

**Крамарчук С. П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного бізнесу і туризму  
Тернопільського національного економічного університету*

**Лубкей Н. П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів суб'єктів господарювання і страхування  
Тернопільського національного економічного університету*

**Kramarchuk S. P.**

*Associate Professor, PhD in Economics,  
Associate Professor of the Chair of International Business and Tourism  
Ternopil National Economic University*

**Lubkey N. P.**

*Associate Professor, PhD in Economics,  
Associate Professor of the Chair of Finance of Business Entities and Insurance  
Ternopil National Economic University*

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### METHODICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF TOURISM ENTERPRISES MARKETING STRATEGY

**Анотація.** У статті розглянуто науково-методичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства. Досліджено основні методи, що дадуть змогу здійснювати аналіз маркетингового середовища підприємства та формувати маркетингову стратегію туристичного підприємства. Пропонується застосування бенчмаркінгу як ефективного інструменту для формування маркетингової стратегії туристичного підприємства.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, методи, аналіз, бенчмаркінг, туристичне підприємство.

**Постановка проблеми.** Посилення глобалізаційних процесів у туристичному бізнесі, суттєве підвищення ролі споживача під час формування попиту на туристичні послуги, загострення конкуренції на сучасному етапі висувають нові вимоги щодо формування системи управління туристичними підприємствами та застосування інструментарію стратегічного менеджменту з метою досягнення конкурентних переваг, а також довгострокового успіху на ринку туристичних послуг.

Одним із важливих напрямів ефективного застосування на туристичних підприємствах стратегічного управління є формування оптимальної маркетингової стратегії. Дана стратегія повинна враховувати як внутрішні параметри функціонування туристичного підприємства, так і динамічність зовнішнього середовища та інтенсивність впливу його факторів на підприємство. Крім того, формування означеної стратегії має здійснюватися на базі науково обґрунтованих прийомів та методів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад формування маркетингової стратегії зробили провідні вітчизняні вчені: Балабанова Л.В., Герасимчук В.Г., Дикань В.Л., Іванілов О.С., Іванова Ю.Б., Куденко Н.В., Наливайко А.П., Пастухова В.В., Пономаренко В.С., Тищенко О.М., Тридід О.М., Шершньова З.Є., Шинкаренко В.Г. Традиційні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах висвітлено також у роботах багатьох зарубіжних учених, зокрема: Акоффа Р., Ансоффа І., Віханського О.С., Градова А.П., Дойла П.

Круглова М.І., Ламбена Ж.-Ж. Мінцберга Г., Портера М., Стріклєнда А.Дж., Томпсона А.А., Чандлера А., Хулей Г.

Але поза увагою науковців залишаються питання формування маркетингової стратегії підприємства на засадах комплексного підходу, який би ґрунтувався на врахуванні найвагоміших факторів впливу на господарську діяльність підприємства та на науково обґрунтовані прийоми та методи дослідження середовища.

**Мета статті** полягає у поглибленні теоретико-методологічних підходів до формування оптимальної маркетингової стратегії туристичного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність стратегії полягає у визначенні певного конкурентного вибору, що дає змогу підприємству не лише використовувати поточні можливості, а й концентрувати ресурсний потенціал для вирішення пріоритетних завдань щодо забезпечення переваг у перспективно вигідних напрямках розвитку. Саме тому розробка ефективної стратегії та її впровадження є дуже вагомими питаннями в діяльності любого підприємства, у тому числі туристичного.

Головним завданням стратегії вважається переведення організації з теперішнього стану в майбутній, що більш вигідний [1, с. 214].

Провідне місце в діяльності туристичного підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка, по суті, формує ринкові стратегічні орієнтири.

Дослідження економічної наукової літератури показало, що нині існує багато різноманітних поглядів щодо самого визначення поняття «маркетингова стратегія». Так,

в Економічній енциклопедії під редакцією Мочерного С.В. стратегія маркетингу трактується як «система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію» [2, с. 256]. У виданні також зазначено, що ця стратегія передбачає контроль над виробництвом і ринком із метою утримання ринкових цін на тому рівні, який забезпечить оптимальні прибутки. Також визначається, що маркетингова стратегія «втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів із метою забезпечення високих і стійких прибутків» [2, с. 256].

У «Словнику термінів ринкової економіки» маркетингова стратегія трактується як «формування та реалізація цілей і завдань підприємства по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства» [3, с. 271].

Мак-Дональд М. відзначає, що «маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу» [4, с. 172].

Мельник Д.Л. у своїй праці дає маркетинговій стратегії таке визначення: «Це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній. Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію всієї фірми. Це дає змогу на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації» [1, с. 214–215]. Ми вважаємо, що подане визначення більш конкретно характеризує маркетингову стратегію порівняно з попередніми.

Маркетингова стратегія на туристичному підприємстві відноситься до функціональної стратегії та є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Маркетингові стратегії поділяються на:

- базові стратегії, тобто такі, що ґрунтуються на певних конкурентних перевагах підприємства;
- глобальні маркетингові стратегії, які визначають принципові рішення стосовно вибору напрямку розвитку фірми;
- стратегії зростання, що визначають напрям розширення масштабу фірми.

Маркетингові стратегії також класифікують за різними ознаками. Так, залежно від методу обрання цільового ринку визначаються стратегії, що дають змогу визначити, які товари і для яких сегментів ринку буде виробляти підприємство. Залежно від ступеня сегментування ринку обираються стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів [5, с. 92].

Формуючи певну маркетингову стратегію для певного підприємства, необхідно підібрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару чи послуги, тобто стратегію, яка б відповідала вимогам досягнення маркетингових цілей конкретного підприємства.

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту продукції та послуг;
- 3) цінової політики підприємства;
- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку [1, с. 215].

Основними завданнями у розробці маркетингової стратегії туристичного підприємства є такі:

- 1) визначення основних цілей та напрямів діяльності туристичного підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін туристичного підприємства;
- 4) виявлення ринкових можливостей та ідентифікація загроз;
- 5) визначення альтернатив стосовно реалізації напрямів діяльності туристичного підприємства;
- 6) створення умов для ефективного розподілу послуг туристичного підприємства;
- 7) аналіз та оцінка маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Процес формування маркетингової стратегії має бути обґрунтованим та деталізованим. Практично кожна стадія цього процесу потребує уваги та аналізу. Так, Телетов О.С. у своїй праці процес формування маркетингової стратегії ділить на два етапи:

- 1) процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій із реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [6].

Процес формування маркетингової стратегії також слід розглядати як сукупність взаємозалежних стадій, це:

- стратегічний аналіз маркетингового середовища;
- визначення основних цілей маркетингу;
- вибір ефективної маркетингової стратегії;
- розробка маркетингового плану, спрямованого на реалізацію стратегії;
- оцінка та контроль результатів.

Всі означені стадії послідовно впливають одна на одну. Однією з головних стадій процесу формування маркетингової стратегії підприємства є стратегічний аналіз маркетингового середовища підприємства. Дана стадія включає комплексне дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення слабких і сильних сторін підприємства, а також оцінки основних можливостей та загроз. В економічній науковій літературі описано багато підходів, які рекомендуються використовувати під час здійснення стратегічного аналізу маркетингового середовища, зокрема це:

- TOWS – оцінка зовнішніх можливостей та загроз із метою визначення сильних та слабких сторін підприємства;
- SWOT – оцінка сильних та слабких сторін підприємства з метою визначення можливостей та загроз із боку зовнішнього середовища;
- SPACE – оцінка стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі;
- PEST/STEP – оцінка економічних, соціальних, технологічних та політичних макрочинників із метою визначення ступеня впливу кожного з них на діяльність підприємства;
- п'ять сил конкуренції (за М. Портером) – визначення конкурентної позиції підприємства та його стратегічної орієнтації у зовнішньому середовищі;
- BCG – визначення напрямів діяльності підприємства на основі аналізу темпів росту та долі ринку;

- PIMS – оцінка відповідності можливостей підприємства потребам ринку;
- багатокритеріальні матриці (MC-GE, Shell-DPM, Д. Монісона, Г. Дея, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа) – оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства;
- SNW – усебічна оцінка всіх складників внутрішнього середовища з метою визначення одного зі стану підприємства (сильного, нейтрального чи слабого) порівняно з конкурентами [7].

Серед перелічених підходів найбільшої популярності сьогодні набувають матричні моделі завдяки простоті їх використання.

Під час формування маркетингової стратегії безпосередньо для туристичних підприємств ефективними є економіко-математичні методи [7]. До таких методів відносяться: авторегресійний аналіз (дає змогу прогнозувати потенційних споживачів туристичних послуг, а також розраховувати прогнозні показники попиту на туристичні продукти); кореляційно-регресійний аналіз (дає змогу визначати вплив факторів маркетингового середовища на діяльність туристичного підприємства); метод дерева класифікації (дає змогу формувати характеристичний портрет споживачів туристичних продуктів, а також оцінювати ієрархію поставлених цілей туристичного підприємства); дисперсійний аналіз (дає змогу моделювати поведінку споживачів туристичних продуктів, а також оцінювати розходження респондентів стосовно оцінки іміджу туристичного підприємства); метод прогнозної екстраполяції (дає змогу прогнозувати чистий прибуток, а також визначати вплив на фінансові результати чинника сезонності); кластерний аналіз (дає змогу сегментувати ринок туристичних послуг, визначати конкурентоспроможність туристичних підприємств, класифікувати споживачів і туристичні підприємства за видами туризму, оцінювати задоволеність споживачів туристичних послуг, аналізувати ефективності розміщення реклами) тощо.

На нашу думку, для здійснення стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємства доцільно також застосувати методику бенчмаркінгу, яка ґрунтується на вивченні та запровадженні у власну діяльність методів управління інших підприємств, що успішно працюють

на ринку, шляхом порівняння своєї діяльності з їхньою, виявлення і дослідження на базі такого порівняння своїх слабких сторін.

Застосовуючи бенчмаркінг, підприємство зазвичай отримує цілу перевагу щодо власної діяльності та має реальну можливість:

- «побачити себе зі сторони», іншими словами, відсторонено та об'єктивно дослідити, проаналізувати та оцінити свої слабкі та сильні сторони;
- детально вивчати діяльність компаній, що займають провідне місце в галузі та пріоритетне становище на ринку, і визначитися з основними стратегічними та тактичними орієнтирами для виводу власного підприємства на передові позиції;
- збагачуватися новими ідеями в різних галузях господарювання (у постачанні, виробничій сфері та у сфері збуту);
- володіти найновішою інформацією про діяльність власних конкурентів, тобто тримати руку на пульсі економічних процесів на ринку;
- володіти базою для переходу з традиційного планування до встановлення власних планових показників на базі аналізу основних показників діяльності конкурентів.

Отже, підприємство може застосовувати бенчмаркінг і для здійснення стратегічного аналізу маркетингового середовища, і як інструмент аналогії під час формування маркетингової стратегії підприємства (орієнтуючись на здійснення цього процесу в провідних туристичних фірмах). Методика бенчмаркінгу, як показали практичні дослідження, є досить ефективною для туристичних підприємств у зв'язку з нижчим рівнем конкуренції між підприємствами, які надають послуги і знаходяться в різних регіонах. За таких умов туристичні фірми більш охоче обмінюються досвідом та співпрацюють.

**Висновки.** Таким чином, вивчення існуючих науково-методичних засад формування маркетингової стратегії туристичних підприємств дає змогу виявити низку проблемних аспектів, що обумовлені зростанням динаміки маркетингового середовища. Здійснене дослідження дало змогу запропонувати дієві підходи та методи для формування ефективної маркетингової стратегії туристичних підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
2. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т.2 / Відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Академія. – 2001. – 848 с.
3. Словарь терминов рыночной экономики / А.Ф. Ионова, М.А. Комаров, М.М. Максимов [и др.]; под ред. В.М. Питерского. – М.: Недра, 1994. – 336 с.
4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
5. Тематичний модуль «Розробка маркетингової стратегії» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.management.com.ua/marketing](http://www.management.com.ua/marketing).
6. Телетов О.С. Маркетинг у промисловості: [монографія] / О.С. Телетов. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
7. Кулешова Н.В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств / Н.В. Кулешова // Ефективна економіка. – 2011. – № 4.

**Аннотация.** В статье рассмотрены научно-методические подходы к формированию маркетинговой стратегии предприятия. Исследованы основные методы, позволяющие осуществлять анализ маркетинговой среды предприятия и формировать маркетинговую стратегию туристического предприятия. Предлагается применение бенчмаркинга как эффективного инструмента для формирования маркетинговой стратегии туристического предприятия.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, методы, анализ, бенчмаркинг, туристическое предприятие.

**Summary.** The article deals with the scientific and methodological approaches to the formation of enterprises marketing strategy. The main methods that allow to analyze the marketing environment enterprises and to form a marketing strategy of tourist enterprise are investigated. The using of benchmarking as an effective tool to create a marketing strategy of tourist business is offered.

**Key words:** marketing strategy, methods, analysis, benchmarking, travel company.