

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-5>**Заячківська Г.А.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу та менеджменту  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8631-7268>

**Halyna Zaiachkovska**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Семак Б.Б.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу  
Львівського торговельно-економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2198-3790>

**Bohdan Semak**

Lviv University of Trade and Economics

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ В'ЇЗНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

### DEVELOPMENT OF A STRATEGIC MARKETING PROGRAM FOR THE GROWTH OF INBOUND TOURISM IN UKRAINE

**Анотація.** У статті запропоновано методику розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні, яка сприяє координації стратегій органів державного управління на макро- і мезорівнях та підприємств туристичної індустрії. Обґрунтовано найбільш доцільні розділи у її загальній структурі, а саме: визначення економічних, маркетингових, соціальних та екологічних цілей; встановлення базису розробки програми на основі нормативно-правових актів, які визначають розвиток туризму у країні; оцінювання факторів маркетингового середовища; діагностика туристично-рекреаційних ресурсів та оцінка можливостей розвитку видів туризму; розробка стратегії маркетингу та заходів її реалізації; організація інституційного забезпечення для координації дій органів державного управління; визначення джерел формування бюджету та його розміру; моніторинг показників виконання програми.

**Ключові слова:** в'їзний туризм, стратегічна маркетингова програма, макрорівень, мезорівень, мікрорівень, стратегія маркетингу, координація стратегій маркетингу.

**Abstract.** The article proposes a methodology for developing a strategic marketing program for the development of inbound tourism in Ukraine, which facilitates the coordination of strategies of public authorities at the macro and mesolevels and enterprises of the tourism industry. The most appropriate sections in its general structure are substantiated, namely: defining goals; establishing the basis for program development; assessing marketing environment factors; diagnosing tourist and recreational resources and assessing opportunities for the development of tourism types; developing a marketing strategy and measures for its implementation; organizing institutional support for coordinating the actions of public administration bodies; determining the sources of budget formation and its size; monitoring program performance indicators. The long-term economic, marketing, social and environmental goals of the macro, meso and microlevels are defined, the implementation of which requires the development of marketing strategies for each of them and coordination of their implementation. The regulatory and legal acts that are the basis for the development of a strategic marketing program for the development of inbound tourism are determined. It is substantiated that the development of a strategic marketing program and its implementation require market research and assessment of business environment factors that affect the achievement of the mission and goals of market participants. The factors affecting the attractiveness of the country, its destinations and indicators for their evaluation are defined. A set of measures for the implementation of product, pricing, sales and communication marketing strategies within the framework of the State tourism policy is proposed. It is proved that cooperation between public authorities at all levels and tourism enterprises is the basis for overcoming bottlenecks in institutional and organizational issues. It is established that the task of public administration bodies at the macro level is to coordinate the actions of public administration bodies at the meso level and at the enterprise level, provide them with the necessary marketing information, take measures to support the national tourism image, and promote public-private partnerships. Recommendations on the allocation of financial resources by public authorities at the macro and mesolevels are provided. The components of the system for monitoring the performance of the strategic marketing program for the development of inbound tourism in Ukraine are proposed.

**Keywords:** inbound tourism, strategic marketing, macro level, meso level, micro level, marketing strategies, coordination of marketing strategies.

**Постановка проблеми.** Розвиток в'їзного туризму в Україну залежить від ефективної державної політики, важливим завданням якої є покращення співпраці між органами державного управління всіх рівнів та підприємствами туристичної індустрії з метою створення

конкурентоспроможного національного туристичного продукту та просування його на світовому туристичному ринку. Кожен рівень державного управління у сфері туризму має свої цілі, виходячи із стратегічних планів розвитку. Розробка маркетингових заходів, спря-

мованих на досягнення поставленої стратегічної мети є однією з ключових проблем, котра потребує вирішення шляхом опрацювання методики розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму та вимагає координації маркетингових стратегій органів державного управління на макро- (Державне агентство розвитку туризму України) і мезорівнях (регіональні та міські департаменти туризму) й підприємств туристичної галузі (мікрорівень).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику дослідження окремих аспектів стратегічного маркетингового планування у сфері туризму відображено в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, А. Абухарріс та Л. Раддок розглядають стратегії планування розвитку туризму та моделі планування туристичного маркетингу [1], А. Ештаєв – шляхи використання інноваційних маркетингових стратегій [2]. К. Барроу, П. Барроу та Р. Браун досліджують загальні питання бізнес-планування [3], Ю. Миронов, І. Свидрук, М. Топорницька розглядають процес планування стратегічного маркетингу, при цьому наголошується на ролі стратегічної маркетингової програми підприємства при розробці якісних туристичних продуктів [4]. Н. Корж, Д. Басюк присвятили своє дослідження питанню управління туристичними дестинаціями, зокрема стратегічному плануванню їх розвитку [5]. Н. Кукулескі, В. Кукулескі, А. Кукулескі доводять необхідність розробки маркетингової стратегії та стратегічних планів маркетингу як інструменту її реалізації з метою розвитку туристичних дестинацій [6]. М. Мальська у своїй праці розглядає проблему планування діяльності туристичних підприємств, зокрема у сфері маркетингу [7], О. Трохимець та Т. Шелемєтьєва досліджують практику стратегічного планування розвитку туризму в регіонах України [8].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення методичного підходу до розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо дослідженим залишається питання методики розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в країну, за допомогою якої відбувається реалізації заходів маркетингу при координації стратегій суб'єктів ринку на макро-, мезо- та мікрорівнях. Це призводить до істотного зниження ефективності маркетингових заходів, спрямованих на зростання міжнародних туристичних прибутків та надходжень від міжнародного туризму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Програма маркетингу – це «система взаємозалежних заходів, що визначають дії суб'єкта ринку на заданий період часу з усіх питань маркетингової діяльності» [9]. Стратегічна маркетингова програма розвитку в'їзного туризму у країні є стратегічним планом послідовних дій макро-, мезо- та мікрорівнів по досягненню поставленої довгострокової мети.

На основі вивчення практики стратегічного маркетингу і менеджменту та у результаті аналізу маркетингових планів розвитку туризму у зарубіжних країнах [10–17], нами запропоновано методику розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму в Україні, відмінною рисою якої є її комплексність:

1. Визначення цілей. Відправною точкою маркетингового планування є формулювання якісних і кількісних цілей туристичної політики органів державного управління на макро- і мезорівнях, які впливають з рівня розвитку туристичної індустрії в країні. Якісні цілі формуються на основі візії – розробляється місія органів державного управління, яка впливає на стратегію і тактику діяльності туристичних підприємств. Кількісні цілі стосуються показників діяльності на світовому туристичному ринку. У результаті аналізу маркетингових планів країн, які розвивають індустрію туризму, нами встановлено такі цілі: економічні, маркетингові, соціальні та екологічні.

З метою з'ясування механізму координації маркетингових програм органів державного управління та підприємств туристичної галузі, визначимо їх довгострокові цілі (табл. 1).

Як видно з таблиці, цілі макро-, мезо- і мікрорівнів співпадають у необхідності координації заходів щодо розробки складових національного туристичного продукту та їх пропозиції на світовому туристичному ринку. Реалізація цілей на всіх рівнях вимагає розробки маркетингових стратегій для кожного з них та координації їх виконання.

2. Встановлення базису розробки програми. Розробка стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму ґрунтується на нормативно-правових актах, які визначають розвиток туризму у країні та діяльність підприємств туристичної галузі. Мінливі умови ринкового середовища і виникнення певних проблем та ризиків, викликають необхідність постійного вдосконалення нормативно-правових актів країни та їх адаптації до міжнародних стандартів.

Базисом для розробки стратегічної маркетингової програми розвитку в'їзного туризму є: Закон України «Про туризм» [18], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» [19], Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 р. [20], національні стандарти для сфери туризму й ін.

У рамках імплементації Угоди про асоціацію з ЄС у сфері туризму в Україні прийнято Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року, яка визначає інтегрований підхід до формування і реалізації державної туристичної політики. Цей підхід передбачає поєднання міжгалузевої координації у розвитку туристичної індустрії, міжрегіональної кооперації з метою збалансованого розвитку туристичних регіонів України та створення системи стратегічного планування розвитку різних видів туризму за їх пріоритетністю. Отже, нормативно-правові акти країни регулюють умови діяльності у сфері туризму, є основою для розробки заходів маркетингу та координації діяльності макро-, мезо- і мікрорівнів.

3. Оцінка факторів бізнес середовища. В умовах глобалізації формується складна структура бізнес-середовища, яка включає глобальне, регіональне та національне середовище зарубіжних країн. Розробка стратегічної програми маркетингу та її реалізація потребують проведення маркетингових досліджень та оцінки факторів бізнес-середовища, які впливають на досягнення місії і цілей суб'єктів ринку. Внаслідок дослідження отримують інформацію про умови діяльності в зарубіжних країнах, економічну ситуацію,

Таблиця 1 – Довгострокові цілі суб'єктів туристичного ринку

Цілі	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення валютних надходжень у бюджет;</li> <li>– надходження податків;</li> <li>– створення сприятливого інвестиційного клімату;</li> <li>– сприяння вибору спеціалізації регіонів у сфері туризму;</li> <li>– розвиток туристичної інфраструктури;</li> <li>– інформаційна та консультативна підтримка мезо- і макрорівнів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення надходжень у місцевий бюджет;</li> <li>– надходження податків;</li> <li>– розвиток туристичної інфраструктури;</li> <li>– вдосконалення регіональної спеціалізації у сфері туризму;</li> <li>– інформаційна та консультативна підтримка мікрорівня.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимізація доходів;</li> <li>– зниження витрат виробництва</li> </ul>
Маркетингові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка і просування національного туристичного продукту;</li> <li>– формування позитивного туристичного іміджу країни;</li> <li>– підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі країни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка і просування регіонального туристичного продукту;</li> <li>– формування позитивного туристичного іміджу регіону;</li> <li>– підвищення конкурентоспроможності території у сфері туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>– розробка туристичного продукту;</li> <li>– збільшення частки ринку та обсягу продаж</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість і безпека туристичних послуг;</li> <li>– створення мережі навчальних закладів для підготовки спеціалістів сфери туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість і безпека туристичних послуг;</li> <li>– забезпечення підготовки спеціалістів сфери туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість і безпека туристичних послуг;</li> <li>– підготовка персоналу</li> </ul>
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сталий розвиток туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сталий розвиток туризму</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сталий розвиток туризму</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами

кон'юнктуру ринку, купівельну спроможність населення, модель поведінки споживачів, вимоги до якості туристичних послуг та ін. Результатом є встановлення факторів, що впливають на вибір стратегії стандартизації, яка зумовлює ефект економії на масштабі та відповідає глобальним потребам споживачів туристичних послуг або стратегії диференціації, що викликано національними особливостями країни. Також, маркетингові дослідження сприяють визначенню факторів, які можуть вплинути на вибір і реалізацію тактичних заходів маркетингу.

Наступним кроком є проведення SWOT-аналізу, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони розвитку туризму у країні, ринкові можливості та загрози. У результаті визначають основні проблеми, які потребують вирішення; проводиться оцінка туристичного іміджу країни та її дестинацій; наводяться конкурентні переваги національного туристичного продукту та його складових; ступінь забезпеченості ресурсами; прогнозування результатів діяльності на цільовому ринку; оцінка можливих ризиків; сильні та слабкі сторони діяльності підприємств туристичної індустрії. Аналіз ринкових можливостей є основою для проведення сегментації, вибору цільових ринків та позиціонування.

Інформація, отримана в результаті проведення маркетингових досліджень бізнес-середовища, сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень органів державного управління всіх рівнів та підприємств туристичної індустрії.

4. Оцінка можливостей і туристично-рекреаційних ресурсів. На цьому етапі потрібно визначити фактори, що впливають на привабливість країни, її дестинацій та показники їх оцінки. Насамперед, це стосується рівня та перспектив розвитку туристичної інфраструктури, доцільності розвитку туристичної галузі у певному регіоні, виходячи з її існуючих та потенційних

туристично-рекреаційних ресурсів. На нашу думку, оцінка туристичних ресурсів пов'язана з визначенням їх придатності для задоволення потреб людей; транспортно-сполучення, наявності закладів розміщення та харчування; розрахунком економічної ефективності від їх використання. Значну увагу слід приділити екологічній складовій – стану навколишнього середовища та впливу на нього розвитку туристичної інфраструктури й антропологічного навантаження на територію.

Оцінка можливостей розвитку в'їзного туризму шляхом визначення привабливості території регіону та існуючих туристично-рекреаційних ресурсів дає змогу визначити складові національного туристичного продукту.

5. Розробка стратегічних маркетингових заходів. Стратегічна орієнтація маркетингової програми розвитку в'їзного туризму потребує розробки комплексу заходів в межах туристичної політики держави із використанням основних технологій та інструментів маркетингу. Нами запропоновано маркетингові заходи відповідно до видів маркетингової стратегії (табл. 2).

Реалізація вищезазначених заходів маркетингу дасть змогу збільшити в'їзний туристичний потік, надходження до бюджету, створити нові робочі місця, матиме синергетичний ефект на розвиток суміжних галузей народного господарства.

6. Організаційне забезпечення. Співпраця органів державного управління всіх рівнів та підприємств туристичної галузі є основою подолання вузьких місць у інституційних та організаційних питаннях. З метою координації їхніх дій необхідно створити інституційну систему з органів управління та установ, які відповідають за реалізацію стратегії маркетингу на всіх рівнях. Спеціально створена група представників органів державного управління та підприємств туристичної галузі повинна займатись розробкою стратегічної мар-

Таблиця 2 – Комплекс заходів для реалізації стратегій маркетингу

Види стратегії	Маркетингові заходи
Товарна стратегія	– розробка актуальних складових національного (регіонального) туристичного продукту; – стимулювання створення регіональних кластерів з єдиною системою якості туристичних послуг; – диверсифікація туристичної пропозиції.
Цінова стратегія	– пропозиція спеціальних тарифів або пакетів послуг.
Стратегія розподілу	– використання різних каналів розподілу.
Стратегія просування	– реклама національного (регіонального) туристичного продукту у масмедіа; – розсилка брошур;
	– співпраця з міжнародними PR-агентствами; – роз'яснювальні програми; – випуск прес-релізів, медіа-комплектів, проведення прес-конференцій, інтерв'ю та виступів;
	– проведення конкурсів та стимулювання продажів.
	– відкриття туристичних представництв країни на основних туристичних ринках;
	– Інтернет-реклама; – відео, подкастинг і videocasting; – розміщення інформації на спеціалізованих веб-сайтах, проведення мобільної реклами, збільшення каналів доступу до веб-сайтів; – використання соціальних мереж.

Джерело: розроблено авторами

кетингової програми за такими напрямками: підтримка або зміна бренду країни або її дестинацій; просування національного туристичного продукту на цільових ринках за країнами та пріоритетними видами туризму; реалізація тактичних маркетингових заходів на цільових ринках; погодження маркетингових планів розвитку в'їзного туризму макро- і мезорівнів, які включають розвиток державно-приватного партнерства зі стейкхолдерами, створення контенту для туристичних порталів; просування визначних місць регіонів на зарубіжних ринках.

Завданням органів державного управління на макро-рівні є координація дій органів державного управління на мезорівні та на рівні підприємств, забезпечення їх необхідною маркетинговою інформацією, проведення заходів з підтримки національного туристичного іміджу, сприяння приватно-державному партнерству. Органи державного управління у сфері туризму в регіонах на основі стратегічної маркетингової програми розвитку туризму розробляють власні маркетингові програми розвитку туризму та співпрацюють з мікро-рівнем. Маркетингова стратегія підприємств туристичної індустрії тісно пов'язана із стратегією макро- і мезорівнів, оскільки спрямовує зусилля на реалізацію туристичного продукту, в основі якого лежать складові регіонального туристичного продукту, що є, відповідно, складовими національного туристичного продукту. Реалізація стратегії передбачає взаємовигідне співробітництво в аспекті просування брендів підприємств з брендами регіонів і запуск міжнародної промокампанії на основі державно-приватного партнерства.

7. Бюджет. Ефективна реалізація маркетингових заходів вимагає бюджетних асигнувань. Як свідчить досвід зарубіжних країн, підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту на світовому ринку може бути досягнуто лише при достатньому виділенні державою бюджетних коштів для його просування. Створення позитивного туристичного іміджу країни є виключно завданням уряду, що підтверджується світовою практикою. Середня сума витрат європейських країн, які мають туристичні ресурси, на просування на світовому ринку становить близько 31,7 млн. євро щорічно [21]. Крім того, серед

завдань, які поставила ЮНВТО на найближчі 10 років перед країнами, є обов'язковість вкладення державних коштів в розвиток і просування туризму та туристичної інфраструктури.

Основні рекомендації з розподілу фінансових ресурсів включають в себе наступне:

- орган державної влади на макrorівні займається формуванням річного бюджету на просування разом з мезорівнем, а також перерозподілом коштів, які формуються відповідно до угоди про партнерство зі стейкхолдерами;
- органи державної влади на макро- і мезорівнях проводять розподіл витрат на річне обслуговування веб-сайту країни, її дестинацій та розробку контенту;
- органи державної влади на макро- і мезорівнях розглядають питання про виділення витрат на інтегровані рекламні кампанії дестинацій на нових ринках та використання Інтернет-маркетингу.

8. Моніторинг показників виконання програми. У рамках процесу моніторингу показників необхідно постійно проводити перевірку фактичних результатів до запланованих і їхніх відхилень. Вважаємо, що система моніторингу повинна включати: встановлення чітких графіків представлення доповідей, розробка механізму зворотного зв'язку; отримання інформації про хід роботи, річний звіт; визначення плану дій щодо моніторингу результатів з точки зору коригування фінансових ресурсів, зміни стратегії або маркетингової діяльності. У разі необхідності, проведення маркетингових заходів буде мінятися відповідно до бюджету або будуть вноситись поправки у бюджет з врахуванням нових розробок.

**Висновки.** Основою для координації маркетингових стратегій органів державного управління всіх рівнів та підприємств туристичної галузі є стратегічна маркетингова програма розвитку в'їзного туризму, яка забезпечує ефективний підхід до реалізації рекомендацій, оскільки зацікавлені сторони зможуть використовувати її в якості основи при плануванні своїх маркетингових стратегій. Подальше дослідження вбачаємо у розробці пропозицій та наданні рекомендацій щодо формування комплексу заходів для реалізації стратегій маркетингу.

## Бібліографічний список:

1. Abuharris A., Ruddock L. Tourism marketing planning: strategies for development. *Fraunhofer IRB*. URL: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14651.pdf> (дата звернення: 08.01.2023).
2. Eshtaev A. Innovative marketing strategy for tourism development. *World Scientific News*. 2017. No. 88(2). P. 58–68.
3. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). London : Kogan Page Ltd., 2018. 376 p.
4. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М. Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т. 30. № 1. С. 94–98.
5. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця : ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
6. Cuculeski N., Cuculeski V., Cuculeski A. The necessity of applying marketing strategies in tourism – the case of Slovenia and Tunisia. *Technics technologies education management*. 2017. Vol. 12. No. 4. P. 254–259.
7. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств. Київ : ЦУЛ, 2019. 248 с.
8. Трохимець О. І., Шелеметєва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 70–78.
9. Гребньов М. Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг». Київ : КНЕУ, 2003. 80 с.
10. Tourism Malaysia marketing plan 2022 2026. *Tourism Malaysia*. URL: [https://www.tourism.gov.my/files/uploads/TM\\_Marketing\\_Plan\\_2022\\_2026.pdf](https://www.tourism.gov.my/files/uploads/TM_Marketing_Plan_2022_2026.pdf) (дата звернення: 08.01.2023).
11. Marketing strategy & tourism plan Macleay Valley Coast 2020 – 2023. *Kempsey Shire Council*. URL: <https://www.kempsey.nsw.gov.au/files/sharedassets/public/docs/business/marketing-strategy-and-tourism-plan-2020-2023.pdf> (дата звернення: 08.01.2023).
12. Northwest territories tourism. 2022/23 marketing plan. *Government of Northwest Territories. Department of Industry, Tourism and Investment*. URL: [https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/NWTT\\_2022-23\\_Marketing\\_Plan\\_WEB.pdf](https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/NWTT_2022-23_Marketing_Plan_WEB.pdf) (дата звернення: 08.01.2023).
13. East African Community Tourism Marketing Strategy 2021-2025. *The East African Community*. URL: <http://repository.eac.int/bitstream/handle/11671/24350/EAC%20TOURISM%20MARKETING%20STRATEGY-%20Adopted.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 08.01.2023).
14. Vietnam tourism marketing strategy to 2020 & action plan: 2013-2015. *Ministry of culture, sports and tourism. Vietnam national administration of tourism*. URL: <https://vietnamtourism.gov.vn/esrt/FileDownload24.pdf> (дата звернення: 08.01.2023).
15. National tourism sector strategy (NTSS) 2016-2026. *South African Government*. URL: [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/201712/national-tourism-sector-strategy-ntss-2016-2026a.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201712/national-tourism-sector-strategy-ntss-2016-2026a.pdf) (дата звернення: 08.01.2023).
16. ASEAN Tourism Marketing Strategy (ATMS) 2017-2020. *ASEAN*. URL: [https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN\\_Tourism\\_Marketing\\_Strategy\\_2017-2020.pdf](https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN_Tourism_Marketing_Strategy_2017-2020.pdf) (дата звернення: 08.01.2023).
17. Developing a marketing plan. A tool for Michigan communities to establish the foundation of an effective marketing strategy and plan. *Michigan Economic Development Corporation*. URL: [https://www.miplace.org/4a732b/globalassets/documents/rrc/rrc-library/rrc\\_marketing\\_guide.pdf](https://www.miplace.org/4a732b/globalassets/documents/rrc/rrc-library/rrc_marketing_guide.pdf) (дата звернення: 08.01.2023).
18. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР: станом на 16 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 11.01.2023).
19. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності: Постанова Каб. Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 991: станом на 08.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.01.2023).
20. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Каб. Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р: станом на 16.03.2017 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/249826501> (дата звернення: 11.01.2023).
21. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. *The World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019> (дата звернення: 18.01.2023).

## References:

1. Abuharris, A., Ruddock, L. Tourism marketing planning: strategies for development. Available at: <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB14651.pdf>.
2. Eshtaev, A. (2017), Innovative marketing strategy for tourism development. *World Scientific News*, no. 88(2), pp. 58–68.
3. Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2018) The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. (9th ed.). London: Kogan Page Ltd., 376 p.
4. Myronov, Yu. B., Svydruk, I. I. and Topornyts'ka, M. Ya. (2020) Strategic marketing planning in tourism. *Naukovy visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 30, no. 1, pp. 94–98.
5. Korzh, N. V. and Basiuk, D. I. (2017) Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: pidruchnyk. Vinnytsia: PP «TD Edel'vejs i K», 322 p.
6. Cuculeski, N., Cuculeski, V., Cuculeski, A. (2017) The necessity of applying marketing strategies in tourism – the case of Slovenia and Tunisia. *Technics technologies education management*. Vol. 12, no. 4, pp. 254–259.
7. Mal's'ka, M. P. (2019) Organization and planning of tourism enterprises. Kyiv: TsUL, 248 p.
8. Trokhymets', O. I. and Shelemet'ieva, T. V. (2018) The practice of strategic planning in the system of tourism development management in Ukraine, *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 4 (103), pp. 70–78.
9. Hrebn'ov, M. H. (2003), Glossary of key terms in the discipline “Marketing”. Kyiv: KNEU, 80 p.
10. Tourism Malaysia marketing plan 2022 2026. Available at: [https://www.tourism.gov.my/files/uploads/TM\\_Marketing\\_Plan\\_2022\\_2026.pdf](https://www.tourism.gov.my/files/uploads/TM_Marketing_Plan_2022_2026.pdf) (accessed 08 January 2023).
11. Marketing strategy & tourism plan Macleay Valley Coast 2020 – 2023. Available at: <https://www.kempsey.nsw.gov.au/files/sharedassets/public/docs/business/marketing-strategy-and-tourism-plan-2020-2023.pdf> (accessed 08 January 2023).
12. Northwest territories tourism. 2022/23 marketing plan. Available at: [https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/NWTT\\_2022-23\\_Marketing\\_Plan\\_WEB.pdf](https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/NWTT_2022-23_Marketing_Plan_WEB.pdf) (accessed 08 January 2023).

13. East African Community Tourism Marketing Strategy 2021–2025. Available at: <http://repository.eac.int/bitstream/handle/11671/24350/EAC%20TOURISM%20MARKETING%20STRATEGY-%20Adopted.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed 08 January 2023).
14. Vietnam tourism marketing strategy to 2020 & action plan: 2013–2015. Available at: <https://vietnamtourism.gov.vn/esrt/File-Download24.pdf> (accessed 08 January 2023).
15. National tourism sector strategy (NTSS) 2016–2026. Available at: [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/201712/national-tourism-sector-strategy-ntss-2016-2026a.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201712/national-tourism-sector-strategy-ntss-2016-2026a.pdf) (accessed 08 January 2023).
16. ASEAN Tourism Marketing Strategy (ATMS) 2017–2020. Available at: [https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN\\_Tourism\\_Marketing\\_Strategy\\_2017-2020.pdf](https://asean.org/wp-content/uploads/2012/05/ASEAN_Tourism_Marketing_Strategy_2017-2020.pdf) (accessed 08 January 2023).
17. Developing a marketing plan. A tool for Michigan communities to establish the foundation of an effective marketing strategy and plan. Available at: [https://www.miplace.org/4a732b/globalassets/documents/rrc/rrc-library/rrc\\_marketing\\_guide.pdf](https://www.miplace.org/4a732b/globalassets/documents/rrc/rrc-library/rrc_marketing_guide.pdf) (accessed 08 January 2023).
18. Zakon Ukrainy Pro turyzm [Law of Ukraine on Tourism]. Zakon Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 11 January 2023).
19. Postanova Kab. Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Litsenzijnykh umov provadzhennia turoperators'koi diial'nosti [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine on approval of the License conditions for tour operator activities]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF#Text> (accessed 11 January 2023).
20. Rozporiadzhennia Kab. Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> (accessed 11 January 2023).
21. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019> (accessed 18 January 2023).

*Стаття надійшла до редакції 27.02.2023*