ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В СФЕРІ ЕКСКУРСІЙНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

MAIN DIRECTIONS OF IMPROVING MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF EXCURSION SERVICES

УДК 338.486:[338.487:659.1]
DOI: https://doi.org/10.32782/bses.91-41

Герасименко В.Г.
к.е.н., професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет
Мартинова Н.С.
к.пед.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет
Козловський Р.С.
старший викладач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет

Gerasymenko Viktor
Odesa National Economic University
Martynova Natalia
Odesa National Economic University
Kozlovskyi Roman
Odesa National Economic University

У статті досліджено особливості процесу управління маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання туристичної сфери – виробничо-торгівельних та інших підприємств і організацій провідних секторів економіки, які є неспеціалізованими виробниками різних екскурсійних продуктів. Це зроблено на прикладі громадської організації «Центр культури вина SHABO», функціонуючої в структурі компанії з виробництва вина та коньяку SHABO в Одеській області. Особливу увагу приділено підходам до оцінки ефективності маркетингу на підприємстві. Обґрунтовано основні напрями вдосконалення управління маркетингом Центру культури вина SHABO як важливого стратегічного інструменту, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності Центру, та бренду в цілому, адаптивності та стійкості компанії до змін у мінливому зовнішньому середовищі.
Ключові слова: *екскурсійний продукт, екскурсійний маркетинг, суб'єкти господарювання туристичної сфери, система управління маркетинговою діяльністю, ефективність екскурсійного маркетингу, винний (виноробний) туризм*

The article discusses the features of marketing management in tourism enterprises, including production and trade companies and other organizations from key economic sectors that are non-specialized producers of various excursion products. This study is conducted using the example of the public organization "Shabo Wine Culture Center," which operates within the structure of the SHABO wine and brandy production company in the Odesa region. The uniqueness of SHABO's excursion product is proven, demonstrating that, with effective marketing measures, it can serve as a driver for the expansion of wine (oenological) tourism in the Odesa region and Ukraine. The key components of the marketing management system at the Shabo Wine Culture Center are identified, including an analysis of the marketing environment of excursion services (internal and external), defining target segments in the excursion services market and positioning within it, formulating the marketing mix in excursion services (7P), managing marketing communications relevant to excursion service consumers, and evaluating marketing effectiveness. Particular attention is given to approaches for assessing the marketing effectiveness of the Shabo Wine Culture Center. An alternative approach based on key performance indicators (KPIs) is proposed, structured into five groups of criteria: wine collection, excursion offerings, promotion, audience, and management. This approach will enable the Shabo Wine Culture Center to effectively achieve strategic goals, adapt to changes in the wine tourism market, and enhance competitiveness. The article also substantiates directions for improving marketing management at the Shabo Wine Culture Center under martial law conditions, including optimizing marketing strategy, strengthening the B2B segment, expanding ecological and social initiatives, and developing specific anti-crisis measures. The proposed strategic directions and marketing innovations will contribute to the development of the SHABO brand and the promotion of wine culture in the Odesa region and Ukraine in the post-war period.
Key words: *excursion product, excursion marketing, tourism sector business entities, marketing management system, excursion marketing efficiency, wine (winemaking) tourism.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок екскурсійних послуг вимагає від підприємств адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції. Особливо це стосується неспеціалізованих виробників екскурсійних продуктів, таких як Центр культури вина SHABO, який функціонує на базі виробничо-торгівельної компанії з виробництва вин та коньяку в Одеській області. Унікальність екскурсійного продукту, орієнтованого на винний туризм, відкриває значні можливості для розвитку туристичної сфери як в Одеському регіоні, так і в Україні загалом. Доволі розвинена система управління маркетинговою діяльністю, яку створено в компанії та в Центрі дає можливість сприяти розвитку потенціалу просування екскурсійного продукту та бренду.

Однак, основною проблемою є відсутність адаптованої маркетингової стратегії, яка б відповідала специфіці екскурсійного обслуговування в сегменті винного туризму. Це проявляється у недостатньому рівні обізнаності цільової аудиторії про екскурсійний продукт SHABO, недостатній впізнаваності бренду на внутрішньому та міжнародному ринках, а також обмеженій здатності підприємства ефективно реагувати на зміни в попиті та вподобаннях споживачів, зокрема, в складних умовах воєнного часу, в яких знаходиться країна.

Крім того, недостатня інтеграція сучасних маркетингових інструментів (цифровий маркетинг, управління клієнтським досвідом, використання соціальних мереж) та неефективне управління маркетинговими комунікаціями стримують розвиток винного туризму в Україні та її регіонах. Це зумовлює необхідність вдосконалення системи управління маркетингом, яка б сприяла підвищенню конкурентоспроможності Центру культури вина SHABO, а також заводу і бренду в цілому. Вивчення успішного практичного досвіду формування ефективної

системи маркетингу, який накопичений керівництвом компанії та Центру культури вина SHABO за роки існування, може бути корисним й для інших неспеціалізованих виробників екскурсійних продуктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетинг в туризмі є об'єктом ретельного дослідження як зарубіжних, так і українських вчених. Зокрема, І. Жук, М. Мальська, Ю. Правик, Л. Шульгіна, М. Ткешелашвілі та інші вітчизняні вчені вивчали особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємствах туристичної сфери. Серед останніх публікацій варто звернути увагу на напрацювання Г. Чмиль, яка розглядає управління маркетингом підприємств сфери туризму як важливий стратегічний інструмент, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі [1]. Також треба відмітити дослідження М. Кузьмінова, в якому обґрунтовано, що в сучасних умовах успіх у туристичному бізнесі визначається не стільки продуктом, який він пропонує, скільки його споживачами [2, с. 14].

Окремий інтерес викликають дослідження, присвячені екскурсійному маркетингу, управлінню маркетингом у сфері екскурсійної діяльності та оцінюванню ефективності маркетингових заходів у наданні екскурсійних послуг. Значний внесок у цей напрям зробили С. Нездоймінов, С. Слатвінська, М. Поколодна, В. Торяник та інші. Відправним визначенням для розуміння сутності екскурсійного маркетингу як процесу ми вважаємо трактування, надане М. Поколодною: «маркетинг екскурсійний – це система внутрішньофірмового керування, яка спрямована на вивчення й облік попиту та вимог екскурсійного ринку для орієнтації виробничої діяльності на випуск конкурентоспроможних екскурсійних послуг [3, с. 165]. Важливим в рамках нашого дослідження є бачення В. Джинджоян змісту маркетингу в сфері екскурсійного обслуговування у створенні певного життєвого стандарту [4, с. 54–56].

Дослідження, які стосуються особливостей функціонування туристичного ринку та інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання у сфері туризму є також актуальними. Вони знайшли відображення у працях В. Гуменюк, Л. Любіцевої, Н. Мельник, Т. Ткаченко та інших науковців.

У контексті нашого дослідження становлять інтерес наукові праці Д. Басюк, Т. Божук, О. Михайлюк, С. Нездоймінова та ін. з проблем та перспектив розвитку винного (виннобного) туризму в Україні та її регіонах. Зокрема, О. Михайлюк визначає винний (виноробний туризм) як спеціалізований, на наш погляд, найбільш повно відображаючи зміст екскурсійного продукту винного туризму. На думку вченої такий туризм втілює симбіоз пізнавальної програми, пов'язаної з вивченням вирощування і збору винограду, його переробкою, подальшою дегустацією готової продукції, з відвідуванням визначних пам'яток виноробного регіону [5, с. 31].

Водночас, незважаючи на дослідження, процес управління маркетингом підприємств та організацій в сфері екскурсійного обслуговування, зокрема, тих, які є нетиповими для ринку екскурсійних послуг в сучасних умовах невизначеності та постійних криз ще недостатньо вивчені. Проблема дослідження полягає у необхідності розробки та впровадження адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю, яка б враховувала специфіку екскурсійного продукту у винному туризмі, забезпечувала підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та сприяла популяризації винного туризму в Одеському регіоні та Україні загалом.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування заходів щодо створення системи управління маркетинговою діяльністю різних суб'єктів господарювання, функціонуючих в сфері екскурсійного обслуговування, зокрема, таких, які є нетиповими на ринку екскурсійних послуг, адаптованої та стійкої до змін у зовнішньому середовищі, а також напрямів її вдосконалення на прикладі Центру культури вина SHABO.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі опрацювання наукової літератури, присвяченої маркетингу в сфері туризму (М. Мальська, Ю. Правик, Т. Ткаченко та ін.) та особливостям маркетингу в екскурсійній діяльності (С. Нездоймінов, М. Поколодна, Л. Слатвінська та ін.), нами визначено, що така комплексна категорія як «екскурсійний маркетинг» розглядається як процес дослідження ринку екскурсійних послуг з метою розробки оптимального пакету послуг, що відповідає потребам споживачів. Основна увага дослідників приділяється аналізу попиту та вподобань споживачів, що дозволяє ефективно формувати пропозицію на ринку екскурсійних послуг.

Спираючись на модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства, запропонованою Г. Чміль [1], можна стверджувати, що процес управління маркетинговою діяльністю підприємств та організацій у сфері екскурсійного обслуговування являє собою процес послідовних етапів: визначення ролі маркетингу; аналіз внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища; сегментація ринку та позиціонування; використання комплексу маркетингу (7-Р); управління маркетинговими комунікаціями, орієнтованими на споживачів; оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Зміст екскурсійного маркетингу, поряд з іншими складовими, передбачає розробку і просування як стандартних окремих екскурсійних послуг, так й унікальних екскурсійних продуктів. Одним з таких можуть бути екскурсійні програми, які пропонуються неспеціалізованими виробниками екскурсійного продукту – виробничо-торгівельними та

іншими підприємствами провідних секторів економіки. Вказані підприємства і організації, як стверджується в наукових працях [6, с. 19] відносяться до суб'єктів господарювання туристичної сфери та можуть здійснювати як підприємницьку, так й некомерційну діяльність.

Практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю неспеціалізованих виробників унікального екскурсійного продукту та основні напрями її вдосконалення продемонструємо на прикладі Центру культури вина SHABO (с.Шабо, Білгород-Дністровський район, Одеська область, Україна) [7].

Центр культури вина SHABO існує на ринку екскурсійних послуг більше ніж 15 років і є громадською організацією (далі ГО ЦКВ SHABO) [8]. Його основна мета полягає в підвищенні культури вина серед населення в Україні. Можна стверджувати, що ГО ЦКВ SHABO створено як своєрідний маркетинговий та PR-інструмент виробничо-торгівельної компанії SHABO – одного з провідних компаній виноробства в Україні (далі ТОВ «ВТК Шабо»).

Компанія SHABO – провідний український виробник ігристих вин та коньяку, що належить компанії ТОВ «ВТК Шабо» та розташований в Одеській області. Засноване у 2003 році, підприємство здобуло визнання завдяки високоякісним винам, створеним за класичними технологіями ферментації. Виноград вирощується на власних плантаціях, а виробництво оснащене сучасним обладнанням. Компанія активно експортує продукцію, бере участь у міжнародних виставках та отримує численні нагороди. ТОВ «ВТК Шабо» також є одним із найбільших платників податків в Одеській області та розвиває винний туризм, пропонуючи екскурсії та дегустації.

Україна є важливим гравцем у виноробній галузі з п'ятьма виноробними регіонами, серед яких Одеська область займає провідні позиції [9]. Наукові дослідження також підтверджують позицію одного з лідерів ТОВ «ВТК Шабо» на ринку виноробства України, як інфраструктури для розвитку винного туризму [10, с. 102]. Бренд «Шабо» входить до найбільших виробників вина, випускаючи 20 млн. пляшок на рік, поряд із такими підприємствами, як «Коблево» та «Шато Чизай». Завдяки інноваційним технологіям та орієнтації на якість, компанія зберігає лідерство на ринку та сприяє популяризації винної культури в Україні.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю сучасного туристичного підприємства значною мірою залежить від його організаційної структури, яка визначає рівень централізації чи децентралізації прийняття маркетингових рішень, можливість гнучкого реагування на ринкові зміни та ефективну координацію стратегій з маркетингу [11, с. 57–58]. Діяльність відділу маркетингу ТОВ «ВТК Шабо» тісно пов'язана з діяльністю ГО ЦКВ SHABO. Начальник сектору розвитку культури вина, який очолює ЦКВ Шабо, підпорядковуючись керівнику служби маркетингу заводу, координує екскурсійну та гастрономічну діяльність, бере участь у розробці маркетингової політики компанії SHABO для популяризації культури вина. Незважаючи на те, що Центр не є прибутковою організацією, він отримує дохід від проведення екскурсій. На вебсайті компанії зазначено, що щорічно ЦКВ SHABO відвідує близько 50 тис. осіб (до лютого 2022 року). У середньому вартість екскурсії на одну особу виходить в межах 700 грн. при стандартній групі в 30 осіб, не включаючи можливі додаткові послуги (додатково дегустація, придбання вин, зокрема, колекційних, відвідування ресторану тощо). Цей дохід може бути використаний або на утримання ЦКВ SHABO, або на інші маркетингові заходи.

Комплекс маркетингу 7-Р є стратегічним інструментом управління, який забезпечує ефективне позиціонування будь-якого сучасного підприємства на ринку, зокрема, функціонуючого в сфері туризму, а також формування попиту, утримання клієнтів та підвищення конкурентоспроможності. Гармонійне поєднання його складових сприяє досягненню бізнес-цілей та адаптації до змін у мінливому ринковому середовищі [12, с. 42]. Згідно з комплексом маркетингу «7-Р» (маркетинг-мікс) в Центрі доволі чітко окреслені всі компоненти: продукт, ціна, розподіл, просування, персонал, процес, оточення.

В якості основного продукту ЦКВ SHABO пропонує чотири види екскурсій для широкої аудиторії та зацікавлених цільових груп споживачів. При цьому передбачено прості екскурсії, основна мета яких – знайомство з технологією виробництва бренду SHABO, відвідування винних підвалів, спілкування з виноробами заводу та розширені екскурсії с дегустацією. В центрі пропонується продаж вин (традиційних та ексклюзивних) та різноманітної сувенірної продукції, зокрема: келихів, аксесуарів для вина, книг про виноробство. Поруч з територією ТОВ «ВТК Шабо» знаходиться фірмовий магазин бренду SHABO та ресторан грузинської та європейської кухні та вина власного виробництва «Шабський дворик», який запрошує гостей Центру. До пандемії COVID-19 та воєнних дій на території України та Одеського регіону бренд SHABO був організатором і активним учасником винних та гастрономічних фестивалів та інших спеціалізованих масових заходів.

ЦКВ SHABO пропонує екскурсій за доволі прийнятною ціною (від 480 до 1600 грн.). Ціноутворення на послуги Центру залежить від їхнього рівня:

– доступні екскурсії для масового туриста;

– преміальні пропозиції з дегустаціями для більш заможних відвідувачів та VIP-пропозиції;

– спеціальні пропозиції для корпоративних клієнтів та партнерів компанії;

– має місце пропозиції знижок для постійних відвідувачів.

Екскурсії пропонуються на місці (прямий продаж) та через партнерство з підприємствами індустрії туризму та іншими, зокрема, партнерство з готелями та хостелами, туристичними компаніями, закладами ресторанного бізнесу, через Інфоцентри для туристів, через локальних партнерів, корпоративні продажі. Також місцем надання послуг є офіційних сайт компанії SHABO, в контенті якого є вкладка Центру, простір соціальних мереж (Facebook, Instagram) та YouTube-канал з новинами, а також популярним та навчальним контентом про вино.

ЦКВ SHABO використовує такі канали просування як:

– офіційний веб-сайт компанії;
– соціальні мережі (Facebook, Instagram);
– пошукова оптимізація (SEO);
– реклама в пошукових системах (SEM);
– реклама через партнерство (блогеров та винних і гастрономічних експертів);
– он-лайн-платформи для бронювання та розміщення екскурсій;
– відео-маркетинг (створення та публікація відео про екскурсії на YouTube-каналі) [13];
– офлайн-маркетинг, зокрема, використання друкованих матеріалів, таких як брошури та флаєри;
– участь у туристичних виставках та інших спеціалізованих масових заходах (до лютого 2022 р).

Безпосередньо до організації та проведення екскурсії мають відношення п'ять осіб: начальник сектору розвитку культури вина, адміністратор з екскурсій та гіди, а також адміністратор дегустаційної зали. Також до структури Центру відноситься персонал ресторану «Шабське подвір'я». Більшість працівників мають значний досвід роботи саме в команді компанії SHABO та поділяють її цінності, відчувають особисту причетність до місії – «відкриття багатогранного та унікального світу українського вина та підвищення культури пиття» [7]. Спираючись на відгуки в мережі Інтернет, команда Центру надає екскурсійні та інші супутні послуги високої якості.

Процес надання послуг в ЦКВ SHABO можна охарактеризувати як такий, що:

– є простим та зручним для бронювання екскурсій та дегустацій через сайт чи соціальні мережі;
– маючий в основі якісний сервіс, що створює позитивний клієнтський досвід;
– є втіленим у чітко організовані маршрути екскурсій та дегустацій;
– краще сприймається різними групами відвідувачів завдяки впровадженню інноваційних рішень (сучасні кінотеатри, інтерактивні екрани, мультимедійний фонтан та деякі інші об'єкти).

Фізичне оточення Центру SHABO складає:

– унікальна архітектура Центру (сама територія ЦКВ SHABO, загальною площею біля 4 га, на якій розташовані винні і коньячні дома та підвали, сучасні дегустаційні зали, музей SHABO, зони скульптур, арт-галерея, виноградний сад та інші об'єкти).
– брендований стиль SHABO у всьому – від форми персоналу до оформлення приміщень;
– високий рівень комфорту для відвідувачів (зони відпочинку, фотозони, стильний інтер'єр).
– фірмовий посуд, келихи, пакування вин, сувеніри з логотипом компанії.

Основою інформаційного забезпечення розробки у перспективі успішної системи управління маркетингом суб'єкта господарювання туристичної сфери, за твердженням Н. Мельник, є моніторинг показників, які характеризують параметри його внутрішнього та зовнішнього середовища [14, с. 39–40]. Для створення ефективної системи управління маркетингом ЦКВ SHABO необхідно враховувати складові його маркетингового середовища, а саме: внутрішнього та зовнішнього середовища, останнє з яких, в свою чергу, формує фактори: 1) мікросередовища, які безпосередньо впливають на діяльність Центру та 2) макросередовища, яке визначає загальні умови розвитку Центри та бренду SHABO. Внутрішнє середовище ЦКВ SHABO (його організаційна структура, колектив, цілі та завдання організації, ресурси, технології) формують бачення засновників бренду Шабо – стати лідером у сфері винної культури та екотуризму в Україні, відомим не лише на національному, але й на міжнародному рівні. Компанія прагне досягти цього завдяки постійному вдосконаленню своїх продуктів та послуг, розвитку інфраструктури та зміцненню відносин з клієнтами та партнерами тощо.

Серед усіх складових мікрооточення ЦКВ SHABO, що формує безпосереднє середовище функціонування Центру та з якими організація взаємодіє щодня (власно внутрішнє середовище Центру у складі ТОВ «ВТК «Шабо», клієнти, конкуренти, постачальники, партнери та посередники Центру, різноманітні контактні аудиторії) в рамках предмету нашого дослідження виділимо деякі з них.

– На наш погляд, не можна обійти увагою споживачів ЦКВ SHABO. Основні групи клієнтів Центру (осіб старше 18 років) це – туристи-індивідуали та групи туристів, сомельє, поціновувачі вина, гурмани, корпоративні групи. Треба відзначити наступні тенденції у споживчих настроях зазначених послуг:

– стійкий попит на екскурсії, дегустації та освітні заходи;
– зростаюча популярність гастрономічного та винного туризму;
– тяжіння до вподобання якісного та органічного вина серед споживачів.

Не дивлячись на ситуацію, яка склалася в країні, на ринку екскурсійних послуг до виноробних підприємств існує доволі жорстка конкуренція.

Серед інших виноробів тільки Причорноморського регіону України можна виділити такі великі підприємства як: ПрАТ «Одеський коньячний завод «Шустов», Національний науковий центр «Інститут виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова», АТ «Коблево», а також приватні виноробні «Колоніст», Frumushika-Nova family winery та інші. Більшість з них пропонує своїм клієнтам екскурсії на виробництво та мають музеї та спеціальні центри. Нами відзначено тільки основних конкурентів, не враховуючи заклади гастрономічного туризму, винні фестивалі та різноманітні культурні події, які традиційно проходили в Причорномор'ї на протязі року в усі сезони.

Різноманітні групи контактних аудиторій є, на нашу думку, важливим елементом мікрооточення ЦКВ SHABO, оскільки вони можуть безпосередньо чи опосередковано впливати на його діяльність, формувати громадську думку, сприяти розвитку бренду та підтримувати популяризацію культури споживання вина. Так це: звичайно фінансові кола, сучасні ЗМІ (перш за все, соціальні мережі та інфлюенсери), державні установи (серед них, особлива роль – у місцевих органів влади), цивільні групи дій (зокрема, регіональні та міжнародні асоціації виноробів), широка публіка та місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі, профільні громадські організації та локальний бізнес в сфері індустрії гостинності, відпочинку та розваг), які в тому числі формують репутацію бренду SHABO. Персонал є важливою складовою зазначеного елементу Центру, оскільки саме він взаємодіє з відвідувачами та формує якість обслуговування. До цієї категорії належать: працівники Центру, які забезпечують якісний клієнтський досвід; адміністрація ЦКВ та заводу – стратегічно керує розвитком Центру, власники та топ-менеджмент – приймають рішення щодо маркетингових кампаній, розширення послуг тощо, а також здійснюють піклувальну функцію. Окремо зазначимо, що структури подібні ЦКВ Шабо, здійснюючи некомерційні види діяльності, орієнтовані на ринок, можуть встановлювати комунікацію з донорами (благодійники, піклувальники, волонтери), а також спонсорами та інвесторами. Такі зв'язки допоможуть організаціям в сфері екскурсійного обслуговування, які мають статус неприбуткових, підтримувати та розвивати свою діяльність, а також здійснювати культурно-просвітницьку місію. Донори, спонсори, інвестори приймають рішення про підтримку, зокрема, на основі фандрайзингу та зовнішні комунікації таких організацій з ними можуть виділятися в окремий напрям маркетингу [15, с.44].

Складові макрооточення формують загальні умови, у яких працює ЦКВ SHABO, впливаючи на його можливості та виклики. Зазначаємо, що рівень впливу кожної зі складових на діяльність підприємства визначається за допомогою методу стратегічного аналізу – PESTLE-аналізу. За результатами оцінки зовнішнього середовища Центру з урахуванням основних факторів можна відзначити більш значний влив на ефективну діяльність підприємства в найближчій перспективі, зокрема серед: політичних факторів (Political) – політика підтримки туризму та культурних ініціатив (у вигляді грантів, субсидій) на всіх рівнях в умовах викликів воєнного стану та повоєнного відновлення, який, до речи, серед усіх факторів найбільше впливає на організацію; економічних факторів (Economic) – рівень доходів місцевого населення та туристів, який вливає на купівельну спроможність споживачів послуг Центру та визначає пріоритетність витрат; соціокультурні фактори (Social) – ставлення до алкоголю в українському суспільстві та рівень культури винопиття, при цьому, зростаючий інтерес до локальних продуктів та екологічного споживання; технологічні фактори (Technological) – стійкий тренд у використанні цифрових технологій у маркетингу (онлайн-продажі, віртуальні тури, мобільні додатки). Вплив певних юридичних (Legal) та екологічних (Environmental) аспектів навколишнього середовища для ЦКВ SHABO на його ефективну діяльність вважаємо невирішальними у сучасному стані, в якому опиналася країна та Одеський регіон, зокрема, вимоги до безпеки продукції та санітарні норми, на наш погляд, є невід'ємною частиною самого продукту Центру та важливим показником якості його послуг. Відповідальне споживання та екотренди (органічне вино, мінімізація відходів) – це скоріше тенденції, притаманні відносно стабільному періоду у політико-правовому та економічному становищі України, які є можливими у період повоєнного її відновлення.

SWOT-аналіз ЦКВ SHABO, як метод стратегічного планування, зокрема, в сфері маркетингу, який використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство показав, що особливу увагу слід приділяти посиленню найсильніших сторін Центру. Серед таких зазначаємо на: розширенні переліку додаткових послуг Центру, подальшому розвитку пропозиції еко-турів та удосконаленні співпраці з іншими туристичними компаніями. Відсутність маркетолога-виконавця у штаті ЦКВ SHABO є найслабшою стороною організації. Найбільшими загрозами для Центру є продовження воєнних дій та зростаюча популярність онлайн-турів. Центру варто використати інновації в турах, зокрема віртуальну та доповнену реальності, а також залучати нову аудиторію, як можливості для удосконалення його маркетингової діяльності та розвитку бренду SHABO в цілому.

На основі теоретичних засад щодо управління маркетинговою діяльністю різних суб'єктів господарювання в сфері туризму, спираючись на

дослідження можливостей застосування адаптивного маркетингу в Україні в умовах воєнного стану та повоєнний період [16], а також враховуючи особливості управління маркетингом бренду SHABO, зокрема, Центру культури вина SHABO в сучасних умовах, пропонуються такі стратегічні напрями удосконалення управління маркетингової діяльності:

1. Оптимізація маркетингової стратегії ЦКВ SHABO через підхід складових комплексу 7P, зокрема:

– продукту (Product): запровадження авторських екскурсії (з виноробами, сезонні, нічні дегустації), розширення асортименту супутніх товарів (ексклюзивні вина, подарункові бокси, освітні курси), розробка та пропозиція онлайн-екскурсії та дегустації з доставкою сетів;

– ціни (Price): впровадження гнучкого ціноутворення (акції у будні, корпоративні пакети, лояльність для постійних клієнтів), пропозиції знижок для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, військових.

– розподілу (Place): розширення онлайн-бронювання (за допомогою чат-боту, мобільних додатків), поглиблення партнерства з HoReCa та провідними національними і регіональними туроператорами, запуск виїзних дегустацій в інших містах;

– просування (Promotion): акцентування на digital-технологіях (VR-тури, TikTok/Reels, партнерства з блогерами), розвиток інфлюенсер-маркетингу (винні експерти, гастро-спільноти), застосування контент-маркетингу (подкаст про культуру вина, освітні вебінари);

– персоналу (People): навчання гідів та адміністраторів за міжнародними стандартами, впровадження мотиваційної програми для персоналу (бонуси за відгуки, премії);

– процесів (Process): автоматизація бронювання (чат-бот, мобільний застосунок), спрощення процесу покупки вин після дегустацій (QR-коди, онлайн-замовлення);

– фізичного оточення (Physical Evidence): покращення зон відпочинку та “Instagram-friendly” фотозон, організація сезонних тематичних подій (різдвяний ярмарок вина, весняні фестивалі).

– 2. Посилення B2B-сегменту в оточенні ЦКВ SHABO шляхом:

– розширення корпоративних пропозицій Центру (організація тімбілдингів, корпоративних дегустацій, винних лекцій, а також партнерство з HR-компаніями для залучення корпоративних клієнтів);

– організації співпраці з компаніями в сегменті HoReCa (проведення спільних акцій з ресторанами, винними барами, так, наприклад, тижні винних сетів, а також розробка освітніх програм для офіціантів і сомельє ресторанів щодо правильного представлення продукції бренду SHABO).

3. Розширення екологічних та соціальних ініціатив для ЦКВ SHABO, зокрема:

– сертифікація та екологічний маркетинг (впровадження різних екологічних програм сталого розвитку, наприклад, організація акцій, коли відвідувачі можуть висаджувати виноградні лози);

– соціальна відповідальність та ком’юніті-маркетинг (співпраця з місцевими школами для проведення освітніх екскурсій без дегустацій, благодійні винні аукціони для збору коштів на відновлення туристичної інфраструктури Одеської області).

4. Антикризові заходи для ЦКВ SHABO та адаптація до нестабільних умов у період тривалих воєнних дій вкрай необхідні з метою гнучкої адаптації до зовнішніх викликів. В рамках цього напряму для Центру можна запропонувати:

– створення мобільного дегустаційного модуля, який можна перевозити та проводити винні презентації в інших містах;

– частковий перехід на онлайн-формати, спеціальні акції для волонтерів та військових.

На початку дослідження нами зазначено, що підприємства та організації, функціонуючи в сфері екскурсійного обслуговування, зокрема винного (виноробного) туризму, мають унікальні особливості, що в свою чергу ускладнює застосування стандартних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності таких суб’єктів господарювання. Отже, для ЦКВ SHABO можливе використання двох підходів:

1. Стандартний підхід передбачає наступні універсальні показники:

– фінансові (обсяг реалізації, витрати на маркетинг, прибуток).

– ринкові (позиція підприємства на ринку, частка ринку).

– показники капіталу бренду (динаміка вартості бренду).

2. Нестандартний підхід базується на ключових показниках ефективності (KPI), що за дослідженнями особливо важливо для сфери послуг, де вимірюваність деяких параметрів є складною (якість обслуговування, задоволеність клієнтів тощо). KPI дозволяють перевести стратегію компанії у кількісно вимірювані параметри та відстежувати ефективність у коротко- та довгостроковій перспективі. При цьому, основними завданнями KPI є: оперативний аналіз маркетингу та коригування стратегії, формування чітких цілей та підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізація делегування повноважень та системи мотивації персоналу [17, с.47].

Для оцінки ефективності маркетингу ЦКВ SHABO нами розроблено набір показників на основі рекомендацій стандарту ISO 21246:2019 «Ключові показники музеїв» [18], оскільки діяльність Центру має схожі характеристики. Ключовими

показниками діяльності для даної організації є кількісно виражені фінансові та нефінансові параметри, що показують, наскільки ефективно Центр досягає поставлених цілей та дотримується визначеної стратегії. Для ЦКВ SHABO це п'ять груп критеріїв: сама колекція вин, пропозиція колекції у формі екскурсій, просування, цільова аудиторія та управління. В кожній групі критеріїв виділено ключові показники.

Визначені показники дають підставу стверджувати, що ГО ЦКВ SHABO потребує якісних орієнтирів для успішного виконання як своєї місії, так й розвитку. Виділені нами критерії та показники мають стати втіленням загального бачення ефективної роботи Центру культури вина SHABO та його експозицій, відображати відповідні уподобання та смаки споживачів та заохочувати до отримання якісних результатів роботи.

Висновки. Центр культури вина SHABO має значний потенціал для розвитку винного туризму в Україні завдяки унікальності екскурсійного продукту та бренду. Аналіз особливостей управління маркетингом ЦКВ SHABO в структурі бренду надав можливість стверджувати про доцільність створення адаптивної системи управління маркетинговою діяльністю Центру, яка враховуватиме специфіку екскурсійного обслуговування у винному туризмі, сучасні цифрові тенденції та зміни у зовнішньому середовищі. До ключових складових такої системи можна віднести, зокрема: аналіз маркетингового середовища екскурсійного обслуговування (внутрішнього та зовнішнього); визначення цільових сегментів на ринку екскурсійних послуг та позиціонування на ньому; формулювання комплексу маркетингу в сфері екскурсійного обслуговування (7-P); управління маркетинговими комунікаціями, актуальними для споживачів екскурсійних послуг; оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Особливу увагу приділено розробці методики оцінки ефективності маркетингової діяльності ЦКВ SHABO. Зокрема, для Центру запропоновано нестандартний підхід, який базується на ключових показниках ефективності (KPI) за п'ятьма групами критеріїв: колекція вин, пропозиція екскурсій, просування, аудиторія та управління. Це дозволить ЦКВ SHABO ефективно досягати стратегічних цілей, адаптуватись до змін на ринку винного туризму та підвищувати конкурентоспроможність.

Обґрунтовано напрями вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ЦКВ SHABO в умовах воєнного стану, а саме: оптимізація маркетингової стратегії, посилення B2B-сегменту, розширення екологічних та соціальних ініціатив, розробка певних антикризових заходів. Запропоновані стратегічні напрями та маркетингові інновації сприятимуть розвитку бренду SHABO та популяризації винної культури в Одеському регіоні та Україні загалом у повоєнний період.

Таблиця 1

Ключові показники, які визначають ефективність маркетингової діяльності в ГО ЦКВ SHABO

Показник	Значення
1 група: Колекція вин	
1.1. Загальна кількість вин, які виробляються на даному виробництві	80
1.2. Кількість нових вин, які поступають до експозиції та виробляються на виробництві	30
1.3. Кількість видів колекційних, унікальних вин, які можуть бути представлені в експозиції	21
2 група: Пропозиція колекції у формі екскурсій	
2.1. Загальна площа об'єкту та кількість локацій для показу та відвідування	38500 кв.м, близько 42 об'єкти
2.2. Загальна кількість екскурсійних програм	4
2.3. Відсоток екскурсійних програм, які оновлені або є новими у загальній кількості запропонованих	0
3 група: Просування (реклама)	
3.1. Загальна кількість способів просування екскурсій	5
3.2. Доля інтернет-засобів у загальній кількості засобів просування екскурсій	60%
3.3. Кількість звернень/замовлень відвідування екскурсій від інтернет-засобів	50%
4 група: Аудиторія	
4.1. Загальна кількість відвідувачів екскурсій	50000 на рік
4.2. Кількість повторних відвідувань екскурсій/ або відвідування інших	1000 на рік
4.3. Кількість відвідувань екскурсій корпоративними замовниками (ділові відвідувачі, навчальні заклади тощо)	5 на місяць
5 група: Управління	
5.1. Відсоток доходу, отриманого за допомогою екскурсій та від додаткових послуг	5%
5.2. Кількість кваліфікованих екскурсоводів, постійно працюючих не менш 3-х років	2
5.3. Кількість спільних проектів з різними інституціями комерційного та соціального спрямування	12

Джерело: розроблено авторами на основі [18]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чміль Г., Малюкіна С. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5252

2. Кузьмінов М. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в туризмі: інваріантний підхід. *Економічні горизонти.* 2024. № 2–3 (28), С. 14–23. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/304726

3. Поколодна М. М.Організація екскурсійної діяльності : підручник. Харків. нац. ун-тміськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 180 с.

4. Джинджоян В. В. Детермінанти функціонування туристичних підприємств на основі розвитку їх соціальної діяльності : монографія. Рівне : Волинські обереги, 2020. 264 с.

5. Михайлюк О.Л. Перспективи розвитку винних туристичних кластерів на Півдні України. *Науковий вісник. Одеський національний економічний університет.* 2013. № 1. С. 29–41. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1088

6. Гуменюк В.В. Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі : навчальний посібник. Івано-Франківськ: Видавництво «Плай» ЦІТ Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2009. 206 с.

7. Компанія SHABO : сайт. URL: https://shabo.ua/

8. Система YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній : сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37058082/

9. Печко В. Виноробство в Україні: сучасний стан і перспективи. URL: https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stan-i-perspektivi

10. Нагурна Н., Куриленко Ю. Дослідження ринку виноробства України, як інфраструктури для винного туризму. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування.* 2024. № 3 (13), С. 101–105. URL: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/135

11. Шульгіна Л. М., Ткешелашвілі М. Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами : монографія. Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. Київ-Тернопіль : Астон, 2011. 296 с.

12. Мальська М. П., Жук І. З. Управління маркетинговою діяльністю у сфері туризму : теорія, методологія, практика : монографія. Львів : Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2016. 224 с.

13. Компанія SHABO : офіційний YouTube-канал. URL: https://www.youtube.com/channel/UCzjY59xyxrAWgOGpkDCaD5g

14. Мельник Н. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання туристичної галузі України : дис. … канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2014. 291 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0415U003546

15. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів : теоретично-методологічні аспекти : монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 476 с.

16. Губін К. Розвиток адаптивного маркетингу в україні. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1977

17. Ткаченко Т. П., Кубишина Н.С. Оцінка ефективності маркетингової діяльності сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2010. Вип. 4. С. 46–48. URL: https://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_8.pdf

18. Чередниченко А. Система оцінювання ефективності роботи музеїв України : актуальний стан, проблеми та перспективи : аналітична записка. 2020. URL: https://issuu.com/icom.in.ua/docs/museum_kpi_analysis

REFERENCES:

1. Chmil H., Malyukina S. (2024). Upravlinnia marketingom yak skladova stratehichnoho rozvytku turystychnykh pidpryiemstv [Marketing management as a component of strategic development of tourism enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo,* no. 69. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5252 (in Ukrainian)

2. Kuzminov, M. (2024). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoiu diial'nistiu pidpryiemstv v turyzmi: invaryantnyi pidkhid [Peculiarities of managing marketing activities of enterprises in tourism: an invariant approach]. *Ekonomichni horyzonty,* no. 2–3, pp. 14–23. Available at: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/304726 (in Ukrainian)

3. Pokolodna M.M. (2017). Orhanizatsiia ekskursiinoi diial'nosti [Organization of excursion activities]. Kharkiv: Kharkiv National University of Urban Economy named after O. M. Beketov, 180 p. (in Ukrainian)

4. Dzhindzhoyan V.V. (2020). Determinanty funktsionuvannia turystychnykh pidpryiemstv na osnove rozvytku yikh sotsial'noi diial'nosti [Determinants of the functioning of tourism enterprises based on the development of their social activity]. Rivne: Volynski oberehy, 264 p. (in Ukrainian)

5. Mykhailyuk O.L. (2013). Perspektyvy rozvytku vynnykh turystychnykh klasteriv na Pivdni Ukrainy [Prospects for the development of wine tourism clusters in southern Ukraine]. *Naukovyi visnyk. Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet,* no. 1, pp. 29–41. Available at: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1088 (in Ukrainian)

6. Humeniu V. V. (2009). Finansovo-ekonomichnyi analiz diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia turystychnoi haluzi [Financial and economic analysis of the activities of economic entities in the tourism industry]. Ivano-Frankivsk: "Plai" Publishing House, 206 p. (in Ukrainian)

7. Kompaniia SHABO [Company SHABO]. Available at: https://shabo.ua/

8. Systema YouControl – onlain-servis perelyku kompaniy [YouControl system – online company check service]. Available at: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37058082/

9. Pechko V. Vynorobstvo v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy [Winemaking in Ukraine: current state and prospects]. Available at: https://agropolit.com/blog/475-vinorobstvo-v-ukrayini-suchasniy-stan-i-perspektivi (in Ukrainian)

10. Nahurna N., Kyrylenko Yu. (2024). Doslidzhennia rynku vynorobstva Ukrainy, yak infrastruktury dlia vynnoho turyzmu [Research on the wine market in Ukraine as an infrastructure for wine tourism]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia,* no. 3, pp. 101–105. Available at: https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/135 (in Ukrainian)

11. Shulhina L.M., Tkeshelashvili M L. (2011). Marketingove upravlinnia turystychnymy pidpryiemstvamy [Marketing management of tourism enterprises]. Kyiv-Ternopil: Astore, 296p. (in Ukrainian)

12. Malska M.P., Zhuk I.Z. (2016). Upravlinnia marketynhovoiu diial'nistiu u sferi turyzmu: teoryia, metodylohiia, praktyka [Managing marketing activities in the tourism sector: theory, methodology, practice]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 224 p. (in Ukrainian)

13. Kompaniia SHABO : ofitsiinyi YouTube-kanal [SHABO Company: official YouTube channel]. Available at: https://www.youtube.com/channel/UCzjY59xyxrAWgOGpkDCaD5g

14. Melnyk N.V. (2014). Stratehichne planuvannia marketynhovoi diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia turystychnoi haluzi Ukrainy [Strategic planning of marketing activities of economic entities in the tourism industry of Ukraine]: dys. … kand. ekon. nauk : 08.00.03. Lviv, 291 p. Available at: https://uacademic.info/ua/document/0415U003546 (in Ukrainian)

15. Borysova T.M. (2016). Marketynh nekomeertsijnykh sub'iektiv: teoretychno-metodylohiichni aspekty [Marketing of non-commercial entities: theoretical and methodological aspects]. Ternopil: Pidrychnyky i posibnyky, 476 p. (in Ukrainian)

16. Hubin K. (2022). Rozvytok adaptivnoho marketynhu v Ukraini [Development of adaptive marketing in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 45. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1977 (in Ukrainian)

17. Tkachenko T.P., Kubishyna N.S. (2010). Otsinka efektyvnosti marketynhovoi diial'nosti sfery posluh [Assessment of the effectiveness of marketing activities in the service sector]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh,* no. 4, pp. 46–48. Available at: https://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_8.pdf (in Ukrainian)

18. Cherednychhenko A. (2020). Systema otsiniuvannia efektyvnosti roboty muzeiv Ukrainy: aktualnyi stan, problemy ta perspektyvy [System of evaluation of the effectiveness of Ukrainian museums: current state, problems, and prospects]. Available at: https://issuu.com/icom.in.ua/docs/museum_kpi_analysis (in Ukrainian)