

УДК: 339.138

*С.В. Нечипорук*

## ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Необхідність систематизації інформації, що надходить до управлінського апарату підприємств готельного господарства, забезпечення підприємств готельного господарства методичною базою для розробки ефективних маркетингових стратегій, централізація маркетингових досліджень для підприємств готельного господарства розглянуті в статті.

Necessity of systematization of information which is operated by management of enterprises of hotel economy, methodical base for development of effective marketing strategies of enterprises of hotel economy, centralization of marketings researches for the enterprises of hotel economy are examined in the article.

Ключові слова: підприємство готельного господарства, маркетингові стратегії, система контролю, інститут маркетингових стратегій

Вітчизняні підприємства готельного господарства під час моделювання власних маркетингових стратегій гостро потребують розширення спектру джерел зовнішньої маркетингової інформації, що використовується для стратегічного планування, а також збільшення рівня використання внутрішньої маркетингової інформації. Інформованість керівництва безпосередньо залежить від обробленого масиву інформації, і від цього,

в свою чергу, залежить якість маркетингових стратегій. Проте для формування адекватних стратегій діяльності необхідне не тільки розширення спектрів джерел маркетингової інформації, а також залучення відповідних ресурсів для аналізу інформації та її подальшої інтерпретації.

Актуальність дослідження полягає у необхідності систематизації інформації, що надходить до управлінського апарату підприємств готельного господарства, централізації інформації та розробки маркетингових стратегій із залученням більших масивів необхідної для прийняття рішень інформації.

Аналіз та систематизація інформації – трудомісткий процес, тому в цьому випадку відчутний вплив на стратегічне управління має компетентність кадрового складу. Підвищення компетентності та збільшення аналітичних функцій кадрового складу може спричинити часткове розширення спектрів маркетингової інформації, що використовується підприємствами готельного господарства, але це розширення є доцільним тільки до певної межі, коли витрати на збільшення кадрового складу та підвищення кваліфікації працівників повністю компенсуються вдалим маркетинговими стратегіями. Вартість отримання деяких фрагментів маркетингової інформації може бути настільки великою, що окремо взяте підприємство готельного господарства буде вимушене нехтувати численною кількістю таких фрагментів, незважаючи на важливість недоотриманої інформації. Особливо це стосується розробки довгострокових маркетингових стратегій.

Вагомий внесок у дослідження стратегічного планування маркетингу зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Армстронг Г., Ассель Г., Балабанова Л.В., Блайт Дж., Бутенко Н.В., Войчак А.В., Котлер Ф., Куденко Н.В., Правик Ю.М., Ткаченко Т.І., Шканова О.М. та ін.

Аналіз наукових досліджень виявив достатню кількість методичних розробок у напрямі формування маркетингових стратегій підприємств сфери послуг, проте вважаємо доцільним якомога більше уваги приділити саме систематизації маркетингової інформації та розробці методик, що дозволять управлінському персоналу підприємств готельного господарства приймати рішення стосовно розвитку компанії як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі.

Новизна проведеного дослідження полягає у пропозиції створення Інституту маркетингових стратегій для підприємств готельного господарства (ІМС), метою функціонування якого стане забезпечення менеджменту підприємств готельного господарства індивідуально-розробленими маркетинговими стратегіями на довгострокову перспективу.

Значення проведеного дослідження полягає у централізації маркетингових досліджень підприємств готельного господарства, розробці методичного забезпечення, що дозволить пристосування підприємств готельного господарства до змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для збільшення рівня інформованості менеджменту вітчизняних підприємств готельного господарства стосовно зовнішнього середовища та формування стратегій подальшого розвитку пропонується створити Інститут маркетингових стратегій (ІМС), що буде функціонувати на основі щомісячних платежів підприємств-користувачів інформації інституту. Під ІМС мається на увазі сукупність спеціалістів у сфері маркетингу та управлінського обліку. Метою функціонування ІМС стане забезпечення підприємств готельного господарства індивідуально розробленими маркетинговими стратегіями на довгострокову перспективу.

Функції ІМС стосовно аналізу зовнішньої маркетингової інформації підприємств-клієнтів зводяться до:

- дослідження ситуації на ринках готельного господарства;
- розгляд динаміки туристичних потоків;
- дослідження конкурентного середовища;
- проведення масових досліджень для виявлення споживачів послуг тимчасового проживання;
- аналіз посередницького середовища;
- вивчення постачальників;
- опрацювання тенденцій розвитку факторів макросередовища.

На основі реалізації вищенаведених функцій ІМС акумулює дані про зовнішнє середовище з джерел формування зовнішньої маркетингової інформації задля їх систематизації та створення маркетингових стратегій для підприємств готельного господарства.

На основі внутрішньооблікових даних, що зібрані безпосередньо на конкретному підприємстві готельного господарства, ІМС проводить аналіз внутрішнього середовища підприємств готельного господарства. Кожне підприємство-клієнт ІМС отримує куратора від інституту, що супроводжує та у разі необхідності корегує діяльність підприємства, тим самим забезпечуючи постійний зворотній зв'язок між готелем та ІМС. Порівняння внутрішньої інформації з конкретного підприємства та систематизованої зовнішньої інформації дозволяє ІМС розробити для підприємства-клієнта варіанти маркетингових стратегій на довгострокову перспективу з урахуванням всього масиву доступної інформації (рис. 1.).

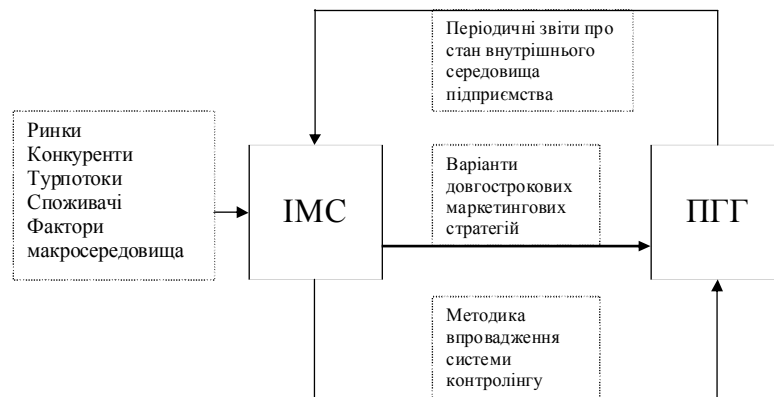


Рис. 1. Схема взаємодії Інституту маркетингових стратегій (ІМС) та підприємства готельного господарства (ПГГ) (розробив автор)

Для того, щоб внутрішня інформація з підприємства-споживача надходила до ІМС у придатному для аналізу та інтерпретації вигляді, ІМС ставить для підприємств-клієнтів обов'язкову вимогу – створення системи контролінгу, що буде впроваджена за методикою ІМС. Ця система повинна мати на меті збір інформації з усіх підрозділів підприємства, її систематизацію та направлення до ІМС. Облік даних має бути стандартизованим для того, щоб бути придатним для використання ІМС під час розробки маркетингових стратегій.

Водночас система контролінгу, створена за методикою ІМС на підприємствах-клієнтах, дозволить готелям та іншим закладам для тимчасового проживання використовувати внутрішню інформацію більш продуктивно та приймати на її основі ефективні управлінські рішення.

Форма організації маркетингових досліджень та розробки маркетингових стратегій підприємств-клієнтів ІМС визначається як змішана, причому формування короткострокових маркетингових стратегій покладається на підприємство, а розробка довгострокових маркетингових стратегій – на ІМС. Базою для розробки короткотермінових і довготермінових стратегій відносно внутрішнього середовища слугують дані системи контролінгу, а для формування довгострокових маркетингових стратегій додаються ще й дані зовнішнього середовища підприємств готельного господарства, що підлягають обробці ІМС (рис. 2).

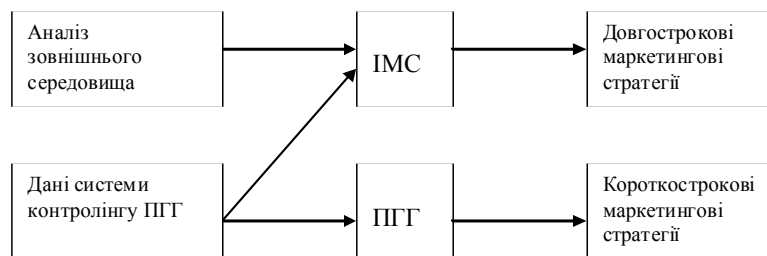


Рис. 2. Розробка маркетингових стратегій підприємств готельного господарства при діючому ІМС (розробив автор)

Розроблена за методикою ІМС система контролінгу на підприємствах-клієнтах ІМС має відповідати вимогам стосовно складу служби контролінгу, функціонального призначення служби, її повноважень та місця у організаційній структурі підприємства готельного господарства.

Цикл роботи системи контролінгу можна зобразити за допомогою рис. 3.

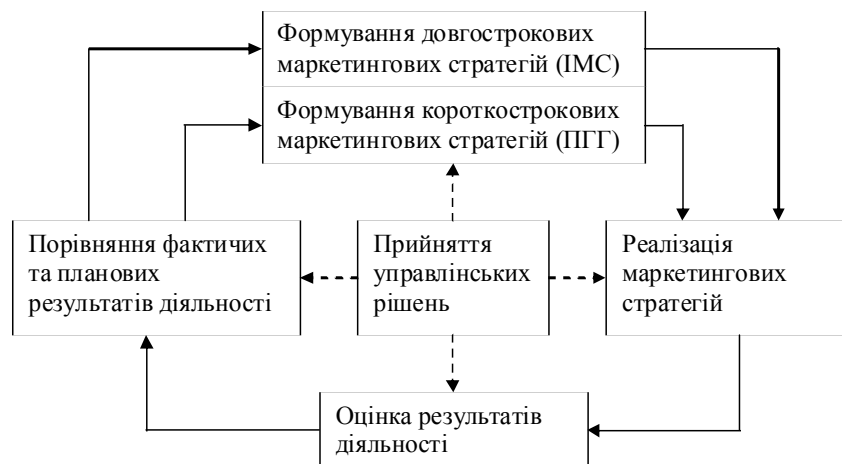


Рис. 3. Цикл роботи системи контролінгу (розробив автор)

Робота системи визначає етапи планування, управління, мотивації та контролю, що здійснюються послідовно. Після закінчення кожного циклу система повертається до етапу планування. Ці етапи вимагають прийняття певних управлінських рішень, тому процес прийняття рішень залежить від кожного з них. Система контролінгу має забезпечувати фактичне виконання планів та вносити прийнятні зміни відповідно до зміни тих чи інших обставин. Управлінська інформація, що формується на підприємстві, повинна надавати керівництву можливість вибору та конкретизації методів реалізації маркетингових стратегій. Функції планування та контролю мають надзвичайно велике значення для роботи системи контролінгу.

На початковому етапі створення системи контролінгу необхідно визначити відповідальних осіб, які будуть впроваджувати систему в дію. У ролі відповідальних осіб доцільно залучити усіх керівників підрозділів, які беруть участь у формуванні доходів та витрат підприємства. Для координації цієї взаємодії необхідно створити службу контролінгу підприємства готельного господарства.

Контролери підприємства повинні володіти знаннями з обліку, чітко розуміти податкові наслідки висунутих планів дії, та функціонування інформаційних потоків підприємства. Вони мають розумітися на технологіях та специфіці роботи бухгалтерського програмного забезпечення. Також необхідні навички узагальнення інформації та володіння знаннями специфіки роботи відділів маркетингу, прийому та розміщення, бронювання та інших відділів підприємства готельного господарства. Контролерам необхідно розуміти порядок взаємодії процесів, відділів та функцій, що забезпечують діяльність підприємства.

Контролери повинні готувати звіти різних видів, наприклад звіти про ступінь ефективності діяльності певних підрозділів підприємства, під час аналізу яких порівнюються фактичні показники з показниками попередніх періодів та із запланованими показниками. Інші звіти мають надавати інформацію про продажі, використання завантаження номерного фонду та отримані замовлення.

Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства готельного господарства зображено на рис. 4.

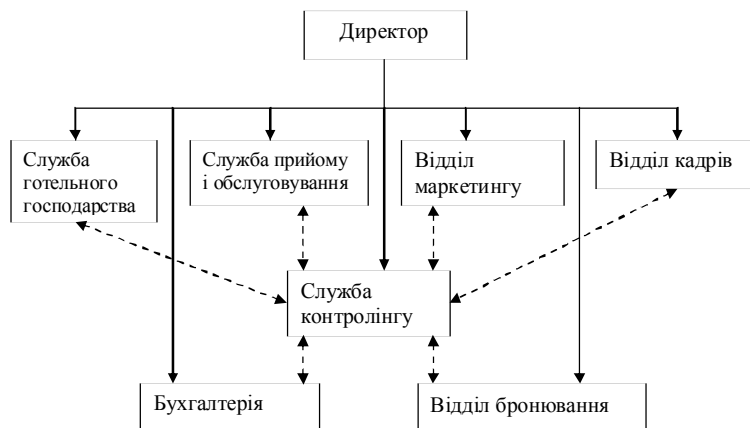


Рис. 4. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства готельного господарства (розробив автор)

Послідовна обробка звітів та формування спеціальної звітності для керівництва підприємства та ІМС виконується контролерами служби. Ця послідовність полягає у формуванні даних на основі руху від первинного збору інформації до оформлення звітів за поточний день, декаду, місяць.

Під час складання звітності служба контролінгу відповідає за визначення причини відхилення показників діяльності підприємства готельного господарства. Схема аналізу відхилень службою контролінгу зображена на рис. 5.

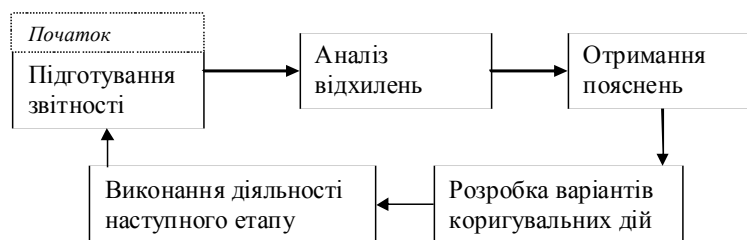


Рис. 5. Аналіз відхилень службою контролінгу (розробив автор)

Служба контролінгу є відповідальною за всі поточні витрати підприємства. Отже, рахунки, що підлягають оплаті, спочатку повинні проходити через відділ контролінгу та з підписом головного контролера, який на основі планових даних про витрати приймає рішення про сплату того чи іншого рахунку, надходити до директора.

Прогнозна інформація щодо діяльності у наступних періодах дозволяє контролерам використовувати дані щодо змін, формувати адекватні планові величини.

Служба контролінгу може представляти економічно обґрунтовані управлінські рішення, виконуючи коментуючу роль у функціонуванні підприємства готельного господарства, а також може вимагати від керівників функціональних підрозділів надання необхідної інформації у встановлені строки.

Висновки та перспективи використання результатів досліджень такі. Розробка маркетингових стратегій для підприємств готельного господарства виступає однією з основних складових частин успіху діяльності компанії на ринку.

У статті визначено необхідність централізації маркетингових досліджень для підприємств готельного господарства, розроблені основні положення впровадження системи контролінгу на таких підприємствах. Підприємствам готельного господарства, які не є членами певних готельних мереж, необхідна діюча система організації маркетингових досліджень, адже індивідуальними зусиллями неможливо досягнути бажаного охоплення та систематизації зовнішньої інформації. Особливо це стосується даних, що можуть використовуватися певною сукупністю підприємств готельного господарства. У цьому випадку представники готельних мереж та різноманітні готельні об'єднання (у разі наявної діючої системи централізації маркетингових досліджень та розробки маркетингових стратегій) мають суттєву перевагу у стратегічному управлінні порівняно з підприємствами-одинаками.

Вітчизняні підприємства готельного господарства потребують систем, впровадження яких розв'яже ряд нагальних проблем, а саме:

– проблеми недостатньої компетентності співробітників підприємств у питаннях формування довгострокових маркетингових стратегій;

– проблеми, пов'язані з недостатністю власних ресурсів окремих підприємств готельного господарства для широких маркетингових досліджень ринку;

– проблеми, пов'язані з тривалістю процесів ознайомлення сторонніх консалтингових організацій зі специфікою обліку та акумулювання внутрішньої інформації конкретних підприємств;

– проблеми, пов'язані з відсутністю необхідних внутрішньоблікових даних.

Створення Інституту маркетингових стратегій для підприємств готельного господарства та впровадження на них стандартизованої системи контролінгу частково розв'яже вищезазначені проблеми, дозволивши менеджменту підприємств приймати адекватні управлінські рішення.

1. *Армстронг Г.* Введение в маркетинг: учебное пособие / Г. Армстронг; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000. – 640 с.; 2. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.; 3. *Атамас П. Й.* Управлінський облік: навчальний посібник для ВНЗ / П.Й. Атамас; Міністерство освіти і науки України; Дніпропетровський університет економіки та права. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 439 с.; 4. *Балабанова Л.В.* Маркетинг: підручник /Л.В. Балабанова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.; 5. *Войчак А. В.* Маркетинговий менеджмент: підручник /А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.; 6. *Давидович І. Є.* Контролінг. навч. посіб. / І.Є. Фавидович – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.; 7. *Котлер Ф.* Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для вузов / Ф. Котлер; пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.; 8. *Правик Ю.М.* Маркетинг туризму: підручник / Ю.М. Правик. – К.: Знання, 2008. – 304 с.; 9. *Пушкар М.С.* Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М.С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.