

УДК 330.111.62

**Криховецький Іван Зеновійович,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії  
та управління персоналом імені академіка УАН З. Маніва  
Івано-Франківського університету права  
імені Короля Данила Галицького



## ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ЗАХОДАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У статті аналізується роль маркетингового планування у сфері туризму. Основний акцент здійснюється на систему стратегічного управління. Вказується на те, що процес стратегічного управління на підприємствах туристичної галузі необхідно починати з місії туристичного підприємства, яка підпорядкована цілям і завданням підприємства. Дуже важливими для туристичного підприємства є оцінка та аналіз зовнішнього середовища і визначення сильних і слабких місць.

**Ключові слова:** маркетинг, стратегічне управління, маркетингові плани, концепція маркетингу, контроль, туристичний бізнес.

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах, комерційна діяльність будь-якого підприємства і насамперед туристичного, залежить від маркетингового планування. Розрізняють планування стратегічне (довгострокове) і оперативне (тактичне, поточне). Необхідно зауважити, що способи маркетингового планування в туризмі мають бути постійними, тому стратегічні й оперативні маркетингові плани туристичних підприємств тісно переплітаються [6, с. 121]. При плануванні туристичного бізнесу важливим є вивчення цільового ринку, представниками якого можуть бути або індивідуальні клієнти, або клієнти-організації. При цьому кожна група клієнтів відрізняється певними особливостями, які об'єднані у групи за характерними чинниками: 1) загальні чинники (потенційна прибутковість сегмента; наявні та потенційні конкуренти; рівень капіталовкладень); 2) ринкові чинники.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічною основою нашого дослідження стали праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як І. Ансоффа, П. Друкера, В. Квартальнова, Г. Муніна, Л. Нечалюк, Г. Папіряна, С. Савастьянної, Ю. Чаплінського та ін.

**Постановка завдання.** Метою нашого дослідження є розкриття особливостей стратегічного планування маркетинговими заходами на підприємствах туристичної галузі.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Дослідивши функції управління та маркетингу, ми вважаємо за доцільне запропонувати своє бачення управління маркетинговими заходами як системи способів щодо організацій, планування, аналізу та контролю за маркетинговими заходами з метою стратегічного управління ними для забезпечення життєдіяльності та конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі. Схематично управління маркетинговими заходами туристичних підприємств пропонуємо розглядати з урахуванням стратегічного управління (рис. 1).

Стратегічне управління маркетинговими заходами – це спосіб розробки специфічних стратегій, які надаватимуть допомогу досягненню поставлених цілей

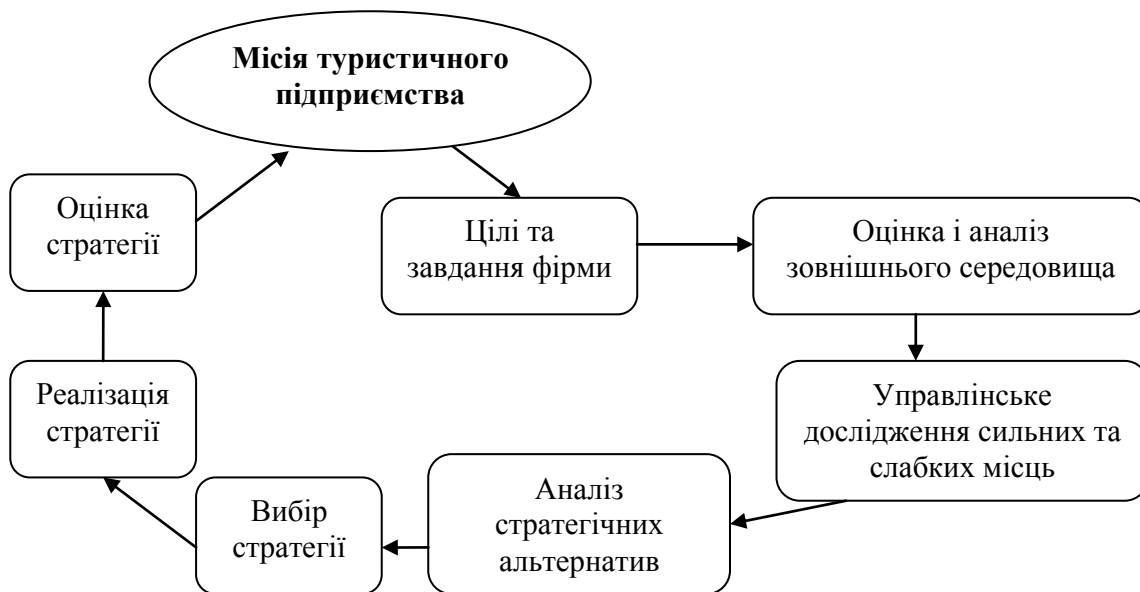
туристичного підприємства на основі підтримки стратегічної відповідності між ними, потенційними можливостями і загрозами у сфері маркетингу.

Сутність і якість стратегічного управління маркетинговими заходами на підприємствах туристичної галузі полягають у тому, що воно підтримує цілеспрямоване планування, яке скероване на майбутній рух маркетингового підрозділу; координує дії і рішення у сфері маркетингу; стримує таке прагнення до максимізації прибутку, яке може зашкодити довгостроковим цілям; орієнтує на передбачення змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі туристичного підприємства; дозволяє керівництву встановлювати пріоритети, наприклад, при розподілі ресурсів, визначати конкретні цілі і концентрувати власні зусилля на їх досягненні; мотивує працівників, якщо від досягнень підприємства залежить їх особистий добробут, кар'єра, престиж; дає можливість обґрунтовано розробляти оперативні плани маркетингу, що орієнтовані на досягнення конкретних поставлених цілей; створює передумови для контролю результатів [7, с. 111].



**Рис. 1. Управління маркетинговими заходами туристичних підприємств**  
(розроблено автором)

При проектуванні альтернативних стратегій доцільно застосувати апробовані практикою маркетингові моделі. Наприклад, модель процесу стратегічного управління, що наведена на рис. 2, або модель «чорної скриньки» (рис. 3).



**Рис. 2. Процес стратегічного управління на підприємствах туристичної галузі** [1, с. 119]



**Рис. 3. Модель прийняття рішення про покупку послуги** [1, с. 227]

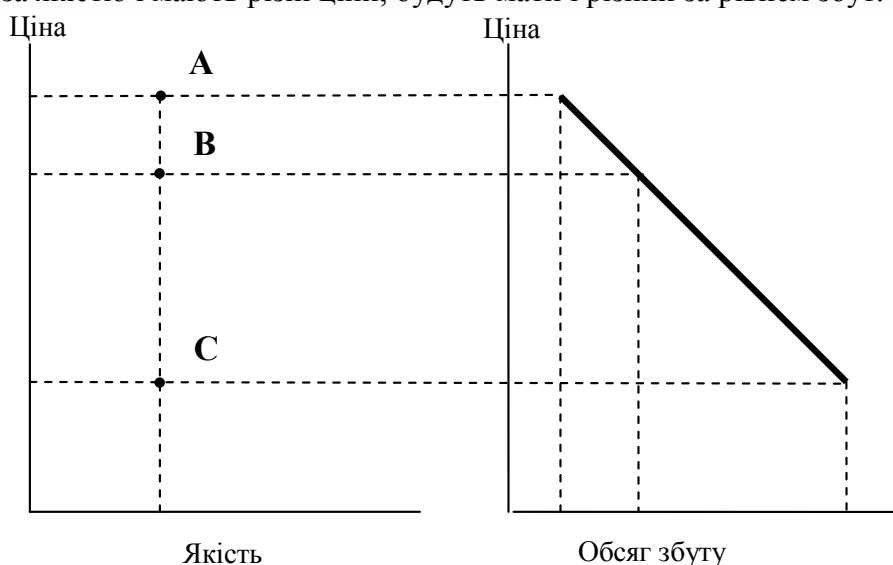
Процес стратегічного управління на підприємствах туристичної галузі необхідно розпочинати з місії туристичного підприємства, яка підпорядкована цілям та завданням підприємства. Дуже важливими для туристичного підприємства є оцінка й аналіз зовнішнього середовища та визначення сильних та слабких місць. У процесі стратегічного

управління необхідно виконати глибокий аналіз стратегічних альтернатив та обрати саме ту стратегію, яка направлена на реалізацію місії туристичного підприємства.

У моделі прийняття рішення про покупку туристичних послуг повинні бути враховані стимули як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Врахування стимулів споживачів буде направлено на задоволення їх потреб, врахування традицій та звичок, групових інтересів та громадської думки.

Багато теоретиків економіки вважають раціональність типовою економічною моделлю поведінки, у відповідність з чим споживачі завжди зважують позитивні та негативні наслідки покупки того чи іншого товару/послуги. За цією теорією попит на однорідні товари/послуги, що мають однакову якість, буде залежати тільки від ціни.

Цей зв'язок формалізований у мікроекономічній теорії цін функцією «ціна-збут» (рис. 4). На рис. 4 товари/послуги-субститути А, В та С, які однакові з точки зору споживачів за якістю і мають різні ціни, будуть мати і різний за рівнем збут.



**Рис. 4. Зв'язок функції «ціна-збут» з якістю надання товарів/послуг-субститутів** [1, с. 285]

У межах цих моделей туристичне підприємство може оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, клієнтів і напряму діяльності. На основі одержаних оцінок розподіляються зусилля і ресурси туристичного підприємства і розробляються відповідні маркетингові конкурентні стратегії.

Шульгіна Л. М. виділяє чотири рівні конкурентної стратегії:

1. Корпоративна (базова) стратегія – це стратегія підприємства як єдиного цілого. У ній формулюється визначальна «місія» підприємства, на яких ринках функціонує підприємство, є воно диверсифікованим або однопродуктовим, орієнтується на широке або вузьке коло споживачів.

2. Ділова стратегія розробляється для кожної ділової сфери, що виділяється на підприємстві (у перекладеній літературі з маркетингу можна натрапити на інше позначення цього поняття – «стратегічний господарський підрозділ», СГП).

3. Функціональна стратегія визначається для кожної функціональної сфери підприємства, такої, як виробництво, збут, фінанси.

4. Оперативна стратегія формулюється для елементів організаційної структури

підприємства – функціональних відділів, виробництв, управлінь, філій, представництв тощо [7, с. 304].

Два останні рівні мають більшою мірою відношення до етапу реалізації стратегій вищих рівнів. Корпоративна (базова) стратегія М. Портера («Конкурентна стратегія») виділяє три види корпоративних типових стратегій (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Матриця М. Портера**

Цільовий ринок збуту	Стратегічна перевага	
	Низькі витрати	Диференціація продукту
Широкий	1. Стратегія лідерства в зниженні витрат	2. Стратегія диференціації
Вузький	3. Стратегія фокусування (концентрації)	
	з акцентом на зниження витрат	з акцентом на диференціацію

*Джерело:* [3, с. 95]

Матриця утворює поля, які характеризують розташування підприємства залежно від об'єднання двох чинників (розвитку та оновлення ринку і продукту): підприємство виступає на наявному ринку з давно наявним (старим) продуктом; підприємство виступає на наявним ринку, але з новим продуктом; підприємство виступає на новому ринку, але з давно наявним продуктом; підприємство виступає на новому ринку з новим продуктом. Матриця санкціонує виробити чотири альтернативні стратегії маркетингу.

У табл. 2 наведені стратегії досягнення конкурентної переваги.

**Таблиця 2**

**Стратегії досягнення конкурентної переваги**

Позиція на ринку	Попереджувальні стратегії	Пасивні стратегії
Лідери ринку («віоленти»)	«Захват», «Захист», «Блокування»	«Перехват»
Те, що переслідують лідерів ринку («патієнти»)	«Атака» «Прорив» «Оточення»	«Дотримання курсу»
Ті, що уникають прямої конкуренції («комутанти»)	«Зосередження сил на ділянці», «Обхід»	«Збереження позицій»

*Джерело:* [1, с. 216]

«Захоплення ринку» – розширення попиту на продукцію підприємства шляхом використання продуктового або цінового лідерства.

«Захист ринку» – дія на споживачів з метою утримати їх у сфері діяльності підприємства за допомогою реклами, стимулювання тощо.

«Блокування ринку» – не допускати, щоб ті, хто переслідують, домагалися переваг на окремих маркетингових напрямках: товар, обслуговування, реклама та ін.

«Перехоплення» – реакція на нововведення тих, що переслідують, з метою зниження їх ефективності.

«Атака в лоб» – використання істотної переваги над лідером (цінової або нецінової) для досягнення конкурентної переваги на ринку.

«Прорив» – використання якого-небудь одного слабкого місця лідера, знаходження пролому.

«Оточення» – поступове накопичення переваг шляхом використання слабких місць

лідера, одержання конкурентних переваг за усіма напрямками діяльності.

«Дотримання курсу» – мінімізація ризику дій у відповідь лідеру, наприклад, у ціновій політиці.

«Зосередження сил на вигідних ділянках» – вибір сегментів ринку, що не привертають уваги сильніших конкурентів.

«Обхід» – уникнення конкуренції шляхом випуску товарів, що не змагаються, сервісу, використання непривабливих каналів збуту та ін.

«Зберігання позицій» – підтримка сталості у ринковій діяльності, що не викликає уваги конкурентів («статус кво»).

Реалізація концепції маркетингу на туристичному підприємстві потребує створення відповідної служби маркетингу. В організаційній структурі туристичних підприємств служба маркетингу стає ланкою, яка координує діяльність усіх інших структурних підрозділів. Залежно від характеру і масштабів діяльності туристичного підприємства організаційна структура маркетингу може приймати різні варіанти, а саме:

- функціональна організаційна структура служби маркетингу (рис. 5);
- організація за продуктовим принципом (рис. 6) ;
- організація за регіональним принципом (рис. 7) [9, с. 61].

При організації управління маркетинговими заходами туристичного підприємства необхідно дотримуватися таких головних принципів:

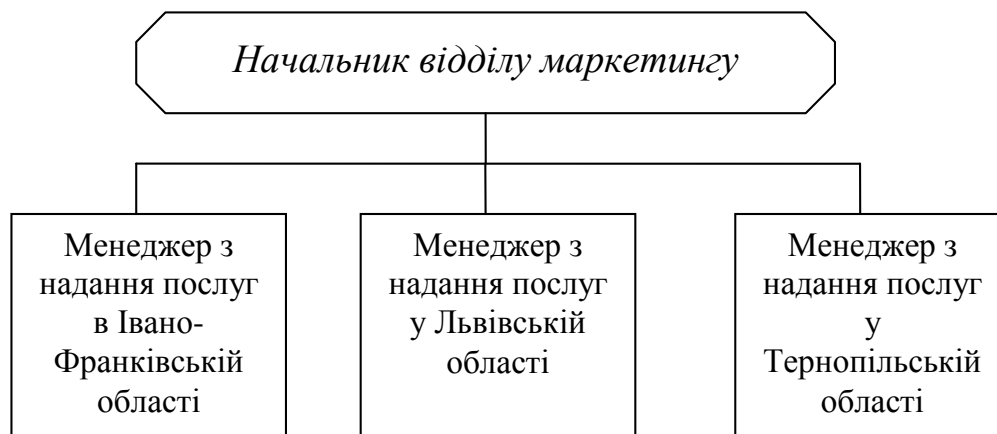
- простота маркетингової структури;
- ефективна система зв'язків між підрозділами;
- гнучкість, яка розглядається як уміння пристосовуватися до туристичного попиту, зростання обсягів надання послуг, кращих технологій [8, с. 82].



**Рис. 5** Функціональна модель побудови відділу маркетингу на підприємствах туристичної галузі [2, с. 221]



**Рис. 6.** Товарна модель побудови відділу маркетингу на підприємствах туристичної галузі [2, с. 221]



*Рис. 7. Регіональна модель побудови відділу маркетингу на підприємствах туристичної галузі [2, с. 222]*

Оскільки сучасна концепція маркетингу взаємодії зосереджує увагу не стільки на технічних аспектах маркетингу (маніпулювання маркетинговими заходами й інструментами), скільки на соціальних (спрямованих на взаємодію з клієнтами), то провідну роль виконують ті працівники служби маркетингу, які здатні ефективно взаємодіяти зі споживачами.

Контроль – це постійна, систематична перевірка і оцінка стану маркетингової діяльності туристичного підприємства. Контроль маркетингової діяльності в туризмі спрямований на своєчасне виявлення усіх проблем і відхилень від нормального просування організації до певної мети, а також на своєчасну корекцію маркетингової діяльності для того, щоб наявні питання ніяк не переросли в кризу [5, с. 69].

Стратегія контролю складається, як правило, з чотирьох основних фаз:

- встановлення планових величин і критеріїв;
- виявлення реальних показників;
- порівняння;
- аналіз результатів порівняння [4, с. 44].

Цілі контролю: визначення міри досягнення поставлених цілей; виявлення можливостей поліпшення; перевірка можливостей пристосування маркетингових зусиль до динамічних ринкових умов.

Залучення до контролю сторонніх організацій (зовнішній аудит) ліквідує цей ефект, забезпечує професійний підхід до контролю, виробку ефективних рекомендацій. У той же час послуги із зовнішнього аудиту обходяться досить дорого, і такі витрати не завжди себе окупають. Не виключене і розголошення комерційної таємниці. На нашу думку, контроль маркетингової діяльності туристичних підприємств є важливим і необхідним елементом у процесі управління маркетингом.

**Висновки.** Дослідивши наявні підходи до визначення сутності управління маркетинговою діяльністю на підприємствах туристичної галузі, ми пропонуємо розглядати його як процес досягнення поставлених маркетингових цілей: визначення можливостей і загроз ринку, ресурсів підприємства, а також організації, планування і проведення маркетингової діяльності, яка є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств.

**Список використаних джерел**

1. Еремін В. Н. Маркетинг : основы и маркетинг информации : учеб. / В. Н. Еремін. – М. : КНОРУС, 2006. – 656 с.
2. Павленко А. Ф. Маркетинг : підруч. / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 2004. – 390 с.
4. Соловьева Т. А. Менеджмент и маркетинг в социально-культурной сфере и туризме / Т. А. Соловьева. – Хабаровск, 2004. – 246 с.
5. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов : учеб. пособ. / Т. Л. Тимохина. – [3-е изд.]. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 352 с.
6. Шканова О. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. / О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2009. – 220 с.
7. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу : монографія / Л. М. Шульгіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с.
8. Экономика и организация туризма. Международный туризм // Е. Л. Драчева, Д. К. Исмаев, И. А. Рябова и др. ; под ред. Рябовой И. А., Драчева Е. Л. – [2-е изд., стер.]. – М. : КНОРУС, 2006. – 576 с.
9. Янкевич В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукова ; под ред. В. С. Янкевича. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 416 с.

***Криховецкий И. З. Вопрос стратегического управления маркетинговыми мероприятиями на предприятиях туристической сферы***

*В статье анализируется роль маркетингового планирования в сфере туризма. Основной акцент осуществляется на систему стратегического управления. Указывается на то, что процесс стратегического управления на предприятиях туристической отрасли необходимо начинать с миссии туристического предприятия, подчинена целям и задачам предприятия. Очень важными для туристического предприятия является оценка и анализ внешней среды и определения сильных и слабых мест.*

**Ключевые слова:** *маркетинг, стратегическое управление, маркетинговые планы, концепция маркетинга, контроль, туристический бизнес.*

***Kryhovetsky I. Z. The question of the strategic management of marketing activities in the tourism sector enterprises***

*The article analyzes the role of marketing planning in tourism. The main emphasis is done on the system of strategic management. It is pointed out that the process of strategic management at the enterprises of the tourism industry has to start with the mission of tourism enterprises, subordinated to the goals and objectives of the enterprise. It is very important for the tourism enterprises is the assessment and analysis of the external environment and identify strengths and weaknesses.*

**Keywords:** *marketing, strategic management, marketing plans, marketing concept, control, tourism.*

