

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 1, 2015

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 338.487

*І. А. Маркіна,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

*I. A. Markina,  
Doctor of Economic Science, Professor,  
Head of Department of Management and Administration,  
Poltava National Technical University named Yuriy Kondratyuk, Poltava*

### STRATEGIC PLANNING OF MARKETING IN THE MANAGEMENT SYSTEM ON ENTERPRISES OF TOURISM BUSINESS

*Стаття присвячена питанням теоретико-методологічного огляду понять "стратегічне планування маркетингу", "стратегічне планування", "маркетинг". В ній розкривається місце і роль процесу стратегічного планування маркетингу в системі управління туристичною організацією. Представлено та проаналізовано етапи стратегічного планування маркетингової діяльності туристичних організацій. Обґрунтовується логічна послідовність дій, що забезпечують його успіх на туристичному ринку в умовах невизначеності та динамічності факторів зовнішнього середовища. Визначено основні проблемні стратегічні маркетингові питання та запропоновано шляхи їх вирішення.*

*Article is devoted to theoretical and methodological review of the concepts of "strategic marketing planning", "strategic planning", "marketing". It revealed the place and role of strategic marketing planning in the management of tourist organization. And presents the stages of strategic planning of marketing activity tourism organizations. Grounded logical sequence of actions to ensure its success in the tourism market in the face of uncertainty and dynamic environmental factors. The main areas of strategic marketing issues and proposed solutions.*

**Ключові слова:** стратегія, планування, маркетинг, стратегічне планування, стратегічне планування маркетингу, туристичне підприємство.

**Keywords:** strategy, planning, marketing, strategic planning, strategic and marketing planning, tourism enterprise.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день, розвиток ринкових відносин національної туристичній галузі супроводжується різноманітними проблемними аспектами соціально-економічного характеру, тому успішна туристична діяльність вимагає знань специфіки туристичного ринку, вчасно і правильно управляти ситуаціями за допомогою сучасних прийомів, засобів та методів, забезпечувати ефективні дії туристичних організацій, посередників, а також максимально задовольняти потреби туристів-споживачів. Актуальність дослідження стратегічного планування маркетингової діяльності в туристичній організації визначається тим, що в умовах ринкової конкуренції турфірма повинна бути інформаційно забезпеченою, вміло аналізувати ринкову ситуацію, зіставляти і планувати свою діяльність з конкурентами, розробляти заходи щодо її вдосконалення, тобто володіти теорією і практикою маркетингу з урахуванням особливостей туристичної галузі та здійснювати планування на стратегічній перспективі. Таким чином, проблема покращення ефективності функціонування організацій туристичного бізнесу знаходить своє вирішення в здійсненні стратегічного планування маркетингової діяльності, що забезпечить формування якісно нового рівня розвитку їх підприємницької діяльності. Вищевикладене визначає актуальність і важливість обраної теми дослідження, що представлена в даній статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності перебували у полі зору багатьох дослідників: Ф. Котлер, Р. Акофф, Ж.- Ж. Ламбен, І. Ансофф, М. Портер, Д.Аакер, Дж. Куїнн, Стрікланд, М., Г. Мінцберг, А. Мескон, А. Томпсон, Й.Уїлсон, Дж. Еткінсон, Ф. Хедоурі, Дж. Р. Еванс, М. Мак-Дональд та інші. Серед російських учених, які вивчали та досліджували питання процесу стратегічного планування необхідно назвати Азоева Г.Л., Багієва Г.Л., Маркової В.Д, Голубкова С.П., Мойсєвої Н.К., Єфремова В.С. та інших.

Однак головні аспекти стратегічного планування маркетингу в системі управління організацією туристичного бізнесу залишаються об'єктом багатьох дискусій і вимагають пошуку додаткових відповідей.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у поглибленні теоретичного обґрунтування, викладенні результатів узагальнень та досліджень щодо методологічних та науково-практичних аспектів стратегічного планування маркетингу в системі управління туристичним підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних ринкових умовах для того, щоб вижити, довготривало бути успішною та досягти поставлених цілей, туристична організація повинна володіти високим рівнем як результативності, так і ефективності. Дане завдання можна реалізувати лише при умові інтегрування у систему управління механізму ефективного стратегічного планування маркетингової діяльності.

Варто зауважити, що відповідно до тверджень відомих теоретиків та практиків, основним призначенням планування як функції управління є завчасно врахувати весь спектр внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку туристичного підприємства [2]. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які забезпечують визначення послідовності досягнення конкретних цілей із врахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів турпідприємством. Тому планування повинне забезпечити взаємозв'язки між окремими структурними підрозділами туристичної організації та її партнерів, що здійснюють весь технологічний ланцюжок створення та реалізації туристичного продукту. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку ринкової кон'юнктури. Виходячи з вищевикладених тверджень впливає необхідність координування планування з маркетингом з метою постійної збалансованості показників слідом за змінами кон'юнктури туристичного ринку. Проте, щоб туристична організація змогла стати дійсно успішною, керівникам та провідним спеціалістам турпідприємства потрібно зосереджувати увагу не лише на оперативне планування маркетингу, а здійснювати і стратегічне [1].

Стратегічне планування маркетингом – це активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом планування, спрямований на підвищення рівня

середньостатистичних ринкових показників шляхом систематичного проведення політики створення турпродуктів та послуг, що забезпечують туристів-споживачів туристичними продуктами більш високої цінності, ніж у конкурентів [4, с. 247].

Основним завданням стратегічного планування маркетингом на підприємствах туристичної галузі є уточнення місії компанії, визначення цілей, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури портфеля туристичних послуг. Необхідність цілеспрямованого здійснення маркетингової діяльності, аргументації стратегії та оптимізації використання ресурсів висуває на перший план найважливішу функцію маркетингу – планування.

Основна мета стратегічного планування маркетингу на туристичному підприємстві – зменшити підприємницький ризик при розробці та здійсненні маркетингових взаємодій турфірми. Підприємство туристичної галузі намагається знизити рівень ризику, як у довгостроковому, так і в короткостроковому періоді, розробляючи і проводячи заходи стратегічного і тактичного планування. Цілі планування маркетингу досягаються за допомогою рішень комплексу завдань, до яких відносяться: вивчення факторів зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку; аналіз стану внутрішнього середовища; аналіз ризиків підприємницької діяльності; економічне обґрунтування концепції та стратегії функціонування; розробка плану маркетингу; формування плану виробництва та постачання виробничими ресурсами; розрахунок очікуваних фінансових результатів; розробка тактичних заходів для відстеження витрат і результатів, що складають програму контролінгу [1].

Практика маркетингового планування передових туристичних підприємств свідчить про те, що для вирішення перерахованих завдань потрібні великі витрати інтелектуальної праці та участь багатьох фахівців різних профілів управлінської діяльності. Вважається, що одним з факторів оптимізації планової роботи фірми і її маркетингової служби може стати дотримання послідовності етапів процесу маркетингового планування.

Стратегічне планування маркетингової діяльності туристичної організації проходить у кілька етапів, які відрізняються між собою як цілями, так і методами. Їх специфіка обумовлюється сферою діяльності туркомпанії. Детальніше розглянемо кожен з етапів [5]:

- визначення основних цілей та завдань. Даний етап спрямований на визначення завдань і цілей, які є ключовими і пріоритетними в плануванні турорганізації. Розрізняють кількісні (вимірюються в умовних одиницях) і якісні (відображають стан показника) цілі маркетингу. Наслідком поставлених цілей є завдання маркетингової діяльності, від їх рішення залежить кінцевий результат.

- стратегічний аналіз туристичного ринку. На цьому етапі збирається інформація про ринкове середовище, в якому туристичне підприємство здійснює свою діяльність. Об'єктами стратегічного аналізу можуть виступати: туристи-споживачі – вивчення споживчих переваг дає можливість визначити актуальні потреби клієнтів, що має ключове значення для існування туристичної організації, а також її подальшого розвитку; конкуренти – аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити конкурентні переваги компанії, розвинути сильні сторони, а слабкі по можливості зменшити. Крім цього, спостереження за діяльністю конкуруючих туристичних підприємств дає можливість спостерігати за подіями в туристичній галузі, а також знати про нововведення і розробки; витрати – з метою підвищення економічності туристичного підприємства, кожен вид витрат має бути ретельно розглянуто. Фінансування діяльності турфірми має бути, в першу чергу, обґрунтованим і продуманим, питома вага кожного виду витрат має бути детально розглянута; можливості – в процесі планування проводиться оцінка відповідності матеріальних, трудових, фінансових, технічних ресурсів наявних у туристичній організації, необхідним витратам.

- розробка комплексу маркетингових стратегій. Інформація, отримана на попередніх етапах, дозволяє виявити проблеми, що впливають на розвиток туристичної організації і виробити шляхи їх оптимального вирішення. Вплив здійснюється на наступні напрямки діяльності туристичної фірми: товарну, цінову, збутову, комунікаційну політики.

- оцінка отриманих результатів. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності виконаних робіт. Проводиться порівняння отриманих результатів з плановими показниками. Підсумковий результат визначає майбутній розвиток туристичного підприємства, впливаючи на коригування маркетингових стратегій в тому чи іншому напрямку.

Варто зауважити, що в процесі функціонування туристичної організації виникає ряд проблемних маркетингових стратегічних питань, а саме [6, с. 18]:

- визначення ринків, на яких працюватиме туристична компанія. Напевно, ці стратегічні маркетингові рішення мають базуватися на певних стратегічних напрямках діяльності туристичної компанії.

- сегментування ринків і визначення цільових сегментів. Питання стратегії – з якими сегментами туристичного ринку буде працювати турпідприємство, які сегменти є найбільш цікавими, перспективними для неї.

- позиціонування турпродуктів та послуг, туркомпанії в цілому. Туристичному підприємству необхідно визначити своє “ринкове обличчя” – тобто який туристичний продукт чи послуга буде відрізнятися від інших наявних на ринку турпослуг. Ринковий авторитет туристичної компанії повинен бути визначений самим ринком, його споживачами, щоб в їхній свідомості сформувалися “правильні” (“бажані”) уявлення про послуги турфірми. Тобто позиціонування в стратегічному сенсі є питанням визначення особливостей пропозиції туристичної організації з розрахунку на те, що вони стануть реально привабливими для споживачів.

- розробка, реалізація і коректування маркетингової стратегії є тим фундаментальним компонентом, на якому базуються можливості ефективного поєднання туристичної компанії з її зовнішнім середовищем. Ефективність такого поєднання є ключовим фактором для компанії, оскільки саме її зовнішнє оточення є єдиним джерелом отримання того, до чого вона прагне.

Вирішення стратегічних маркетингових питань вимагає певної організації та докладення максимальних управлінських зусиль. Управління процесом стратегічного планування маркетингу передбачає реалізацію таких загальних функцій управління, як планування, організація, мотивація і контроль. При цьому планування розглядається як вихідна, базова функція управління.

Маркетингове стратегічне планування створює необхідну умову для забезпечення ринкової орієнтації комерційної туристичної організації. Це планування повинне виконувати роль основи стратегії турпідприємства.

Масштаби діяльності туристичної компанії визначають пріоритетні рівні маркетингового стратегічного планування. Так, для невеликого бізнесу, а також у багатьох випадках і середнього, таке планування здійснюється на корпоративному рівні. Для великого бізнесу характерним може бути поєднання маркетингового стратегічного планування на корпоративному рівні, бізнес-рівні і функціональному [3, с. 309].

Крім того, на практиці не відбувається використання будь-якого уніфікованого підходу до маркетингового стратегічного планування, зокрема щодо його складових, часового горизонту. Маркетинговий стратегічний план є творчим продуктом кожної туристичної компанії. “Диференціація” маркетингових стратегічних планів не є ознакою проблем з рівнем професійної підготовки менеджерів. Теорія стратегічного планування є, швидше, теорією, яка описує технологію процесу, методику його здійснення, ніж встановлює якісь канони, норми, абсолютні правила.

Проте варто зазначити, що багато туристичних підприємств України функціонують не маючи офіційно розроблених стратегічних планів маркетингу. Керівництво турфірм не бажає витрачати час на підготовку плану в письмовому вигляді. Багато українських топ-менеджерів туристичного бізнесу вважають, що ситуація на ринку змінюється занадто швидко, щоб від стратегічно-маркетингового плану була якась користь. Саме через цю і ряд інших причин багато турпідприємств не використовують у себе формалізованого стратегічного планування маркетингу. Така ситуація призводить до того, що туристичний бізнес розвивається повільними темпами.

**Висновки.** Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, можна зробити висновок про те, що стратегічне планування маркетингової діяльності в туристичній компанії є досить складним процесом і вимагає розробки теоретично і практично обґрунтованого і ефективного інструментарію, який дозволить ефективно вирішувати зазначені цілі та завдання. Застосування даного планування може створити ряд переваг у функціонуванні туристичного підприємства, а саме адаптацію до змін у зовнішньому середовищі; формулювання і реалізація успішних та результативних маркетингових стратегій; координація роботи різних структурних підрозділів; підвищення рівня контролю на турпідприємстві та інші.

#### Література.

1. Кормишкін Д.В. Стратегическое планирование маркетинга в системе управления [Електронний ресурс] / Д.В. Кормишкін – Режим доступу до матеріалу: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-4/PDF/12/Kormishkin.pdf>
2. Ткешелашвілі М. Л. Аспекти формування маркетингової стратегії в контексті розвитку національного туристичного продукту [Електронний ресурс] / М. Л. Ткешелашвілі – Режим доступу до матеріалу: [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc\\_id=1368774](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1368774)
3. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
4. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебн. / Р. А. Фатхудинов – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
5. Холодний Г.О., Селезнёва К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України [Електронний ресурс] / Г.О. Холодний, К.В. Селезнёва – Режим доступу до матеріалу: <http://firearticles.com/strategichne-upravlinnya/104-teoretichni-aspekti-strategichnoho-planuvannya-na-pidpriemstvakh-ukrayini-xolodnij-g-o-seleznova-k-v.html>
6. Шкардун В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра

екон. наук: спец. 08.00.05 “Економика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / В. Д. Шкардун. – Москва, 2009. – 37 с.

#### References.

1. Kormishkin D. V. (2010) “Strategic marketing planning in the management system” [Online], available at: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-4/PDF/12/Kormishkin.pdf> (Accessed 20 January 2015).
2. Tkeshelashvili M. L. (2010) “Aspects of the formation of marketing strategy in the context of the national tourist product” [Online], available at: [http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc\\_id=1368774](http://www.library.univ.kiev.ua/ukr/elcat/new/detail.php3?doc_id=1368774) (Accessed 20 Aug 2014).
3. Uolker O. (2006) Marketynhovaia stratelyia [Marketing strategy], Vershyna, Moskva, Rosiia.
4. Fatkhutdinov R. A. (2000) Stratelycheskyj marketynh [Strategic Marketing], ZAO “Byznes-shkola “Yntel-Syntezy””, Moskva, Rosiia.
5. Kholodnyj H.O., Selezni'ova K.V. (2011) “Theoretical aspects of strategic planning in the Ukraine” [Online], available at: <http://firearticles.com/strategichne-upravlinnya/104-teoretichni-aspekti-strategichnogo-planuvannya-na-pidpriemstvax-ukrayini-xolodnij-g-o-seleznova-k-v.html> (Accessed 20 Aug 2014).
6. Shkardun V.D. (2009) “Strategic planning of the company based on the methodology of marketing”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of a national economy (marketing), State University of Management, Moskva, Rosiia.

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2015 р.*



ТОВ "ДКС Центр"