

10. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.

11. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; 8-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 832 с.

УДК 338.487(477)

Н. В. КРАВЧУК

Львівський національний університет ім. Івана Франка

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті досліджується поняття стратегічного планування маркетингової діяльності на туристичному підприємстві. Особлива увага приділяється побудові моделі реалізації маркетингових стратегій, яка включає реальні заходи як щодо підвищення організаційної ефективності стратегічної діяльності суб'єктів підприємництва, так і щодо забезпечення успішної реалізації маркетингової стратегії, входження на зовнішні ринки туристичних послуг. Метою статті є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій.*

*The article examines the concept of strategic planning of marketing activities in the tourist business. Particular attention is paid to building a model of marketing strategies that include real measures to improve both organizational effectiveness of strategic business entities and to ensure the successful implementation of marketing strategies for entering foreign markets. The purpose of the article is the theoretical foundation and development of practical recommendations for improving the organizational structure of the subjects of tourist activity in the process of marketing strategies.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, маркетингова стратегія, туристичне підприємство, модель реалізації маркетингової стратегії, система управління.

**Актуальність теми.** Проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності туристичних підприємств у розвинених країнах постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Великий інтерес до цього аспекту внутрішньофірмового управління пояснюється прагненням менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку фірми та можливість швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Діяльність туристичних підприємств здійснюється в умовах жорсткої конкурентної боротьби, спостерігається відсутність стратегічної орієнтації; планування діяльності, в основному, здійснюється, виходячи з внутрішніх можливостей і ресурсів підприємства. При такому підході виявляється, що турпідприємство не в змозі реалізувати свою мету, оскільки її досягнення принципово залежить від бажань і потреб клієнтів, а також від поведінки конкурентів, у результаті чого турфірма рано чи пізно вибуває з бізнесу. В умовах ринкової економіки недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту, туристичний ринок вимагає маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням стратегічного управління розвитком турпідприємства присвячені дослідження зарубіжних учених: М. Аллена, П. Друкера, Б. Карлоффа. Загальні філософські та прикладні проблеми управління маркетинговою діяльністю розвивалися як іноземними, так і вітчизняними вченими: Г.Г. Абрамшвілі, Б. Берманом, Ю.П. Васильєвим, В.Г. Виноградовим, Д.М. Гвішані, В.Г. Герасимчуком, Дж. Р. Авансом та ін. Разом з тим треба зазначити, що багато проблеми галузі організації планування маркетингової діяльності не повною мірою вивчені та вимагають адаптації до умов, у яких знаходяться українські туристичні підприємства. Вітчизняними вченими вирішені тільки окремі аспекти цієї проблеми, без ув'язування їх в єдиний комплекс.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Необхідність розробки заходів вдосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій.

**Мета та завдання дослідження.** Обґрунтування і розробка теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки моделі формування і реалізації маркетингових стратегій в загальній системі управління туристичним підприємством.

Реалізація поставленої мети здійснюється за допомогою вирішення наступних основних завдань:

- поглибити сутність понятійно-категоріального апарату стратегічного планування маркетингової діяльності;
- скласти схему, що відображає процес стратегічного планування маркетингової діяльності на туристичних підприємствах;
- розробити заходи вдосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій.

**Виклад основного матеріалу.** З стратегічної точки зору туристичне підприємство варто розглядати як систему, що визначає свою конфігурацію і цільову орієнтацію в залежності від змін зовнішнього середовища. В таких умовах необхідний перехід до нової управлінської парадигми, що дозволить в нестабільному ринковому середовищі здійснювати ефективне управління.

Однак аналіз вітчизняного досвіду показує, що стан стратегічного планування взагалі, окремих маркетингових заходів і маркетингової діяльності туристичними фірмами України зокрема не відповідає сучасній ситуації на ринку. Необхідність її планування обумовлена розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням ступеня ризику в підприємницькій діяльності, множинністю факторів, що визначають її успіх чи невдачу, ускладненням організаційної структури управління, необхідністю зосередження зусиль на вирішенні найважливіших задач і розвитку перспективних напрямків. У сучасних умовах фактором успіху туристичного підприємства є комплексний підхід до здійснення маркетингової діяльності на довгостроковій програмно-цільовій основі, що враховує існуючі тенденції зміни ринкового попиту, перспективи подальшого розвитку НТП і конкурентні можливості самого підприємства. Тому важливим чинником підвищення успішності діяльності суб'єктів туристичного підприємства є використання стратегічного маркетингового інструментарію. Першим кроком у стратегічному плануванні маркетингової діяльності має бути чітке окреслення основних етапів процесу формування і реалізації маркетингових стратегій в загальній системі управління (рис. 1).

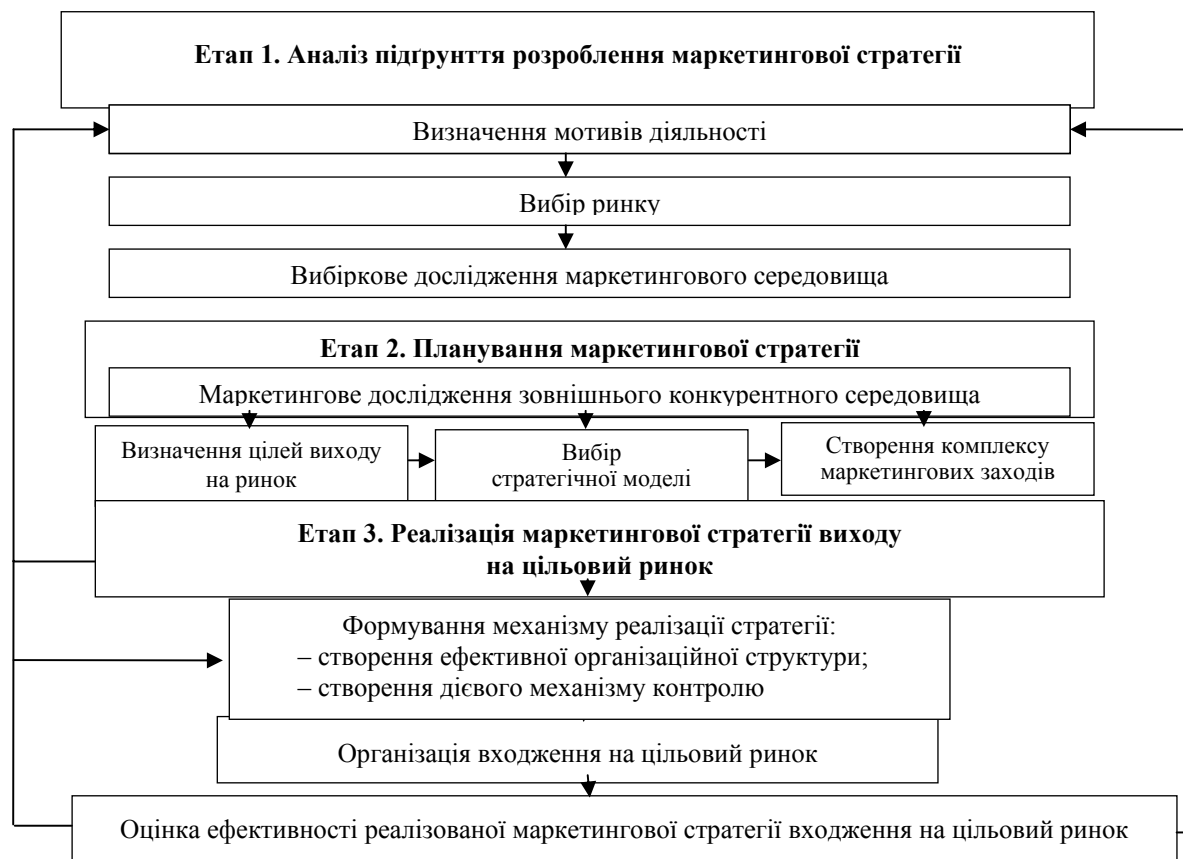


Рис. 1. Схема процесу формування і реалізації маркетингових стратегій на ринку туристичних послуг [2]

Запропонована схематична модель досить чітко розділяє увесь процес розробки та реалізації маркетингових стратегій у діяльності суб'єктів туристичної галузі, чітко відображає основні стадії її формування, детально визначає послідовні та паралельні етапи її реалізації та показує алгоритм взаємозв'язку між усім її маркетинговим інструментарієм.

Наступний крок у стратегічному плануванні маркетингової діяльності передбачає формування довгострокової програми у вигляді стратегічного плану маркетингової діяльності, який повинен пов'язувати всі заходи в єдиний маркетинговий комплекс відповідно до продукту, ціни та ін.

Ефективне функціонування туристичного підприємства може бути досягнуте тільки при такій організаційній структурі, яка найбільшою мірою відповідає формуванню і реалізації стратегічних планів його маркетингової діяльності. При цьому необхідно досягти правильного співвідношення між плануванням виробництва і планування маркетингової діяльності. Поставити таку роботу на довгострокову основу та інтегрувати її в єдиний внутрішньовиробничий організм.

Можна виділити такі основні напрямки створення організаційного механізму управління на туристичних підприємствах [1]:

- формулювання системи перспективних і поточних цілей, задач, стратегій, програм як результату комплексних маркетингових досліджень;
- зміна характеру взаємовідносин підрозділів турпідприємства на основі реалізації стратегії маркетингу;
- формування організаційного потенціалу підприємства, що забезпечує реалізацію діючої стратегії маркетингу;
- розвиток організаційної культури туристичного підприємства.

Перехід до стратегічного маркетингу на вітчизняних туристичних підприємствах вимагає перебудови системи управління з орієнтацією на вирішення стратегічних задач і перегляду функцій управлінських та ряду економічних структур з метою приведення їх у відповідність до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, і підготовки до підвищення рівня планування маркетингової діяльності.

Зміст цього перетворення полягає в тому, що на підприємстві здійснюється міжфункціональна координація найважливіших, з погляду стратегічної ринкової орієнтації, функціональних служб і рівнів управління, а це разом складає організаційно-функціональний комплекс стратегічного маркетингу на підприємстві.

Необхідним практичним підґрунтям для успішного стратегічного планування маркетингу на туристичних фірмах є насамперед адаптація їх організаційних структур до світових стандартів. Адже, тільки оптимально сформована система організації діяльності забезпечує успішне виконання поставлених завдань шляхом правильної організації людей, раціонального розподілу їхніх обов'язків та розроблення дієвого механізму контролю та мотивації праці з метою уникнення хаосу та досягнення бажаного результату у вказані терміни. На сьогодні, у діяльності суб'єктів туристичного ринку найбільш проблемною є саме недосконалість побудови організаційної структури управління, що не завжди дозволяє виконувати поставлені на неї функції. Так, відповідно до статистичних даних вітчизняних дослідників, у штаті 64,45 % туроператорів немає фахівців з маркетингу, а їх функції здебільшого виконують самі керівники туристичних установ. Крім того, у багатьох туристичних підприємствах суміщаються декілька різних за профілями служб, які функціонують у рамках однієї, або ж навпаки – відбувається необґрунтований перерозподіл цих функцій між декількома відділами.



Рис. 2. Схема удосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій [власна розробка]

У 54,4 % українських туроператорів з міжнародного туризму працівники одночасно працюють з декількома туристичними напрямами, а саме з внутрішнім, виїзним і навіть в'їзним туризмом. Інколи це є

виправдано, хоча очевидно, що така організаційна система не завжди дозволяє працівникам турфірми ефективно виконувати поставлені завдання, але й засвідчує про певний дефіцит професійних туристичних кадрів. Особливо це проявляється у сезонні періоди, коли наплив клієнтів значно зростає [5]. Отже, теперішні функціонуючі організаційні структури є не зовсім ефективними (з точки зору стратегічного планування маркетингової діяльності) і потребують певного удосконалення з урахуванням зарубіжного досвіду її ефективної побудови. Зокрема, варто виділити декілька найважливіших напрямів її адаптації (див. рис. 2).

Якщо врахувати зазначені шляхи удосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій, це дозволить не лише правильно та раціонально розподілити обов'язки працівників, але й будуть основою для створення ефективного механізму контролю та мотивації праці кадрів.

Світовий досвід діяльності туристичних фірм показує, що важливою умовою ефективної організації діяльності є насамперед створення відповідного відділу зовнішньоекономічних зв'язків, який і займається поточною маркетинговою діяльністю на цільових ринках. Серед найважливіших функцій, які виконує такий відділ, є також і створення та реалізація маркетингових стратегій і проведення поточної маркетингової діяльності у тих країнах, з якими уже працює суб'єкт туристичного бізнесу. При цьому, за проведення маркетингової діяльності у кожній зарубіжній країні відповідають один або декілька працівників. Зокрема, такого підходу до організації діяльності дотримуються такі провідні міжнародні тур оператори як "TUI" та "Thomas Cook", в організаційних структурах яких функціонує відділ стратегічного управління міжнародною діяльністю. Тому, врахування такого досвіду побудови організаційних структур є цілком необхідним.

Для поліпшення управління діяльністю суб'єктів туристичного бізнесу у процесі реалізації маркетингових стратегій на довгостроковій програмно-цільовій основі важливим є залучення працівників з вищою спеціальною освітою та фахівців маркетологів, для яких потрібно проводити постійні навчання, що сприятиме підвищенню рівня їх кваліфікації та професіоналізму.

Ще одним важливим організаційно-управлінським напрямом підвищення ефективності стратегічного планування є створення дієвої системи мотивації праці кадрів з метою їх заохочення до кращого виконання поставлених завдань. Як засвідчує світова туристична практика, використання у діяльності ефективних механізмів мотивації праці кадрів дозволяє заочно підвищити організаційну ефективність суб'єкта підприємництва в сучасних умовах заострення конкурентної боротьби.

**Висновки.** Проведені в статті дослідження дають можливість виділити основні заходи вдосконалення організаційної структури управління суб'єктів туристичної діяльності у процесі реалізації маркетингових стратегій. Було визначено, що механізм успішного стратегічного планування маркетингу на туристичному підприємстві є досить складним за своєю побудовою. Тому його ефективне функціонування передбачає необхідність залучення до цієї діяльності багатьох спеціалістів-управлінців та маркетологів, а також використання різноманітних інноваційних підходів.

### Література

1. Александрова А. Ю. Международный туризм : учебник / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект. Пресс, 2002. – 470 с.
2. Близнюк В. П. Міжнародний стратегічний маркетинг в системі управління зовнішньоторгівельною діяльністю підприємства / В. П. Близнюк // Вісник Сумського державного університету. – 2007. – № 2. – С. 130–134.
3. Проблемы разработки маркетинговой стратегии (материалы круглого стола) // Маркетинг и реклама. – 2005. – № 3. – С. 29–35.
4. Дядечко. Економіка туристичного бізнесу : навч. посібник. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 224 с.
5. www.ukrstat.gov.ua.
6. www.tourism.gov.ua.

УДК 336:658

Г. В. КРИВОРУЧКО

Харківський технічний університет будівництва та архітектури

## ЛОГІСТИКО-ОРІЄНТОВАНА ПРИРОДА ЗВ'ЯЗКУ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті розглянуто і проілюстровано зв'язок між бухгалтерським обліком та фінансовою логістикою.  
In the article connection is considered and illustrated between a record-keeping and financial logistic.*

**Ключові слова:** логістика, фінансові потоки, бухгалтерський облік, фінансова логістика.

**Постановка проблеми.** Конкурентні умови на економічному ринку потребують від підприємства науково-практичного управління фінансовими потоками з мінімізацією супутніх витрат. Традиційно, центром