприємства в мережі Інтернет, застосовувалися принципи і методи загальнонаукового та аналітичного аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дані з офіційного сайту ТОВ «ТТВК», а також положення сучасної економічної теорії, що відносяться до формування перспективної маркетингової діяльності підприємства та її оптимізації, чинне законодавство України, нормативні документи державного і регіонального рівнів управління, дані Державної служби

статистики України, а також наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження.

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Agile-методологія як перспективний підхід до менеджменту сучасного підприємства

Сьогодні все більше організацій звертаються до управління проектами за Agile-плануванням. Проблема пошуку оптимального методу управління інноваційними процесами не нова, але сучасні економічні умови набувають особливого значення.

Загострення конкуренції спонукає бізнес, а тим більше виробників інноваційної продукції більш детально вивчати споживчі переваги для виведення нових продуктів на ринок, з метою оптимізації витрат часу та ресурсів в інноваційному процесі. Починають з'являтися нові методи управління, наприклад, методи як засоби контролю, що використовуються у робочих процесах.

Agile-менеджмент (від англ. Agile – «рухомий», «гнучкий») – метод планування та управління процесами та проектами. Концепція запозичена з IT-сфери, яка характеризується гнучкістю та швидкістю адаптації до нових вхідних даних. У всьому світі в передових компаніях будь-якої галузі, які прагнуть вдосконалити інформаційні технології, розробка за підходом Agile використовується для швидкого руху та інновацій [3].

Основні цінності Agile-менеджменту як принципи гнучкого управління організаціями: гнучке планування та прихильність клієнта та готовність внести зміни на будь-якому етапі планування або реалізації.

Agile-менеджер доповнює традиційні навички унікальними здібностями приймати рішення та ефективно діяти в контексті проєктів, що швидко розвиваються та змінюються в умовах розвитку з використанням Agile або гнучких методологій.

Принципи Agile-менеджменту, які можна застосовувати в управлінні організаціями в сучасному ринковому середовищі [4, с. 113-119, 5]:

1. Задоволення потреб клієнта/замовника є головним пріоритетом, оскільки від успішності роботи та стабільного довгострокового партнерства залежить короткостроковий фінансовий результат.

2. Прийняття та затвердження змін. Визнання того, що зміни породжують прогресивні метаморфози та можуть бути прийнятими на будь-якому етапі.

3. Гнучкі процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення конкурентоспроможності.

4. Мотивація – створення належних умов, підтримка професіоналів та розширення їх можливостей.

5. Особисте спілкування є найефективнішим методом донесення інформації до команди та її поширення всередині організації.

6. Мінімізація зайвих зусиль вкрай необхідна для організації. Зосередженість понад усе. Agile пропагує принцип Парето, який говорить про те, що 20 відсотків зусиль дають 80 відсотків результату.

Головною перевагою Agile-управління є гнучкість. Маленькі кроки та підготовка до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики та витрати зведені до мінімуму, оскільки більше не потрібно змінювати стратегію компанії. Як бачимо, не дивно, що цей підхід набирає обертів і особливо популярний в ІТ-компаніях. Сучасний ринок телекомунікаційних послуг та нестабільна геополітична ситуація змушують компанії постійно адаптуватися до змін у суспільстві. Тобто, якщо розглядати схематично, систему Agile-менеджмента можна зобразити як на рисунку 1.1.

Безпосередня історія Agile-розробки почалася в 2001 році, коли в Сполучених Штатах був опублікований «Manifesto for Agile Software Development» (Agile Manifesto) (Додаток А). Принципами гнучкого розвитку є:

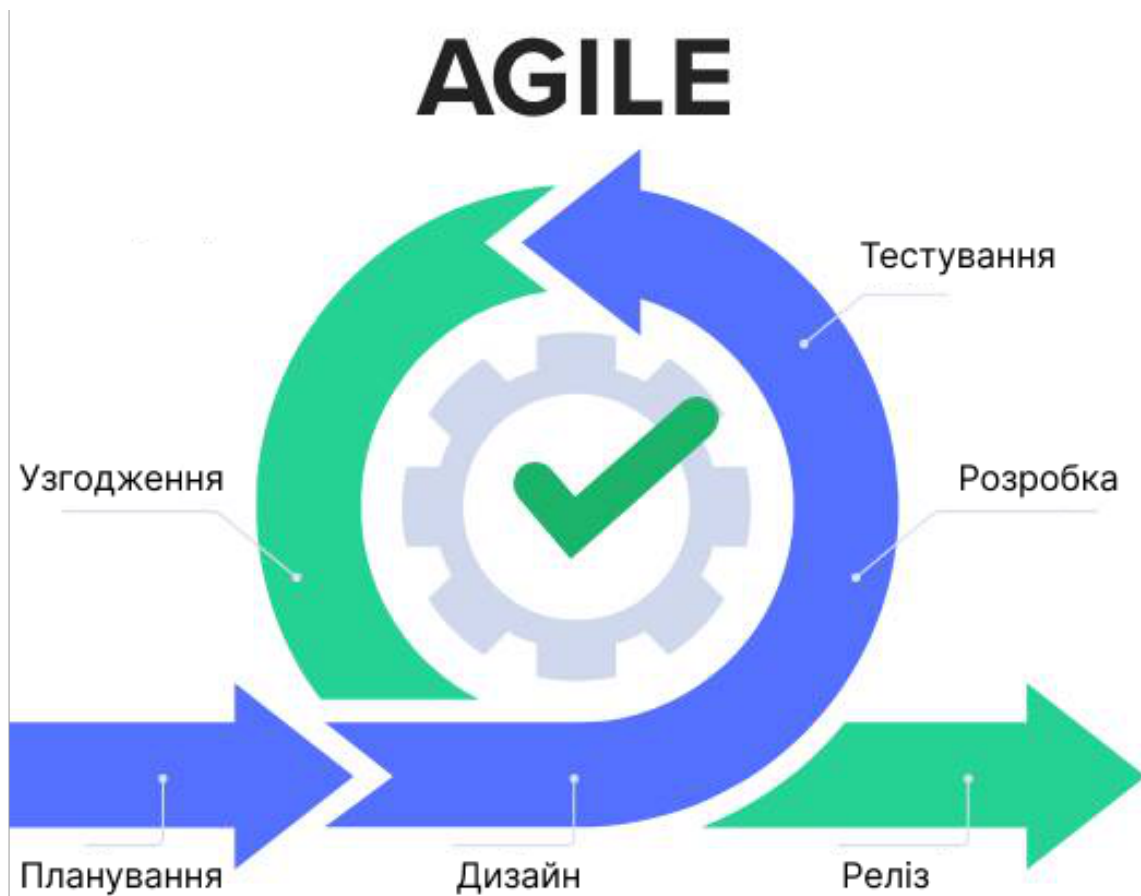


Рисунок 1.1 – Система Agile-менеджменту

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

- найвищим пріоритетом є задоволення споживачів за допомогою частих і постійних поставок їм цінного продукту;
- зміни у вимогах приймаються навіть на останніх етапах реалізації проєкту;
- гнучкі процеси прийняття змін, що є конкурентною перевагою для замовника;
- програмне забезпечення з повною функціональністю поставляється кожні кілька тижнів або місяців;
- торгові представники та команда розробників повинні працювати разом над проєктом.

Візуально принципи Agile-менеджменту можна зобразити на рисунку 1.2.

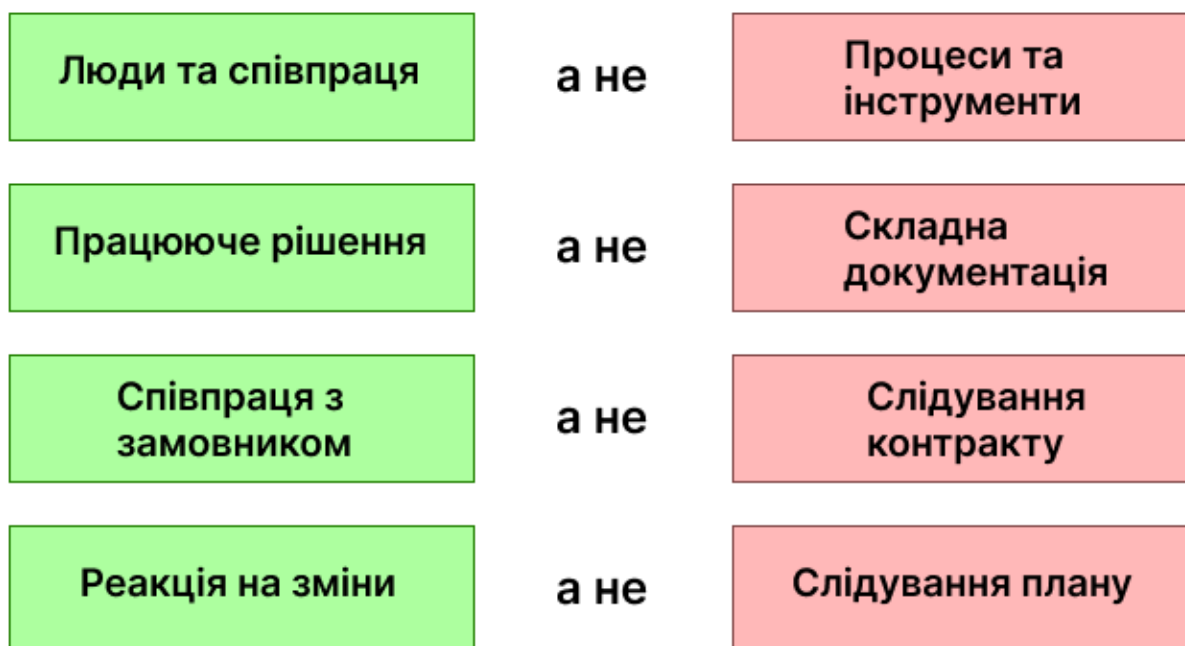


Рисунок 1.2 – Принципи Agile-менеджменту

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Аналіз і регулювання виконання проєкту – це етап процесу управління проєктом, на якому здійснюється порівняння фактичного виконання з плануванням, аналіз відхилень, прогноз їх впливу на кінцеві результати, оцінка можливих коригувальних дій і прийняття рішень щодо необхідних коригувальних дій і змін.

За міжнародними даними, використання даної сучасної методології та інструментів управління проєктами дозволяє «економити 20-30% часу і 15-20% грошей».

Проблема ефективності управління процесами розробки програмного забезпечення також ускладнюється зростанням різноманітності та ускладненням програмних продуктів, що розробляються. Методологія, розроблена в рамках концепції Agile, характеризується наступним чином: «Agile, призначений для того, щоб принести енергію, увагу, ясність і прозорість командам».

Основні практики Agile розробки: гнучке планування, залучення клієнтів, рефакторинг, модульне тестування та парне програмування. Ці практики модулюються в чотирьох секторах: залучення клієнтів, управління змінами, гнучке планування і контроль, рефакторинг і якість дизайну. Підсистеми

управління людськими ресурсами та виробництва програмного забезпечення, які необхідні для швидкої розробки, були створенні шляхом адаптації розширення роботи [5, с. 56].

Планування, керування процесами та проектами в Agile дозволяють професійним фахівцям з великим набором специфічних навичок володіти частиною обов'язків комунікаційного характеру двох або декількох ролей одночасно. Зобразимо більш детальну схему ролей популярного фреймворку Agile Scrum на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Ролі Scrum фреймворку в Agile-команді

*Джерело: розроблено автором на основі [1]*

Менеджер Agile-проекту займається загальною стратегією і координацією проектів. Agile-менеджер доповнює свої уніфіковані навички традиційними унікальними вміннями приймати рішення і діяти в контексті стрімких, мінливих проектів при ефективній комунікації в умовах розробки по гнучким методологіям.

У конкретній взаємодії ці ролі можуть включати в себе роль власника продукту і проектного менеджера (PM), тобто в рамках одного проекту Agile PM може діяти більше як менеджер, а в іншому – як власник продукту, в залежності

від потреб кожного проекту. Agile використовує досвід управління проектами, щоб допомогти обом сторонам комунікаційного процесу заповнити прогалини в роботі і при цьому досягти кращих результатів для проекту виконуючи ще більше роботи.

Agile-розробка програмного забезпечення – це сукупність принципів для розробки програмного забезпечення, що сприяють адаптивному плануванню, еволюційному розвитку та доставці, постійному вдосконаленню та зменшення часу, необхідному для завершення роботи.

Agile-маніфест служить скоріше посібником про те, що таке Agile і як його використовувати, ніж методологічним розпорядженням. У цінностях і принципах Agile Manifesto мається на увазі адаптація під кожен конкретну ситуацію. Тому Agile знаходить втілення в різних фреймворків. Один з найпопулярніших серед них – Scrum.

Загальні тенденції розвитку інформаційних систем такі, що адаптивність моделі має велике значення: у більшості випадків Agile-проекти мають менший «time-to-market» і бюджет, ніж виконанні згідно традиційних каскадних методологій. Проте Agile-підхід застосований далеко не завжди, є випадки використання цієї методики може негативно позначитися на результатах проекту [12, с. 349].

Унікальність Agile-менеджменту дає можливість розкрити ролі методології Scrum, що наведено на рисунку 1.3. Scrum – управління, згідно з яким одна чи кілька функціонально самоорганізованих команд створюють продукт ітеративно. Кращі команди це ті, які мають від семи до 10 осіб в своєму професійному оточенні. Scrum широко застосовується і буде застосовуватися в різних бізнес-галузях для успішної розробки різних проектів. У свою чергу гнучка та адаптивна модель Agile – це концептуальний каркас, у рамках якого виконується розробка програмного забезпечення [5].

Слід пам'ятати, що сьогодні Agile є необхідним підходом, який переосмислює цінності та принципи, за якими зараз працюють успішні творчі команди у світі. Agile-методологія дає відповідь на багато запитань, пов'язаних з

управлінням бізнесом, а саме: як добре керувати креативними та інноваційними командами, як багаторазово прискорити роботу цих самих команд, як об'єктивно оцінити темпи зростання команд і передбачити терміни завершення проєктів.

Намагаючись адаптуватися до нового конкурентного середовища, сучасні організації все частіше впроваджують підходи, що поєднують стратегічне та Agile-управління. Мета ефективного симбіозу стратегічного та Agile-управління – забезпечення оперативності виконання операційних завдань та досягнення поставлених цілей. Щоб досягти такої ефективності, організація повинна відповідати кільком критеріям.

Зокрема, необхідно скоротити чи обмежити ієрархічну структуру, здійснити реорганізацію кількості ієрархічних шаблів, наділити персонал повноваженнями для прийняття рішень, налагодити ефективну систему внутрішньої та зовнішньої комунікації. Практично доведено, що наділення персоналу більшою автономією та відповідальністю позитивно впливає на стан справ в організації.

Продуктивність значно перевищуватиме середній рівень, а безперервність навчання стане в колективі нормою [6]. Однак перед тим, як здійснити важливий крок надання командам та кадрам більшої автономії, потрібно впевнитися, що працівники стандартизовано, в одному напрямі бачать можливості організації для поступального руху. Вони повинні чітко розуміти стратегію компанії, вирізняти довгострокові напрями розвитку та короткострокові операційні цілі.

Щоб забезпечити рух усієї організації в одному напрямі, потрібно роз'яснити всім і кожному зміст місії організації. Чим складніше зовнішнє середовище, чим стрімкіше на ринку впроваджуються зміни, тим важливіше гармонізувати діяльність команд на основі загальної цілі або місії, що об'єднає їх спільно для досягнення цілі та слідування місії. Місія повинна бути простою та чітко зрозумілою працівнику кожного рівня.

Наприклад, місія Amazon – «Бути найбільш сконцентрованою на клієнтах компанією на Землі». Ця мета стала для компанії «компасом», який вказує напрям руху у ринковому середовищі та умовах невизначеності.

Якщо узагальнити, то можна стверджувати, що місія – це пункт призначення; стратегія – довгостроковий план, як туди потрапити. Навіть на високо турбулентних, динамічних та високорозвинених ринках кінцева точка шляху змінюється набагато рідше, ніж стратегія [6, с. 84-88].

## **1.2 Особливості застосування Agile-методології в управлінні маркетингом підприємства**

Agile-методологія у маркетингу – це метод гнучкого планування маркетингових стратегій. Це передбачає відмову від традиційних довгострокових планів розробки та витрачання маркетингового бюджету на користь коротких ітерацій і можливість вносити зміни в стратегію в будь-який час.

Основні принципи Agile-методології [12]:

- Ітеративний підхід;
- Гнучкість;
- Співпраця;
- Постійне вдосконалення;
- Орієнтованість на клієнта;
- Робота на основі даних;
- Прозорість.

Розглянемо кожен з принципів детальніше:

### **1. Ітеративний підхід.**

Agile-методологія в управлінні маркетингом передбачає ітеративний підхід до управління проектами. Це означає, що маркетологи працюють короткими ітераціями, як правило, від двох до чотирьох тижнів, щоб забезпечити невеликі поступові покращення кампанії чи проекту. Такий підхід дозволяє маркетологам швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов і потреб клієнтів. Кожна ітерація містить такі етапи: гіпотеза, аналіз, план, валідація, погодження, розробка та перевірка. Схему та етапи кожної ітерації зображені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Схема та етапи ітерацій

Джерело: [49]

## 2. Гнучкість.

Agile-методологія в управлінні маркетингом є дуже гнучкою, що дозволяє маркетологам змінювати напрямок або швидко повертатися, якщо це необхідно. Ця гнучкість особливо важлива на сучасному ринку, де тенденції можуть швидко змінюватися.

## 3. Співпраця.

Agile-методологія в управлінні маркетингом наголошує на співпраці між членами команди та зацікавленими сторонами. Ця співпраця дозволяє маркетологам працювати разом, щоб вирішувати проблеми, обмінюватися ідеями та спільно приймати рішення. Тісна співпраця гарантує, що всі члени команди та зацікавлені сторони працюють над тими самими цілями.

## 4. Постійне вдосконалення.

Agile-методологія в управлінні маркетингом передбачає безперервний процес вдосконалення, коли маркетологи постійно шукають способи покращити свої кампанії та проекти. Цей процес передбачає регулярні ретроспективи, під час яких команда розмірковує про те, що спрацювало добре, а що ні, і вносить зміни для покращення майбутніх проектів.

## 5. Орієнтованість на клієнта.

Гнучка методологія в управлінні маркетингом дуже орієнтована на клієнта, оскільки в ній пріоритет потреб клієнта над потребами бізнесу. Така орієнтованість на клієнта дозволяє маркетологам створювати кампанії та проекти,

адаптовані до потреб цільової аудиторії, що може призвести до більшого залучення та конверсій.

#### 6. Робота на основі даних.

Agile-методологія в управлінні маркетингом керується статистичними даними та спирається на них для прийняття рішень і вимірювання успіху. Цей підхід на основі даних дозволяє маркетологам приймати обґрунтовані рішення на основі даних у реальному часі, а не покладатися на інтуїцію чи припущення.

#### 7. Прозорість.

Agile-методологія в управлінні маркетингом наголошує на прозорості, оскільки вона заохочує відкрите спілкування та обмін інформацією. Ця прозорість допомагає гарантувати, що всі мають на меті досягнення однакових цілей.

Так як використання Agile в управлінні маркетингом набуває все більшої популярності, в 2016 році на конференції SprintZero: The Physics of Agile Marketing був сформований Agile Marketing Manifesto, принципи якого, були розглянути вище. Детальніше з Agile Marketing Manifesto можна ознайомитися в додатку Б.

Незважаючи на те, що використання Agile-методології в управлінні маркетингом підприємства має багато переваг, існують також деякі проблеми, з якими організації можуть зіткнутися під час впровадження цього підходу. Можливі проблеми в імplementації Agile підходу в управління маркетингом підприємства [13]:

- Опір змінам;
- Брак ресурсів;
- Труднощі в оцінці часу та витрат;
- Спілкування та співпраця;
- Незавершені вимоги.

Розглянемо кожну з можливих перешкод детальніше:

#### 1. Опір змінам.

Впровадження методології Agile в маркетинговому управлінні може вимагати суттєвих змін у культурі та мисленні організації, чого може бути важко

досягти. Опір змінам може виникати з боку співробітників, які звикли до традиційних методів управління проектами, або з боку зацікавлених сторін, які не хочуть пробувати щось нове.

## 2. Брак ресурсів.

Впровадження методології Agile в маркетинговому управлінні може вимагати додаткових ресурсів, таких як навчання або програмне забезпечення, що може бути проблемою для організацій з обмеженими бюджетами або ресурсами.

## 3. Труднощі в оцінці часу та витрат.

Agile-методологія в управлінні маркетингом передбачає роботу короткими ітераціями або спринтами та внесення невеликих поступових покращень до кампанії чи проєкту. Це може ускладнити точну оцінку часу та витрат, що може стати проблемою для організацій, які покладаються на точне прогнозування.

## 4. Спілкування та співпраця.

Agile-методологія в управлінні маркетингом значною мірою покладається на спілкування та співпрацю між членами команди та зацікавленими сторонами. Це може бути проблемою, якщо в організації існують ієрархічні перешкоди для спілкування чи співпраці.

## 5. Незавершені вимоги.

Agile в управлінні маркетингом передбачає роботу короткими ітераціями та внесення невеликих поступових покращень до наступних задач в беклозі. Це може ускладнити збір усіх вимог наперед, що може призвести до непорозумінь пізніше.

Agile-методологія в управлінні маркетингом є потужним підходом, який може допомогти організаціям бути більш гнучкими, адаптованими та орієнтованими на клієнта. Використовуючи ітеративний підхід, зосереджуючись на співпраці та безперервному вдосконаленні, наголошуючи на прозорості та прийнятті рішень на основі даних, організації можуть досягти кращих результатів і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Незважаючи на те, що впровадження методології Agile в управлінні маркетингом пов'язане з деякими проблемами, організації, які можуть успішно здійснити перехід, можуть отримати значні

переваги. Багато маленьких вражень замість одного великого. Краще провести кілька невеликих тестів – їх результати будуть більш актуальними, ніж комплексне дослідження, яке проводилося протягом тривалого часу.

Agile-методологію можна використовувати в різних маркетингових заходах для підвищення їх ефективності та результативності. З розвитком інформаційних технологій, традиційна реклама поступово замінюється новими способами охоплення споживачів. Друкована, телевізійна та зовнішня реклама все ще користуються попитом, але все більше компаній дивляться на можливості інтернет-технологій. Цього можна досягти за допомогою віртуальних аналогів традиційної реклами, таких як банери та рекламні оголошення, а також просування через веб-сайти компаній, у тому числі через пошукові системи.

Наведемо кілька прикладів маркетингових активностей, які можна спланувати за допомогою методології Agile:

- Контент-маркетинг.

Контент-маркетинг передбачає створення та поширення цінного, релевантного та послідовного контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії. За допомогою методології Agile кампанії контент-маркетингу можна планувати та проводити в ітераційному процесі з частими переглядами й оновленнями на основі відгуків і даних конверсії.

- Маркетинг у соціальних мережах.

Маркетинг у соціальних мережах передбачає використання платформ соціальних мереж для просування продукту чи послуги. Agile можна використовувати для планування та проведення кампаній у соціальних мережах за короткі ітерації з частим тестуванням та оптимізацією повідомлень, для адаптації їх для цільової аудиторії.

- Email-маркетинг.

Email-маркетинг передбачає надсилання електронних листів існуючим клієнтам для просування нового продукту чи послуги. Завдяки Agile-методології маркетингові кампанії електронною поштою можна планувати та проводити

короткими спринтами, з частим тестуванням та оптимізацією тем, повідомлень і закликів до дії.

- Пошукова оптимізація (SEO).

Пошукова оптимізація передбачає оптимізацію веб-сайту для підвищення рейтингу на сторінках результатів пошуку. Гнучку методологію можна використовувати для планування та проведення SEO-кампаній за короткі ітерації з частим тестуванням і оптимізацією ключових слів, мета-тегів і вмісту.

- Реклама з оплатою за клік (PPC).

Реклама з оплатою за клік передбачає розміщення реклами на сторінках результатів пошуку або на інших веб-сайтах і оплату кожного разу, коли користувач натискає на рекламне оголошення. Завдяки методології Agile активності PPC можна планувати та проводити короткими ітераціями з частим тестуванням попереднього матеріалу та покращенням його креативу та націлювання на бажану аудиторію.

- Запуск нових продуктів або послуг.

Запуск продукту передбачає виведення на ринок нового товару чи послуги. Agile-методологію можна використовувати для планування та виконання запуску продукту в ітераційному процесі з частими переглядами та оновленнями на основі відгуків і даних.

- Маркетинг подій.

Маркетинг подій передбачає просування продукту чи послуги за допомогою заходів, таких як конференції, виставки чи вебінари. Завдяки Agile великі маркетингові кампанії подій буде спланувати легше, так як планування та реалізація події буде розділена на декілька ітерацій.

Підсумовуючи, методологію Agile можна застосовувати до різних маркетингових заходів для підвищення їх ефективності та результативності. Плануючи та проводячи кампанії короткими спринтами, з частим тестуванням та оптимізацією на основі відгуків і статистичних даних конверсії, організації можуть досягти кращих результатів і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ТТВК»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства

Туристичний оператор ТОВ «ТТВК» (TUI Ukraine) був заснований у 2009 році. За 14 років свого існування компанія досягла не малих успіхів. ТОВ «ТТВК» входить до складу інтернаціональної компанії «TUI Group», але предметом дослідження виступатиме саме українське представництво компанії.

Профіль туроператора – високоякісне обслуговування клієнтів на найпопулярніших напрямках зарубіжного туризму. ТОВ «ТТВК» спеціалізується на наданні туристських послуг, представлених у різних сферах ринку:

- масовий туризм;
- корпоративні поїздки та групові виїзні заходи;
- бронювання готелів та авіаквитків;
- дитячий відпочинок;
- VIP-тури.

Велику увагу приділяє масовому туризму, оскільки саме він має попит у туристів. Портфель компанії налічує понад 30 країн, зокрема: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Грузія, Домінікана, Єгипет, Ізраїль, Індонезія та інші.

Співпраця ТОВ «ТТВК» здійснюється з більш ніж 20 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправлення та прийом туристів. Це дозволяє туроператору якісно надавати послуги туристам з Болгарії, Румунії, України, Латвії, Литви, Німеччини, Польщі, Естонії, Молдови та Казахстану.

Пакетні пропозиції сформовані на базі чартерних та регулярних рейсів провідних авіакомпаній світу із сучасним авіапарком. Серед них є: Thai Airways, Emirates, Yakutia, Qatar Airways, Yamal, Air Baltic та інші [18].

У готельній сфері партнерами туроператора є провідні готельні мережі, серед них: Marriott, Sheraton, Hilton, Jumeirah, Radisson, Four Seasons, Icos та інші.

У всіх країнах клієнтів обслуговують висококваліфіковані співробітники з великим досвідом роботи в туристичній сфері, що забезпечують підтримку туристів на відпочинку та оперативне вирішення будь-яких питань.

ТОВ «ТТВК» має заслужену репутацію однієї з самих високотехнологічних компаній на туристичному ринку. Сервіс на сайті надає можливість в одному вікні забронювати квитки, готелі, екскурсії та путівки по всьому світу, а також динамічно об'єднати усі вибрані турпродукти на один тур [19].

На сьогодні клієнтам компанії доступні понад 600 тис. готелів, вілл та апартаментів по всьому світу, авіаквитки на регулярні рейси, лоукостери та чартери, путівки, таксі, групові та індивідуальні екскурсії різними мовами, візи та оренда авто.

Головні переваги ТОВ «ТТВК»:

- власні приймаючі та відправляючі офіси;
- індивідуальний підхід до кожної заявки;
- широкий вибір турів та напрямків;
- великий досвід роботи та високий професіоналізм співробітників;
- оперативне вирішення будь-яких питань, підтримка 24/7;
- репутація однієї з найбільш високотехнологічних компаній на туристичному ринку [23].

Також ТОВ «ТТВК» є володарем безлічі нагород. Якщо говорити про фінансові результати, то, не дивлячись на світову кризу 2020 року, яка вплинула на діяльність підприємства, економічні показники компанії зростають у 2020-2021 рр. Так, чистий прибуток компанії (частина балансового прибутку підприємства, що ТОВ «ТТВК» залишається у його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань та інших обов'язкових платежів) збільшилася в кілька разів.

За перше півріччя 2009 роботи компанії, було реалізовано 415 туристських путівок, з них 371 за виїзним туризмом та 44 за внутрішнім. З 371 путівки з

виїзного туризму 98 були продані в Туреччину, 83 – на Грецію, 75 турів – Іспанія, 63 тури – Китай, 52 тури, що залишилися, розділили між собою Італія, Франція, Чехія, Індонезія, Таїланд та ін.

Якщо порівнювати з другим півріччям 2019 року, то кількість реалізованих путівок значно збільшилась і склала 590 турів: 534 за виїзним та 56 за внутрішнім туризмом. Провідні напрями не змінилися: 103 туристи обрали Туреччину, 92 – Грецію [10].

За 2018-2020 роки компанія нараховує необоротних активів у вартісній оцінці 522 тис. грн., 74 тис. грн., 45 тис. грн. відповідно. Також, можна дійти висновку, що за 2018-2020 роки чисті активи компанії (реальна вартість майна, що є у компанії, щорічно визначається з відрахуванням його боргів) зросли [10].

Пропонуємо переглянути аналіз фінансових результатів ТОВ «ТТВК», який зображений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «ТТВК» за 2018-2020 роки

Показник	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Абсолютне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Прибуток	173172	113929	210233	-59243	96304	65	185
Власні продажі	(57861)	(14921)	(8045)	-42940	-6876	26	54
Валовий прибуток (збиток)	115311	99008	202188	-16303	103180	86	204
Прибуток (збиток) від продажів	61686	58451	162765	-3235	104314	95	278
Прибуток (збиток) до оподаткування	(6031)	49901	179059	43870	129158	827	359
Поточний податок на прибуток	1536	11204	37987	9668	26783	729	339
Чистий прибуток (збиток)	(7567)	38683	141078	31116	102395	511	365

Джерело: [10]

Ми можемо помітити, що за 2018-2019 роки абсолютне відхилення чистого прибутку (збитку) становить 31 116 тис. грн., а за період з 2019 до 2020 року воно дорівнює 102 395 тис. грн. Це може свідчити про те, що за досліджуваний період підприємство працювало з прибутком. Відносно відхилення, воно ж – темпи зростання, за період 2018-2019 рр. становило 65%.

Для повного аналізу макросередовища підприємства було проведено PEST-аналіз, який відобразив політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування туристичної компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз компанії ТОВ «ТТБК»

<b>Політичні фактори</b>	<b>Економічні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зміна законів, що регулюють туристичну галузь;</li> <li>- Політичні та військові конфлікти між державами;</li> <li>- Тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів (зупинення авіасполучення і т.п.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Знецінення нафти;</li> <li>- Різка зміна курсу валют;</li> <li>- Безробіття, у зв'язку з самоізоляцією;</li> <li>- Низький рівень доходів населення;</li> <li>- Нестабільна економічна ситуація у світі</li> </ul>
<b>Соціально-культурні фактори</b>	<b>Технічні фактори</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Введення режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням коронавірусу;</li> <li>- Побоювання туристів виїзду за кордон;</li> <li>- Зростання популярності самостійного туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток технологій інтернет-продажів;</li> <li>- Зростання популярності віртуального туризму;</li> <li>- Популярність геоінформаційних систем (ГІС) в туризмі</li> </ul>

*Джерело: [10]*

Аналізуючи представлені в таблиці фактори, можна дійти невтішного висновку, що на діяльність підприємства в даний час впливають багато з наведених факторів.

Наслідуючи подальшу методика PEST-аналізу експертам було запропоновано оцінити ймовірність появи кожного фактора. Оцінювати пропонувалося за п'ятибальною системою, де 1 – малоімовірна подія, а 5 – ймовірність появи події дуже висока.

Проаналізувавши дані, можна дійти невтішного висновку у тому, що найбільш ймовірними факторами експерти вважають:

- тимчасове закриття кордонів для в'їзду туристів (зупинення авіасполучення тощо);

- знецінення нафти;
- різка зміна курсу валют;
- безробіття у зв'язку з самоізоляцією;
- нестабільна економічна ситуація в цілому;
- запровадження режиму самоізоляції у зв'язку з поширенням вірусу;
- політичні конфлікти між державами;
- низький рівень доходів населення;
- розвиток технологій інтернет-продажів;
- популярність ГІС у туризмі [25].

Виходячи з результатів PEST-аналізу, підприємства туристської сфери обов'язково повинні скористатися такими можливостями:

- зміна законів, що регулюють туристичну галузь;
- розвиток технологій інтернет-продаж;
- зростання популярності віртуального туризму;
- популярність технологій ГІС у туризмі.

До загроз щодо надання туристичних послуг турагенством відноситься:

- різка зміна курсу валют;
- нестабільна економічна ситуація, загалом;
- політичні та військові конфлікти між державами;
- низький рівень доходів населення [26].

Безумовно, у нинішній ситуації всі перераховані вище фактори мають безпосередній вплив на діяльність турагенцій. Усі діючі організації у сфері туризму перебувають під прямим впливом зовнішніх факторів, на які вони вплинути і змінити не в змозі. Перед фірмами стоїть завдання – навчитися діяти в умовах кризи та втриматися на ринку.

Крім факторів зовнішнього середовища, на функціонування компанії прямий вплив має також і внутрішнє середовище. Для виявлення сильних і

слабких сторін, а також загроз та можливостей компанії був проведений SWOT-аналіз ТОВ «ТТВК», ознайомитися з яким можна в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «ТТВК»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Вигідне розташування офісу у центрі міста; 2. Використання популярного бренду; 3. Постійно зростаюча клієнтська база; 4. Індивідуальний підхід до кожного клієнта; 5. Допомога в оформленні віз, покупка авіаквитків і т. д.; 6. Висока кваліфікація персоналу	1. Слабка маркетингова політика; 2. Високий рівень конкуренції на ринку.
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Зміна законів, що регулюють туристичну галузь; 2. Розвиток технологій інтернет-продажів; 3. Зростання популярності віртуального туризму; 4. Популярність технологій ГІС у туризмі	1. Різка зміна курсу валют; 2. Нестабільна економічна ситуація, загалом; 3. Політичні конфлікти між державами; 4. Низький рівень доходів населення

*Джерело: розроблено автором на основі [10]*

Основними можливостями підприємства ТОВ «ТТВК» є: зміна законів, що регулюють туристичну галузь та розвиток технологій інтернет-продажів.

Щодо загроз розвитку ТОВ «ТТВК», то головними з них є: політичні конфлікти між державами (воєнний конфлікт між Україною і Росією); різка зміна курсу валют та нестабільна економічна ситуація, загалом. У цьому випадку одна загроза є наслідком попередньої і безпосередньо впливає як на діяльність підприємства, так і на рівень доходу населення [22].

Проаналізувавши зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, можна сказати, що до основних сильних сторін фірми ТОВ «ТТВК», відносяться: індивідуальний підхід до кожного клієнта та висока кваліфікація персоналу. Головною слабкою стороною компанії ТОВ «ТТВК», є високий рівень конкуренції на ринку. На сьогоднішній день ТОВ «ТТВК», як і всі інші організації знаходяться під прямим впливом зовнішніх факторів, які дають їй декларацію про повноцінне функціонування. Аналіз внутрішнього середовища показав, на що варто звернути увагу турагентству у час закритого режиму роботи.

## 2.2 Аналіз ефективності управління маркетингом підприємства

ТОВ «ТТВК» – це компанія, яка працює на ринку туризму дуже довго. Діяльність туроператора багато фахівців оцінюють, як успішну. Напевно, без продуманої маркетингової стратегії тут не обійшлося.

Для аналізу існуючої маркетингової діяльності підприємства, була використана модель «4Р», яку також називають концепцією «маркетинг-мікс».

До базової моделі входять такі показники, як: продукт, вартість, місце продажу та просування.

Розглянемо кожен компонент маркетинг-міксу.

### 1. Продукт (Product)

Продукт – це товар чи послуга, яку компанія пропонує своїм клієнтам (як потенційним, так і існуючим). Це основа концепції «4Р», саме з цього етапу прийнято розпочинати аналіз чи розробку маркетингової стратегії, у нашому випадку продуктом є комплекс туристичних послуг для клієнта, який окремо прописується у договорі.

Символіка бренду. Цей показник включає: ім'я компанії, логотип, який зображений на рисунку 2.1 та фірмовий стиль. Історія появи імені компанії невідома, але за довгий час функціонування на ринку ім'я «TUI Ukraine» стало впізнаваним та популярним у споживачів.



Рисунок 2.1 – Логотип компанії «TUI Ukraine»

Джерело: [47]

Фірмові кольори компанії – синій, білий, і трохи червоний. Проаналізувавши психологію кольору, можна зробити висновок, що ця кольорова гама була обрана не випадково. Білий колір – символізує початок чогось нового, легкість, чистоту, світ. Червоний – це колір радості, позитиву, щастя. Синій колір – символізує гармонію, вірність, довіру. Тому, дивлячись на логотип (рисунок 2.1), у клієнтів підсвідомо виникає почуття легкості, позитиву, довіри та надійності.

Компанія має свій фірмовий слоган – «Комфортний туризм». Ці слова виправдовуються тим, що ТОВ «ТТВК» має репутацію однієї з найбільш клієнтоорієнтованих на ринку туристичного бізнесу. Робота всіх офісів добре взаємопов'язана та автоматизована, система онлайн-бронювання зручна у використанні. Повна комп'ютеризація не допускає втрати інформації. Також, варто відзначити, що компанія вивела на ринок нову платформу онлайн-бронювання тур послуг [30].

Кожен офіс ТОВ «ТТВК» має свої фірмові візитні картки. Вони відрізняються один від одного візуально, але у всіх дотримується фірмовий стиль компанії та дані: назва компанії, адреса офісу, телефон, ПІБ менеджера і т. д.

Варіативність чи асортиментний ряд продукту. ТОВ «ТТВК» – туроператор, який пропонує для своїх клієнтів тури Болгарію, Грецію, Францію, Туреччину, Італію, Австрію та інші країни. В загалом, портфель турів у цієї компанії налічує понад 30 напрямків. Цей туроператор пропонує широкий спектр послуг, які підійдуть для будь-якої категорії туристів. Це може бути пляжний відпочинок, подорожі з дітьми, гірськолижні тури, VIP-обслуговування тощо.

Необхідний рівень якості продукту/послуги – з погляду цільового ринку. У діяльності будь-якої компанії, зворотний зв'язок споживачів надзвичайно важливий. Грамотний керівник, читаючи негативні відгуки, буде робити так, щоб описані проблеми, якщо вони об'єктивні, вирішувалися якнайшвидше. Аналізуючи відгуки на офіційному сайті ТОВ «ТТВК», негативних відгуків не було виявлено взагалі. Це може говорити про чесність компанії щодо своїх клієнтів. Таким чином, проаналізувавши продукт компанії як один з елементів

маркетингу – міксу, можна сказати, що ТОВ «ТТБК» має свій успішно сформований фірмовий стиль, який став добре в пізнаваним на ринку в Інтернеті. Також керівниками компанії надається гарна підтримка своїм туристам. Але, як показало опитування, варто звернути увагу на кваліфікацію співробітників в офісах, та на їх спілкування з клієнтами [31].

## **2. Ціна (Price)**

Для TUI Ukraine ціна є критично важливим елементом маркетингової стратегії, яка спрямована на забезпечення клієнтів співвідношенням ціни та якості, а також забезпечення прибутковості для компанії.

TUI Україна пропонує широкий спектр туристичних продуктів і послуг, включаючи пакетний відпочинок, авіаквитки, готелі, трансфери та екскурсії. Цінова стратегія компанії розроблена таким чином, щоб бути конкурентоспроможною, враховуючи при цьому якість і вартість її продуктів і послуг.

Пропонуємо розглянути детальніше принципи цінової стратегії компанії TUI Ukraine:

1. Динамічне ціноутворення: TUI Ukraine використовує динамічне ціноутворення, що означає, що ціни на його продукти та послуги можуть змінюватися залежно від різних факторів, таких як попит, сезонність та наявність. Алгоритми ціноутворення компанії враховують низку даних, таких як історія пошуку, моделі бронювання та ринкові тенденції, щоб визначити оптимальну ціну для кожного продукту чи послуги. Наприклад, у пік сезону подорожей ціни на популярні напрямки можуть бути вищими порівняно з цінами в міжсезоння. Крім того, ціни на авіаквитки, готелі та інші туристичні продукти можуть коливатися в залежності від дня тижня або часу доби, при цьому ціни зазвичай вищі в години пік. Алгоритми ціноутворення TUI Ukraine враховують ці фактори, а також поведінку клієнтів при пошуку та бронюванні, щоб оптимізувати ціни та збільшити дохід.

2. Пакетування: TUI Україна пропонує пакетний відпочинок, який об'єднує різні продукти та послуги, такі як перельоти, готелі, трансфери та

екскурсії. Поєднуючи ці продукти та послуги разом, TUI Україна може запропонувати клієнтам нижчу загальну ціну порівняно з покупкою кожного продукту чи послуги окремо. Це також допомагає спростити процес бронювання для клієнтів і надає їм більш безпроблемну та зручну подорож. Наприклад, пакетний відпочинок до Єгипту може включати перельоти, 7 ночей перебування на пляжному курорті, трансфер до аеропорту та екскурсії, усе разом за нижчою ціною, ніж якби клієнт бронював кожен компонент окремо. TUI Україна також пропонує відпочинок за системою «все включено», де харчування, напої та інші заходи включені у вартість пакету.

3. Гнучкість: TUI Україна пропонує гнучкі варіанти бронювання, які дозволяють клієнтам вносити зміни або скасовувати свої бронювання без значних комісій. Ця гнучкість забезпечує клієнтам спокій і знижує ризик бронювання подорожей у невизначений час. Наприклад, додаток TUI Ukraine «Flex+» дозволяє клієнтам змінювати бронювання рейсів і готелів до 21 дня до вильоту без будь-яких комісій. Крім того, політика TUI Ukraine щодо скасування бронювання через COVID-19 дозволяє клієнтам безкоштовно скасовувати свої бронювання, якщо на їхні плани подорожі вплинули обмеження, пов'язані з COVID-19 або скасування рейсів.

4. Акції та знижки: протягом року TUI Ukraine пропонує різноманітні акції та знижки, такі як знижки на раннє бронювання, гарячі пропозиції та знижки для лояльності. Ці акції та знижки допомагають заохотити клієнтів бронювати послуги в TUI Ukraine і забезпечують їм додаткове співвідношення ціни та якості. Наприклад, компанія може пропонувати знижки на раннє замовлення для клієнтів, які бронюють відпустку завчасно, або пропозиції в останню хвилину для клієнтів, які бронюють протягом кількох тижнів до від'їзду. TUI Україна пропонує знижки для постійних клієнтів, а також групові знижки для клієнтів, які бронюють турпакети для великих груп.

5. Гарантія якості: цінова стратегія TUI Ukraine також враховує якість продукції та послуг. Компанія інвестує в навчання свого персоналу, проводить перевірки безпеки розміщення та екскурсій, а також відстежує відгуки клієнтів,

щоб переконатися, що її продукти та послуги відповідають високим стандартам якості. Такий наголос на забезпеченні якості допомагає виправдати високі ціни, які TUI Україна бере за свої продукти та послуги.

Загалом, цінова стратегія TUI Ukraine розроблена таким чином, щоб збалансувати конкурентоспроможність і прибутковість, а також забезпечувати клієнтам співвідношення ціни та якості та високоякісні враження від подорожей. Використовуючи динамічне ціноутворення, комплектування, гнучкість, акції та знижки, а також гарантію якості, TUI Україна може задовольнити різноманітні потреби та вподобання своїх клієнтів, а також досягти своїх бізнес-цілей.

### **3. Просування (Promotion)**

У контексті маркетинг-мікса під просуванням розуміються всі маркетингові комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувавши знання про товар та його ключові характеристики, сформувавши потребу в придбанні товару.

Для визначення маркетингового бюджету компанії проведено розрахунок на основі певного відсотка продажу. Зазвичай рекламний бюджет компанії становить від 15% до 30% від загального обсягу продажів для споживчих товарів. Вважається, що найефективнішим каналом комунікації у сфері туризму є реклама. Як згадувалося раніше, ТОВ «ТТБК» активно використовує офіційний сайт для просування тур продукту.

В основному відвідувачі заходять на сайт через «Пошук», це означає, що людина сама шукає подібні послуги та вибирає для перегляду даний сайт. Наступним основним джерелом трафіку є «Direct» (прямий трафік). Він має на увазі, що користувач заходить на сайт одразу. Тобто, або цей сайт у нього є в закладках, або він самостійно вбиває адресу сайту у браузері.

До того ж, TUI Ukraine пропонує програму лояльності для винагороди своїх постійних клієнтів і заохочення утримання клієнтів. Програма лояльності компанії надає клієнтам ексклюзивні знижки, спеціальні акції та інші бонуси. Стимулюючи лояльність клієнтів, TUI Україна може будувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами та збільшувати цінність своєї клієнтської бази.

Для просування у соціальних мережах, компанія використовує такі сайти, як Facebook та Instagram. З початку самоізоляції на своїх акаунтах ТОВ «ТТВК» став значно частіше публікувати різні статті, фотографії та додаткову інформацію, що збільшити кількість відвідувачів, порівняно з попередніми роками. Переглянути офіційну сторінку компанії «TUI Ukraine» можна на рисунку 2.2. Також, TUI Ukraine співпрацює з інфлюенсерами та блогерами, щоб просувати свої продукти та послуги в соціальних мережах. Компанія працює з інфлюенсерами, які мають велику кількість прихильників і які дотримуються цінностей бренду. Завдяки партнерству з інфлюенсерами TUI Ukraine охоплює широку аудиторію та зміцнює авторитет і довіру серед потенційних клієнтів.

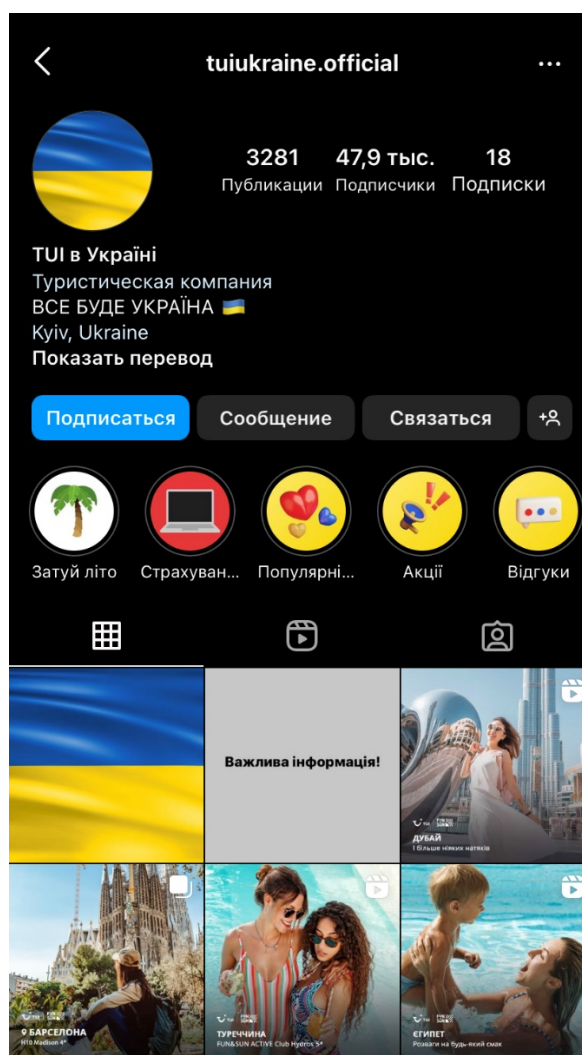


Рисунок 2.2 – Офіційна сторінка компанії «TUI Ukraine» в соціальній мережі Instagram

Джерело: [48]

Туроператор ТОВ «ТТВК» регулярно випускає свої сезонні каталоги, у яких описуються найпопулярніші напрямки, готелі та послуги, що надаються туристам. Дані каталоги видають туристам деяких офісах компанії. Також, для зручності каталоги розміщені на офіційному сайті у форматі pdf.

Загалом, стратегія просування TUI Ukraine — це багатогранний підхід, який включає впливовий маркетинг, платну рекламу, контент-маркетинг та програми лояльності. Використовуючи різноманітні маркетингові канали та тактики, TUI Ukraine здатна ефективно охоплювати та взаємодіяти з потенційними клієнтами, а також підвищувати впізнаваність бренду та лояльність клієнтів.

#### **4. Місце (Place)**

У контексті концепції 4P «місце» стосується стратегії розподілу компанії, включаючи канали та місця, через які її продукти чи послуги продаються або надаються клієнтам.

Для TUI Ukraine Place є критично важливим елементом маркетингової стратегії. Компанія в основному поширює свою продукцію через канали онлайн-продажів, такі як веб-сайт і сторонні платформи бронювання. Це дозволяє клієнтам переглядати та купувати туристичні продукти в будь-який час з будь-якої точки світу. Веб-сайт TUI Ukraine розроблений, щоб надати клієнтам безперебійний досвід бронювання з такими функціями, як проста навігація, безпечні варіанти оплати та доступність рейсів і готелів у реальному часі.

Окрім онлайн-каналів продажів, TUI Ukraine також співпрацює з туристичними агентствами та туроператорами, щоб розширити зону охоплення ринку. Це дозволяє компанії використовувати досвід і мережі своїх партнерів для націлювання на конкретні сегменти клієнтів, наприклад, тих, хто подорожує у справах або шукачів пригод. Партнерство TUI Ukraine з туристичними агентствами також дозволяє компанії пропонувати індивідуальні туристичні пакети, які відповідають унікальним потребам і перевагам окремих клієнтів. TUI Ukraine співпрацює з такими місцевими туристичними агентствами та туроператорами як: Coral Travel, Join UP! і Anex Tour.

Іншим ключовим аспектом стратегії TUI Ukraine Place є зосередженість на обслуговуванні клієнтів. Компанія надає клієнтам кілька каналів зв'язку, включаючи електронну пошту, телефон і чат. Команда обслуговування клієнтів TUI Ukraine навчена надавати оперативні та корисні відповіді на запити клієнтів, а також вирішувати будь-які проблеми, які можуть виникнути під час процесу бронювання або самої подорожі.

Загалом, стратегія TUI Ukraine Place розроблена, щоб надати клієнтам бездоганний і зручний досвід бронювання, а також використовувати партнерські відносини та обслуговування клієнтів для розширення охоплення та підвищення лояльності клієнтів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТОВ «ТТВК» ЗА ДОПОМОГОЮ AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ

#### 3.1 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління маркетингом підприємства

Пропонується використання Agile-методології в управлінні маркетингом підприємства ТОВ «ТТВК» для підвищення ефективності та результативності маркетингового процесу. Кроки, які слід виконати, для імплементації Agile-підходу в маркетинговому плануванні ТОВ «ТТВК»:

- Створити Agile маркетингову команду;
- Обрати Agile-фреймворк;
- Розбити маркетинговий план на більш дрібні завдання;
- Призначити завдання членам команди;
- Проводити щоденні зустрічі;
- Відстежувати прогрес і коригувати план;
- Вимірювати успіх маркетингового плану за допомогою ключових показників ефективності (KPI).

Розглянемо кожен крок детальніше:

1. Створити Agile маркетингову команду. Почати необхідно з створення команди маркетингологів, які знайомі з Agile підходом та можуть працювати разом. Команда має включати представників різних сфер маркетингу, таких як створення контенту, ведення соціальних мереж та маркетинг електронною поштою. Ось деякі зауваження під час створення Agile маркетингової команди:

а) Обрати членів команди з різних сфер маркетингу: команда повинна включати учасників зі створення контенту, соціальних мереж, електронного маркетингу та інших відповідних сфер. Це гарантує, що команда матиме різноманітний набір навичок і досвіду, на які можна спиратися під час планування та проведення маркетингових кампаній.

б) Визначити командні ролі: кожен член команди повинен виконувати певну роль у команді. Звичайні ролі в Agile маркетингових командах включають Scrum Master, Product Owner і члена команди. Scrum Master відповідає за сприяння процесу Agile, Product Owner відповідає за встановлення пріоритетів, а члени команди відповідають за виконання завдань.

в) Сформулювати керівні принципи для команди: команда повинна встановити керівні принципи для спілкування, прийняття рішень і вирішення конфліктів. Це гарантує, що всі будуть «on the same page» та зможуть ефективно працювати разом.

г) Провести навчання: якщо члени команди не знайомі з методологією Agile, вони повинні пройти навчання щодо принципів і практик. Це допоможе їм зрозуміти суть Agile та навчитися принципам співпраці з іншими членами команди.

2. Обрати Agile-фреймворк, який відповідає процесу маркетингового планування підприємства ТОВ «ТТВК». Два популярних фреймворка, які використовуються в маркетингу – це Scrum і Kanban. Scrum зосереджується на ітераціях з обмеженим часом, тоді як Kanban зосереджується на візуалізації роботи та обмеженні об'єму поточної роботи.

Після того, як буде створена команда, наступним кроком буде вибір Agile фреймворку, який найкраще відповідає процесу маркетингового планування компанії «TUI Ukraine». Agile фреймворки, які найчастіше використовуються в маркетингу – це Scrum і Kanban. Графічно різницю між фреймворками можна зобразити як на рисунку 3.1.

і) Scrum – це фреймворк, який зосереджується на спринтах, які є ітераціями роботи з обмеженим часом. Команда працює разом, щоб виконати ряд завдань під час спринту, а потім аналізує виконану роботу та коригує план для наступного спринту.

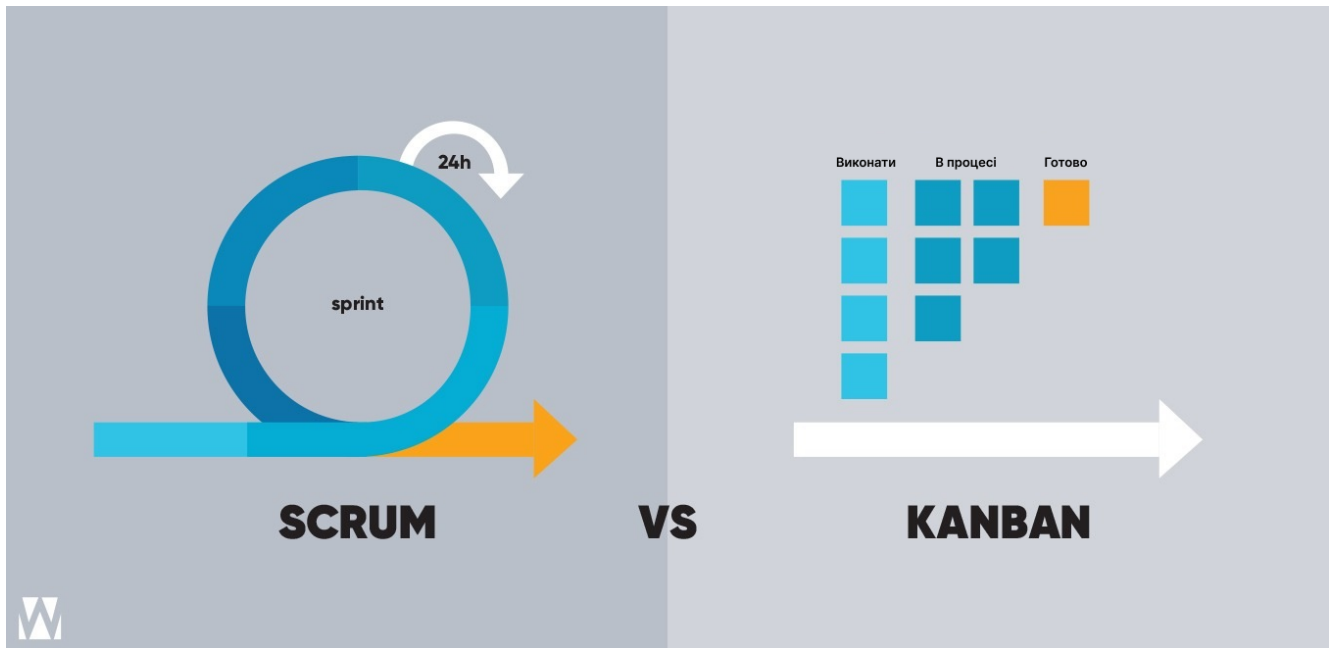


Рисунок 3.1 – Різниця між фрейворками Scrum та Kanban

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

ii) Kanban – це структура, яка зосереджена на візуалізації роботи та обмеженні незавершеної роботи. Команда створює візуальну дошку для відстеження прогресу роботи та обмеження кількості завдань, над якими працює в будь-який момент часу.

3. Розбити план на більш дрібні завдання. Після вибору Agile-фреймворку необхідно розбити план маркетингових активностей ТОВ «ТТБК» на менші завдання. Ці завдання слід розставити за пріоритетністю на основі важливості та терміновості. Нижче наведений детальний план дій для виконання третього кроку:

а) Визначити обсяг робіт, який необхідно виконати. Це може бути конкретна маркетингова кампанія, серія кампаній або поточні маркетингові завдання.

б) Розбити роботу на менші завдання, які можна виконати. Це полегшить планування та виконання завдань.

в) Розставити завдання за пріоритетністю. Необхідно визначити пріоритет кожного завдання в залежності від його важливості та терміновості. Це допоможе команді спочатку зосередитися на найважливіших завданнях.

4. Призначити завдання членам команди. Призначати завдання членам маркетингової команди компанії «TUI Ukraine» слід на основі їхніх сильних сторін і досвіду. Кожен член команди повинен відповідати за конкретне завдання або комплекс завдань. Нижче наведений детальний план дій для виконання кроку номер чотири:

а) Оцінити зусилля необхідні для виконання кожного завдання. Це допоможе команді спланувати свою роботу та переконатися, що вони зможуть виконати завдання протягом відведеного часу.

б) Призначити завдання членам команди на основі їхніх сильних сторін і досвіду. Це додасть впевненості, що кожне завдання буде виконано ефективно та результативно.

5. Проводити щоденні зустрічі (стендап-зустрічі), щоб обговорити хід виконання завдань і будь-які перешкоди, які необхідно вирішити. Зустрічі мають бути короткими, цілеспрямованими та орієнтованими на дії.

Щоденні стендап-зустрічі є ключовим компонентом методології Agile у маркетинговому плануванні. Ці зустрічі проводяться щодня і спрямовані на те, щоб команда була згуртованою та зосередженою на роботі, яку потрібно виконати. Ось деякі ключові елементи щоденної зустрічі:

i) Щоденна зустріч повинна проводитися щодня в один і той же час і в одному місці, бажано вранці перед початком роботи.

ii) Порядок денний зустрічі повинен бути зосереджений на трьох основних питаннях:

(1) Що ви зробили вчора?

(2) Що ви плануєте зробити сьогодні?

(3) Чи є на вашому шляху перешкоди чи проблеми?

iii) Зустріч має бути обмежена часом, як правило, близько 15 хвилин, щоб гарантувати, що вона залишається зосередженою та ефективною.

iv) Якщо є можливість проводити стендап-зустріч в офісі, то всі члени команди мають стояти. Цей прийом також допоможе тримати всю команду зосередженими та гарантує, що зустріч не затягнеться через зайві розмови.

Мета щоденної зустрічі – надати членам команди форум для швидкого інформування один одного про свій прогрес і виявлення будь-яких потенційних проблем або перешкод, які необхідно вирішити. Зустріч також є можливістю для команди залишатися узгодженими та переконатися, що всі працюють над тими самими цілями.

Під час зустрічі члени команди повинні поділитися тим, чого вони досягли вчора, що планують зробити сьогодні та чи є якісь перешкоди на цьому шляху. Обмінюючись цією інформацією один з одним, команда може швидко виявити будь-які потенційні проблеми та спільно працювати над їх вирішенням.

Загалом, щоденні зустрічі є важливим інструментом для підтримки злагодженості, зосередженості та ефективності маркетингової команди Agile. Проводячи ці зустрічі щодня, команда може бути в курсі роботи колег та швидко вирішувати будь-які проблеми, що виникають, гарантуючи, що вони завжди рухаються вперед до своїх цілей.

6. Відстежувати прогрес і коригувати план. Важливим завданням – є постійне відстеження ходу виконання маркетингових завдань і за потреби внесення коригувань у початковий план. Agile-методологія забезпечує гнучкість, тому можна швидко вносити коригування для підвищення ефективності та результативності.

Методологія Agile заснована на ідеї постійного вдосконалення, що означає, що маркетингова команда підприємства ТОВ «ТТВК» повинна постійно стежити за прогресом і коригувати план за потреби. Цей крок передбачає регулярний перегляд виконаної роботи, виявлення будь-яких проблем або перешкод і внесення коригувань до плану для наступного спринту або робочої ітерації. Ось деякі ключові елементи моніторингу прогресу та коригування плану:

і) Використовувати візуальні посібники, такі як дошка kanban або дошка scrum, щоб відстежувати хід роботи. Це полегшить команді виявити, яка робота була завершена, яка робота ще триває та яку роботу потрібно виконати.

ii) Впровадити регулярні перевірки з членами команди, щоб обговорити прогрес і будь-які проблеми або перешкоди, які можуть заважати їм завершити свою роботу.

iii) Коригувати план на основі досягнутого прогресу та будь-яких проблем або перешкод. Це може включати зміну пріоритетів роботи, коригування графіків або внесення інших змін за потреби.

Відстежуючи прогрес і коригуючи план, маркетингова команда Agile на базі співробітників компанії «TUI Ukraine» може гарантувати, що вони завжди працюють над досягненням своїх цілей максимально ефективним способом. Вони можуть швидко виявити будь-які проблеми чи перешкоди та за потреби внести корективи в маркетинговий план, гарантуючи, що вони завжди будуть на шляху досягнення поставлених маркетингових цілей.

7. Вимірювати успіх маркетингового плану за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Ці ключові показники ефективності маркетинговій команді ТОВ «ТТБК» слід визначити на початку процесу планування та регулярно контролювати, щоб переконатися, що реалізація відповідає поставленим цілям.

Вимірювання успіху є критично важливим кроком в маркетинговому плануванні, оскільки воно дозволяє команді оцінити ефективність своїх зусиль і приймати керовані даними рішення для майбутньої роботи. Цей крок передбачає встановлення чітких цілей і показників, відстеження прогресу та аналіз результатів. Ось деякі ключові елементи вимірювання успіху:

i) Ставити чіткі цілі. Почати необхідно із встановлення чітких, вимірюваних цілей для маркетингової кампанії. Ці цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі (SMART). Детальний опис SMART цілей зображений на рисунку 3.2. Приклади цілей можуть включати збільшення відвідуваності веб-сайту, залучення потенційних клієнтів або збільшення продажів.

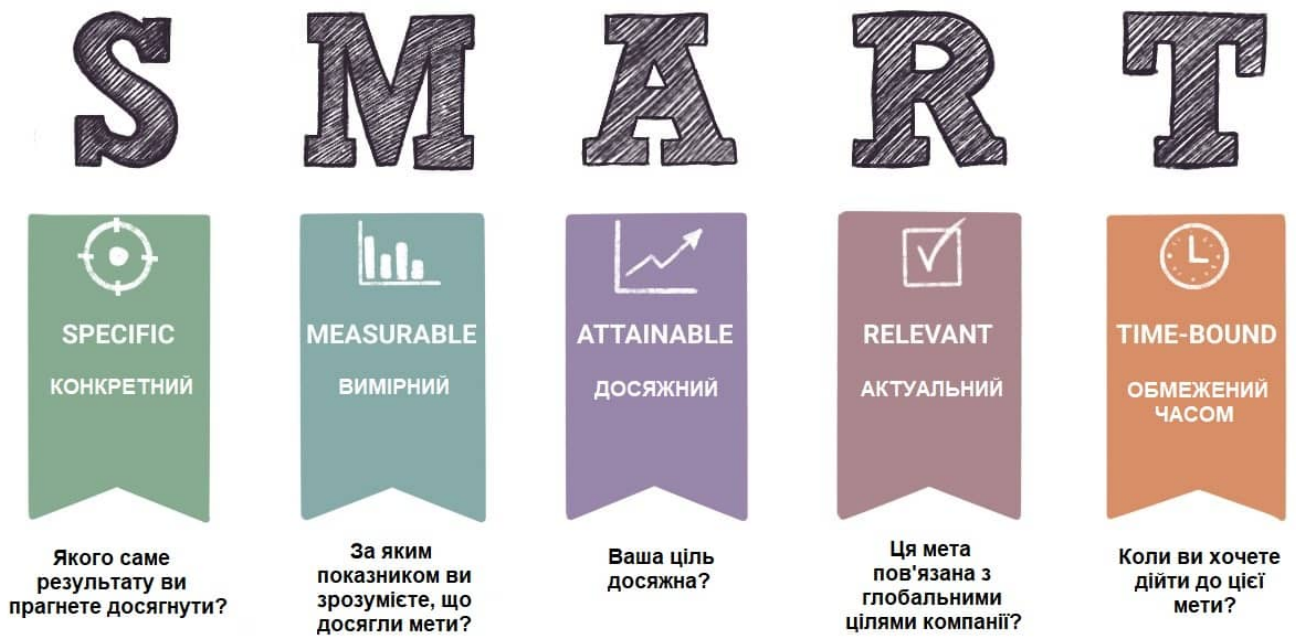


Рисунок 3.2 – Визначення SMART цілей

Джерело: [14]

ii) Визначити показники. Коли цілі встановлені, потрібно визначити показники, які використовуватимуться для вимірювання прогресу на шляху до цих цілей. Ці показники мають бути кількісно вимірними та прив'язаними до цілей. Наприклад, якщо метою компанії «TUI Ukraine» є збільшення відвідуваності веб-сайту, показники можуть включати кількість унікальних відвідувачів, час, проведений на сайті, або показник відмов.

iii) Відстежувати прогрес. Регулярне відстеження прогресу – це надважлива річ для досягнення цілей. Відстежувати необхідно на основі раніше встановлених показників. Це може передбачати використання таких інструментів, як Google Analytics, аналітика соціальних мереж або інше програмне забезпечення для відстеження.

iv) Аналізувати результати, щоб визначити, що спрацювало добре, а що можна покращити. Цей аналіз має базуватися на статистичних даних і використовуватися для планування майбутніх маркетингових активностей ТОВ «ТТБК».

Вимірюючи успіх, команда Agile-маркетингу може оцінити ефективність своїх зусиль і приймати рішення на основі даних для майбутньої роботи. Вони

можуть швидко визначити, що працює, а що ні, і вносити необхідні зміни, щоб переконатися, що вони завжди працюють над досягненням своїх цілей найефективнішим способом.

Використання методології Agile у маркетинговому плануванні може допомогти покращити співпрацю та ефективність маркетингової команди компанії «TUI Ukraine». Розбиваючи план на більш дрібні завдання, призначаючи завдання членам команди та проводячи щоденні зустрічі, маркетингова команда може працювати разом для досягнення своїх цілей. Постійний моніторинг прогресу та коригування плану за потреби забезпечує гнучкість і гарантує успіх.

### **3.2 Економічна ефективність реалізації обґрунтованих пропозицій**

Економічну ефективність впровадження Agile-методологій для управління маркетингом підприємства може бути підвищена завдяки низки факторів, які зображені на рисунку 3.3 та перераховані нижче:

- Скорочення часу виходу на ринок нового продукту та послуг;
- Покращений розподіл ресурсів;
- Підвищення задоволеності клієнтів;
- Покращене управління ризиками;
- Підвищення гнучкості та адаптивності.

Розглянемо кожен фактор детальніше:

1. Скорочення часу виходу на ринок нового продукту та послуг. Agile-методології наголошують на швидких ітераціях і регулярному зворотному зв'язку, що може призвести до пришвидшення виходу на ринок нових маркетингових кампаній ТОВ «ТТВК». Як наслідок, це призводить до пришвидшення отримання прибутку компанією.

Скорочення часу виходу на ринок є однією з ключових переваг впровадження методології Agile в управлінні маркетингом підприємства ТОВ «ТТВК». Agile-методологія дозволяє команді маркетингу швидше постачати продукти чи послуги на ринок, розбиваючи роботу на менші завдання, які легше

керувати, і виконуючи їх за коротші робочі ітерації або спринти. Працюючи коротшими ітераціями, маркетингова команда може швидше реагувати на зміни на ринку чи бізнес-середовищі, що може призвести до швидшого отримання прибутку та кращого повернення інвестицій від маркетингових активностей «TUI Ukraine». Це пояснюється тим, що методологія Agile дозволяє команді адаптуватися до мінливих обставин і пріоритетів, а не замикатися на довгостроковий план, який може більше не бути актуальним.

Крім того, Agile заохочує постійне вдосконалення шляхом регулярних ретроспектив або переглядів. Це дає змогу маркетинговій команді обмірковувати свій прогрес і визначати сфери, які потрібно вдосконалити, що може допомогти їм працювати ефективніше та результативніше в майбутніх спринтах. Постійно вдосконалюючи свої процеси та практику, маркетингова команда може ще більше скоротити час виходу на ринок і підвищити економічну ефективність маркетингового відділу підприємства ТОВ «ТТБК».

2. Покращений розподіл ресурсів. Agile-методології передбачають визначення пріоритетів роботи на основі цінності задач для бізнес-діяльності ТОВ «ТТБК» та ефективності використання ресурсів підприємства. Як наслідок, це призводить до кращого розподілу маркетингових ресурсів, таких як час співробітників маркетингового відділу і бюджет, що економить кошти компанії «TUI Ukraine».

Покращений розподіл ресурсів є ще однією перевагою впровадження методології Agile для управління маркетингом підприємства ТОВ «ТТБК». Agile-методологія передбачає визначення пріоритетів роботи на основі цінності задач для бізнесу та ефективності використання ресурсів, що може допомогти команді маркетингу краще розподіляти свій час, бюджет і персонал.

Agile-методологія заохочує маркетингову команду компанії спершу зосередитися на найважливішій роботі, виходячи з цінності для бізнес-діяльності ТОВ «ТТБК» або потреб клієнтів компанії. Розставляючи таким чином пріоритети роботи, команда може не витратити ресурси на менш важливі завдання, а натомість зосередитися на виконанні найціннішої роботи

якнайшвидше. Такий підхід може призвести до покращення економічної ефективності компанії «TUI Ukraine», оскільки він гарантує, що ресурси використовуються найбільш ефективним способом.

Крім того, методологія Agile заохочує регулярний зворотний зв'язок і співпрацю із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів ТОВ «ТТБК» і бізнес-лідерів. Це може допомогти маркетинговій команді краще зрозуміти потреби та пріоритети бізнесу та переконатися, що вони узгоджують свої зусилля із загальними цілями компанії. Завдяки щільній співпраці та прозорості маркетингова команда може уникнути марнування ресурсів на роботу, яка не відповідає пріоритетам чи цілям бізнесу.

3. Підвищення задоволеності клієнтів. Agile-методології передбачають регулярний зворотний зв'язок і співпрацю з клієнтами компанії «TUI Ukraine», що може призвести до кращого розуміння їхніх потреб і вподобань. Як наслідок, це призводить до збільшення прибутку підприємства ТОВ «ТТБК» за рахунок підвищення задоволеності та лояльності клієнтів.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів також є перевагою впровадження методології Agile в управлінні маркетингом підприємства ТОВ «ТТБК». Agile-методологія наголошує на регулярному зворотному зв'язку та співпраці з клієнтами, що може допомогти маркетинговій команді компанії краще зрозуміти їхні потреби та вподобання та переконатися, що їхні туристичні продукти чи послуги відповідають цим потребам.

Agile заохочує маркетингову команду залучати клієнтів до процесу розробки через регулярні відгуки та тестування. Залучаючи клієнтів на ранніх етапах процесу, команда може переконатися, що вони створюють продукти чи послуги сфери туризму, які відповідають потребам і вподобанням клієнтів. Крім того, ітераційний характер методології Agile дозволяє маркетинговій команді підприємства ТОВ «ТТБК» вдосконалювати продукти чи послуги на основі відгуків клієнтів, що може призвести до підвищення рівня задоволеності клієнтів компанії.

Agile-методологія також наголошує на швидких ітераціях і регулярній доставці, що може допомогти маркетинговій команді швидше реагувати на зміни в потребах або вподобаннях клієнтів. Будучи більш чуйним і адаптивним, команда може гарантувати, що їхні продукти чи послуги в сфері туризму відповідають мінливим потребам їхніх клієнтів, що також призводить до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

4. Покращене управління ризиками. Agile-методології передбачають регулярну оцінку ризиків і коригування маркетингового плану на основі нової інформації. Це може допомогти зменшити ризик збою або непередбачуваних проблем при впровадженні маркетингових активностей компанією «TUI Ukraine», що може призвести до економії коштів і кращого повернення інвестицій.

Agile заохочує проактивний підхід до управління ризиками, який може допомогти команді маркетингу підприємства ТОВ «ТТБК» визначити та зменшити ризики маркетингових кампаній, перш ніж вони стануть серйозними.

Agile-методологія наголошує на регулярній комунікації та співпраці між членами маркетингової команди та зацікавленими сторонами підприємства ТОВ «ТТБК», що може допомогти команді визначити потенційні ризики та проблеми в плануванні та реалізації маркетингових активностей на ранній стадії. Потім команда може працювати разом, щоб розробити стратегії пом'якшення цих ризиків і запобігання їх перетворенню в серйозні проблеми. Застосовуючи проактивний підхід до управління ризиками, маркетингова команда ТОВ «ТТБК» може зменшити ймовірність неочікуваних затримок реалізації активностей або інших проблем, які можуть вплинути на успіх їхніх маркетингових ініціатив. Раннє виявлення ризиків та своєчасне створення плану по їх уникненню або реагуванню під час їх настання допоможе зменшити витрати компанії «TUI Ukraine» та збільшити вірогідність отримання прибутку після проведення маркетингових кампаній.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності. Agile дозволяє вносити зміни та коригувати план маркетингових ініціатив підприємства ТОВ «ТТБК» на основі відгуків і нової інформації. Це може допомогти команді маркетингу швидко

адаптуватися до змін ринку чи бізнес-середовища. Як наслідок, це призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання його доходів.

Отже, підвищення гнучкості та адаптивності завдяки використанню Agile-методологій в управлінні маркетингом підприємства ТОВ «ТТВК» може допомогти підприємству збільшити прибутки кількома способами.

По-перше, методології Agile сприяють клієнтоорієнтованому підходу до маркетингу, коли маркетингова команда постійно збирає відгуки та інформацію від клієнтів, щоб краще зрозуміти їхні потреби та вподобання в сфері туризму. Завдяки більшій чуйності на потреби клієнтів підприємства можуть створювати більш цілеспрямовані та ефективні маркетингові туристичні кампанії, які з більшою ймовірністю викликатимуть відгук у їхньої аудиторії. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення лояльності та утримання клієнтів, що з часом може призвести до збільшення доходів.

По-друге, методології Agile наголошують на швидких ітераціях і регулярній доставці, що дозволяють команді маркетингу підприємства ТОВ «ТТВК» швидше реагувати на зміни ринкових умов сфери туризму або на появу нових тенденцій. Це дає змогу команді запускати нові маркетингові кампанії або своєчасно коригувати існуючі, що може допомогти бізнесу випередити конкурентів і отримати більший дохід.

По-третє, методології Agile сприяють спільному підходу до маркетингу, коли члени команди з різних відділів підприємства працюють разом для досягнення спільних цілей. Це може допомогти зруйнувати роз'єднаність всередині компанії «TUI Ukraine», забезпечуючи ефективнішу комунікацію та координацію між командами. Завдяки більш тісній співпраці підприємство ТОВ «ТТВК» можуть розробляти більш інноваційні та ефективні маркетингові стратегії, які краще узгоджуються з їхніми загальними бізнес-цілями.

Отже, на основі запропонованих заходів по імплементації Agile-методології в управлінні маркетингом підприємства очікується значний зріст основних показників ефективності відділу маркетингу, які можна зобразити на рисунку 3.3. А саме:

- Зниження витрат на маркетингові кампанії від 25% до 30% завдяки покращеному управлінню ризиками та ресурсами підприємства;
- Підвищення якості маркетингових активностей мінімум на 20% за рахунок більш тісної взаємодії зацікавлених сторін та покращеної вмотивованості маркетингової команди;
- Прискорення виходу на ринок нових продуктів або послуг підприємства ТОВ «ТТВК» на 100-200% завдяки плануванню основанийому на статистичних даних та ітеративному підходу до його реалізації.

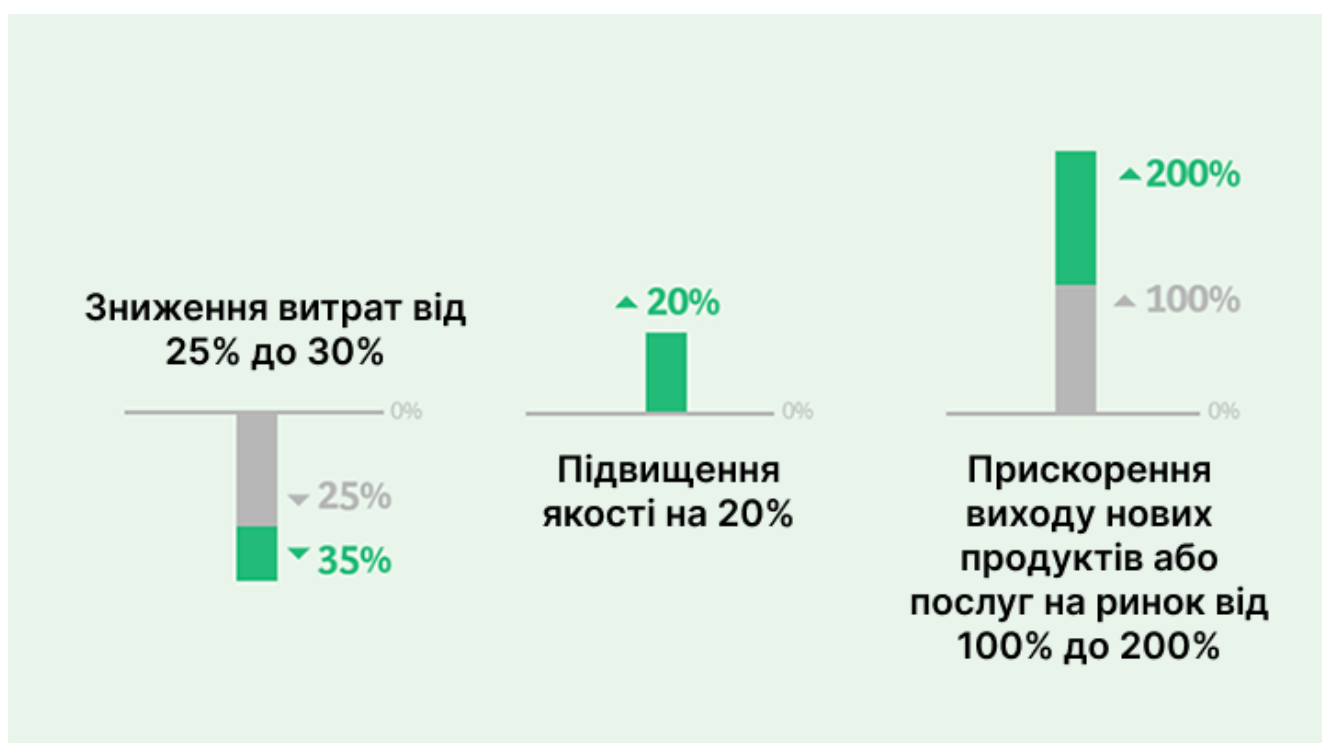


Рисунок 3.3 – Відображення відсоткового відношення покращення основних показників завдяки імплементації Agile-методології

*Джерело: розроблено автором на основі [12]*

Нарешті, методології Agile заохочують мислення про постійне вдосконалення, коли маркетингова команда постійно шукає шляхи оптимізації своїх процесів і практик. Регулярно аналізуючи свою роботу та визначаючи напрямки для вдосконалення, підприємство ТОВ «ТТВК» може з часом удосконалити свої маркетингові стратегії, що призведе до більш ефективних кампаній і збільшення доходів компанії.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах все важче вивчати потреби, формувати чітке уявлення про переваги продукту для споживачів та здійснювати на них ефективний маркетинговий вплив, реалізуючи лише безпосередні функції чи конкретну маркетингову діяльність. У цьому випадку необхідно активніше використовувати існуючі маркетингові прийоми та розробляти нові. Технізація маркетингової діяльності є не що інше, як удосконалення організації та наочності роботи, чітке визначення основних етапів її виконання.

Agile є необхідним підходом, який переосмислює цінності та принципи, за якими зараз працюють успішні творчі команди у світі. Agile-методологія дає відповідь на багато запитань, пов'язаних з управлінням бізнесом, а саме: як добре керувати креативними та інноваційними командами, як багаторазово прискорити роботу цих самих команд, як об'єктивно оцінити темпи зростання команд і передбачити терміни завершення проєктів та як планувати в світі, який змінюється кожної секунди.

Намагаючись адаптуватися до нового конкурентного середовища, сучасні організації все частіше впроваджують підходи, що поєднують стратегічне та Agile-управління. Мета ефективного симбіозу стратегічного та Agile-управління – забезпечення оперативності виконання операційних завдань та досягнення поставлених цілей.

Були вивчені етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії на базі підприємства ТОВ «ТТБК». Вони включають: опис поточного позиціонування компанії, складання SWOT- та PEST-аналізу фірми, розробка цільового позиціонування компанії та формування маркетингової стратегії.

Наступним етапом було проведення аналізу діяльності ТОВ «ТТБК», який включав у собі організаційно-економічну характеристику підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та дослідження конкурентного становища на ринку. Про ведення дослідження цього питання слід сказати, що економічну характеристику підприємства не можна назвати точною, оскільки

вона була проведена за зразковими цифрами, наданими співробітниками агентства.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства показав, що в даний час ТОВ «ТТВК», як і багато інших компаній, знаходиться під великим впливом зовнішніх факторів, які не дають можливості на повноцінне функціонування компанії. Також, після проведеного SWOT-аналізу було зроблено висновок, що досліджуваному турагентству слід звернути увагу на маркетингову діяльність своєї компанії, оскільки вона належить до однієї з основних слабких сторін. Аналіз п'яти конкурентних сил показав, що ТОВ «ТТВК» займає провідні позиції серед своїх конкурентів, але згадуючи той факт, що фінансової звітності у фірми немає, і всі розрахунки проводяться орієнтовно, дані можуть бути не точними. Тому однією з рекомендацій для турагентства став регулярний контроль фінансової діяльності компанії.

Далі, за допомогою моделі 4P був проведений аналіз існуючої маркетингової стратегії підприємства ТОВ «ТТВК». Були детально вивчені продукт компанії, його ціна, місця продажу та способи просування. Після чого було визначено основні проблеми ТОВ «ТТВК», на основі яких були запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії фірми завдяки імплементації Agile-підходу.

Наступним етапом було пояснення як впровадити та використовувати методологію Agile для управління маркетингом. Також, була оцінена ефективність та розписані покращення, які тягне за собою імплементація Agile-методології. Результат показав, що запропоновані заходи мають дуже високу ефективність і не потребують значних вкладень, окрім людино-години. Але, важливо відзначити, що оцінка проводилася, використовуючи дані з найкращим результатом. Якщо цьому питанню приділяти менше уваги, то результат буде іншим.

Отже, можна сказати, що завдання, поставлені спочатку дослідження, виконані повною мірою. Результати можуть мати практичне застосування, а

питання створення та вдосконалення маркетингового управління підприємства сфери туризму за допомогою Agile розкрито.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <https://twproject.com/blog/agile-methodology-advantages-disadvantagesinnovative-method>.
2. Buss A, Strauss N. Online Communities Handbook: Building Your Business and Brand on the Web. Berkeley, CA: New Riders; 2009. Does Social Media Matter In Business. URL://[www.zujava.com/whysocial-media-matters](http://www.zujava.com/whysocial-media-matters).
3. Edwards H. and Day P. (2005). Creating Passion brands: Getting to the heart of branding, Kogan Page, London.
4. Eldon, Eric (December 18, 2008). "2008 Growth Puts Facebook In Better Position to Make Money". Venture Beat (San Francisco). Retrieved December 19, 2008.
5. Ferguson R, Hlavinka K (2007). Loyalty trends 2006: Three evolutionary trends to transform your loyalty strategy. Journal of Consumer Marketing, 23 (5),292-299.
6. Lamben G.-G., Chumpitas R., Shuling S. Menedgment, orientirovannyjna rynek. 2-e izd.; п е р . s angl.; pod red. V.B.Kolchanova. SPb.: Piter, 2008. 720 s
7. Christopher M. (2010) The agile supply chain: competing involatile markets. Agile supply chain.
8. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.
9. Professional Sequence in Agile management / UC Berkeley Extension. URL: <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html>.
10. You Control — сервис проверки контрагентов 2023 URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/36285831](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36285831).
11. URL: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2013\\_table/1218\\_dop.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1218_dop.pdf).
12. Waters K. What Is Agile? (10 Key Principles of Agile) // Key Principles of Agile Development. 10 February 2007. URL: <http://www.allaboutagile.com/what-is-agile-10-key-principles>.

13. What is Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-useitadvantages-and-disadvantages>
14. Agile project management. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/Agile-project-management>.
15. Азаров М.Я., Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д. Інноваційні механізми управління програмами розвитку. Київ, 2018. 528 с.
16. Атанасов М., Йога О. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства. Гармонізація суспільства - новітній напрямок розвитку держави: Всеукр. наук, конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2014 р.: матер, конф. Одеса, ОНЕУ. С. 54-61.
17. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва Н.С., Козир Б.Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами на основі глобальних трендів. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. Т. 68. № 6. С. 218–234.
18. Григорян Т.Г. Управление ценностью в ИТ-проектах. Понятия и концепции. Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування. 2015. Вип 3. С. 113–119.
19. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с
20. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т II. С. 64–74. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_64\\_74.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_64_74.pdf).
21. Кожухівська Р. Б. Інтернет-ресурси та їх вплив на туристичну сферу України. URL: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/769/1/>.
22. Кравчук М.С. Інформаційні технології в туристичному бізнесі: роль та призначення. Географія та туризм. 2012. Вип. 23. С. 30-37.
23. Кукуруза А. Використання інформаційних технологій у туристичній галузі. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і

перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково–практичної конференції (м. Тернопіль, 16–17 травня 2019). Тернопіль. 2019. С. 34-36.

24. Кукуруза А. Планування маркетингової діяльності підприємства. Інноваційні процеси економічного та соціально – культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII Міжнародній науково – практичній конференції молодих учених і студентів (м. Тернопіль, 10–11 квітня 2019р.). Тернопіль. 2019. С.73-74.

25. Кучеренко К. В. Розвиток інформаційних технологій та їх запровадження у діяльність підприємств туристичної сфери. URL: <http://cyberleninka.rnzaprovadzhennva-u^>.

26. Мельник А. В. Сучасні інформаційні технології: GPS-туризм та популяризація туристичної привабливості. Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. Вип. 39. С. 337-341. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu\\_2013\\_39\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2013_39_58).

27. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №2(6). С.129–138.

28. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2008. 493 с.

29. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: підручник/ І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. Харків, 2009. С. 287.

30. Причепя І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2868>.

31. Про соціально-економічне становище України за січень-березень 2014 р. URL: [http://ukrstat.org/uk/druk/soc\\_ek/2014/publ\\_03\\_2014\\_u.html](http://ukrstat.org/uk/druk/soc_ek/2014/publ_03_2014_u.html).

32. Рябокoнь Н.П., Рябокoнь А.А., Рябокoнь Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки». 2019. Вип. 49. С. 34–42.

33. Сердюк А. Agile-лікбез: що таке agile та для кого він підходить // Менеджмент.com.ua: Інтернет-портал для управлінців. 13 липня 2015 р. URL: <http://www.management.com.ua/notes/agile.html?print>.
34. Силкіна Ю.О. Agile-менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. URL: <http://doi.org/10.31617/k.knute>. 2019-04-12.19
35. Скопа О. О. Інформаційні технології у професійній діяльності фахівця. Наукові праці УДАЗ. 2000. № 1. С. 103-106.
36. Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі. К. Кондор, 2005. 301 с.
37. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. Економічний форум. 2019. № 4. С. 50–53.
38. Теслик А. В., Орлик О.В. Інформаційні технології в туристичній діяльності. Інформатика та інформаційні технології. 2015. 454 с.
39. Технологии маркетинга. URL: <http://www.marketingnews.ru/termin>.
40. Технологія. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія>.
41. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 537 с.
42. Туницький Н. О. Впровадження системи маркетингових технологій при здійсненні імпорتنих операцій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Київ, 2010. 21 с.
43. Федоров О., Афоніна Ю. Найновіші досягнення інформаційних технологій і туризм - нові виклики і можливості. Наукові записки[Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Сер.: Педагогічні науки. 2012. Вип. 107(2). С. 218-226.
44. Формування моделі економічного розвитку України у після кризовому світі. Аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентіві України. К. : НІСД, 2013. 65 с.
45. Чайкова О.І. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. Вісник Національного технічного

університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2018. Вип. 19. С. 84–88.

46. Шалева О. І. Електронна комерція: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

47. URL: <https://belturizm.by/about/turoperatory/tui/>.

48. Офіційна сторінка компанії «TUI Ukraine» в Instagram. URL: <https://instagram.com/tuiukraine.official?igshid=YmMyMTA2M2Y=>.

49. Лікаренко Я.О. Ітеративна модель розробки. 5 уроків, які ми засвоїли. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/iterative-development-model>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Цінності:

«Ми постійно відкриваємо для себе досконаліші методи розробки програмного забезпечення, займаючись розробкою безпосередньо та допомагаючи у цьому іншим. Завдяки цій роботі ми змогли зрозуміти, що:

- Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти.
- Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію.
- Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту.
- Готовність до змін важливіша за дотримання плану.

Тобто, хоча цінності, що справа, важливі, ми все ж таки цінуємо більше те, що зліва.»

#### Основні принципи:

- Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника завдяки регулярній та ранній поставці цінного програмного забезпечення.
- Зміна вимог вітається навіть у пізніх стадіях розробки. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення замовнику конкурентної переваги.
- Працюючий продукт слід випускати якнайчастіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.
- Протягом усього проекту розробники та представники бізнесу мають щоденно працювати разом.
- Над проектом мають працювати вмотивовані професіонали. Щоб роботу було зроблено, створіть умови, забезпечте підтримку та повністю довіртеся їм.
- Безпосереднє спілкування є найбільш практичним та ефективним способом обміну інформацією як із самою командою, так і всередині команди.
- Працюючий продукт - основний показник прогресу.

- Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати поточний темп нескінченно. Agile допомагає налагодити такий сталий процес розробки.
- Постійна увага до технічної досконалості та якості проектування підвищує гнучкість проекту.
- Простота – мистецтво мінімізації зайвої роботи – вкрай необхідна.
- Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у команд, що самоорганізуються.
- Команда повинна систематично аналізувати можливі способи покращення ефективності та відповідно коригувати стиль своєї роботи.

*Джерело: Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Маніфест\\_гнучкої\\_розробки](https://uk.wikipedia.org/wiki/Маніфест_гнучкої_розробки).*

## Цінності:

- Аналітика замість думок та умовностей. Agile-маркетинг - це безперервне вивчення клієнта, використання необхідних змін і вимірювання результатів.
- Співпраця, яка орієнтована на клієнта, замість ієрархії. На першому місці – потреби клієнта. На задоволення націлена робота всіх відділів і департаментів. Як результат — немає суперництва та внутрішніх конфліктів.
- Адаптивні та ітераційні кампанії замість об'ємних та складних. Складні та об'ємні кампанії - класичні маркетингові плани на тривалий термін, які не змінюються після затвердження. Мінус таких кампаній у тому, що якщо інтереси споживачів змінюються, це можна буде врахувати тільки в наступному плані. Адаптивні кампанії складаються з коротких циклів або ітерацій. Якщо після проведення чергової ітерації виявляється потреба внести зміни до початкового плану, це можна зробити одразу.
- Вивчення клієнтів замість статичного прогнозування. Маркетингові дослідження проводять із встановленою періодичністю, зазвичай — щорічно. Отримані дані можуть старіти і ставати неактуальними вже за кілька місяців. Як результат – неефективні кампанії. Щоб уникнути цього, agile-маркетинг пропонує постійно вивчати клієнта та регулярно проводити аналітику.
- Гнучке планування замість твердого. Agile-маркетинг не цурається планування повністю. Але складені у його рамках плани передбачають внесення змін.
- Реакції на зміни замість слідування плану. Якщо сталася зміна, її не потрібно ігнорувати. До змін потрібно бути готовим, і за їх виникненні обов'язково вносити коригування початковий план.
- Багато маленьких експериментів замість великого. Краще провести кілька невеликих тестувань — їх результати будуть більш актуальними, ніж у глобального дослідження, яке проводиться протягом тривалого часу.

### Основні принципи:

- Найважливіше завдання – робити клієнта задоволеним. Для цього необхідні постійний супровід процесу та оперативне усунення помилок.
- Вітайте зміни та плануйте змінюватися. Готовність швидко реагувати на зміни – це основна конкурентна перевага.
- Випускати маркетинговий план потрібно часто, у строки від кількох тижнів до кількох місяців, але чим частіше – тим краще.
- Хороший маркетинг виходить тоді, коли розробники, продавці та покупці дійдуть згоди.
- Створюйте маркетинговий план навколо зацікавлених людей. Дайте їм необхідну підтримку та обстановку, щоб вони могли виконувати свою роботу.
- Навчайтеся, аналізуючи реакцію клієнтів та їх відгуки – це найважливіша оцінка вашого прогресу.
- Agile-маркетинг вимагає постійно тримати темп, але не забувати про необхідні доопрацювання.
- Не бійтеся помилитися, просто не повторюйте одну помилку двічі.
- Постійна увага до основ маркетингу та гарний дизайн підвищують гнучкість.
- Простота – основа всього.

*Джерело: Agile Marketing Manifesto. URL: <https://agilemarketingmanifesto.org>.*