

УДК: 338.48:658

*В. В. Джинджоян,  
к. е. н., завідувач кафедри економіки та менеджменту туристичної діяльності,  
Дніпровський гуманітарний університет, м. Дніпро*

## **ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЕКТНОГО МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*V. Dzhyndzhoian,  
Ph.D., Head of the Department of Economics and Management of Tourism,  
Dnipro University of the Humanities*

### **APPLICATION OF ELEMENTS OF PROJECT MARKET MANAGEMENT FOR MANAGEMENT OF SUPPLY TOURISM ENTERPRISES**

*У статті з'ясовані особливості застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом туристичних підприємств. Наведена модель формування збутової політики (стратегії) туристичного підприємства в ринкових умовах господарювання та зображена модель «Чотири горизонти росту туристичного підприємства». Проілюстровано вибір маркетингових стратегій туристичних підприємств на усіх горизонтах росту. З'ясовано застосування туристичними підприємствами видів маркетингу для формування місії та цілей стратегічних маркетингових та збутових планів. Запропоновано формування збутових програм (проектів) підприємствами туристичного сектору. Також запропоновано здійснювати контроль за збутовою програмою туристичних підприємств трьох рівнів, а саме: внутрікорпоративний – проводиться всередині організації або керівництвом, або спеціальним підрозділом уповноваженим на його здійснення; всередині підрозділу який займався впровадженням програми; зовнішній – залучення зовнішніх спеціалізованих аудиторських організацій тощо.*

*The article clarifies the features of application of elements of project marketing management for the management of sales of tourist enterprises. The model of formation of the marketing policy (strategy) of the tourist enterprise in the market conditions of management is presented and the model "Four horizons of growth of the tourist companies" is shown. Illustrated the choice of marketing strategies for tourism companies in all growth horizons. The explains the use of marketing types by tourism companies to formulate a mission and goals of strategic marketing and marketing plans. The formation of sales programs (projects) by the enterprises of the tourist sector is offered. It is also proposed to exercise control over the marketing program of tourist enterprises of three levels, namely: internal corporative – conducted within the organization or management, or a special unit authorized to implement it; within the unit who was involved in the implementation of the program; external – involvement of external specialized auditing organizations, etc.*

**Ключові слова:** збут, проектний маркетинговий менеджмент, туристичні компанії, управління збутом.

**Keywords:** sales, project marketing management, travel companies, sales management.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення, коли конкурентне середовище в діяльності туристичних підприємств сягає визначальної важливості, застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для збутового управління є вкрай необхідною компонентою стратегії управління. Сама стратегія включає безліч проектів (продуктовий проект, дослідження і розробку нових туристичних продуктів, проект збуту, проект рекламної роботи і стимулювання продажів тощо). Процес управління в збутово-орієнтованій туристичній компанії, що орієнтований на стратегічне планування може бути розділений на чотири етапи (рівні управління). Кожен етап (рівень) логічно взаємопов'язаний з іншими, і представляє з себе систему, комплекс заходів, щодо досягнення генеральної мети, поставленої перед менеджментом компанії. Відповідно, при формуванні дій на операційному рівні, необхідно враховувати стратегічні ініціативи, розроблені для верхніх рівнів, все це представляє з себе комплекс дій, спрямованих на розробку стратегічних рішень туристичного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління збутом туристичних підприємств досліджували такі науковці, як Белоусова О.С., Ганущак-Єфименко Л.М., Левків Г.Я., Михайліченко Г.І., Музичка Є.О., Сардак С.Є., Ткаченко Т.І. та інші. Проте, станом на сьогодні існує гостра необхідність комплексного дослідження з'ясувати особливостей застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом туристичних підприємств, що зумовило вибір теми даної наукової статті.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – з'ясувати особливості застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом туристичних підприємств.

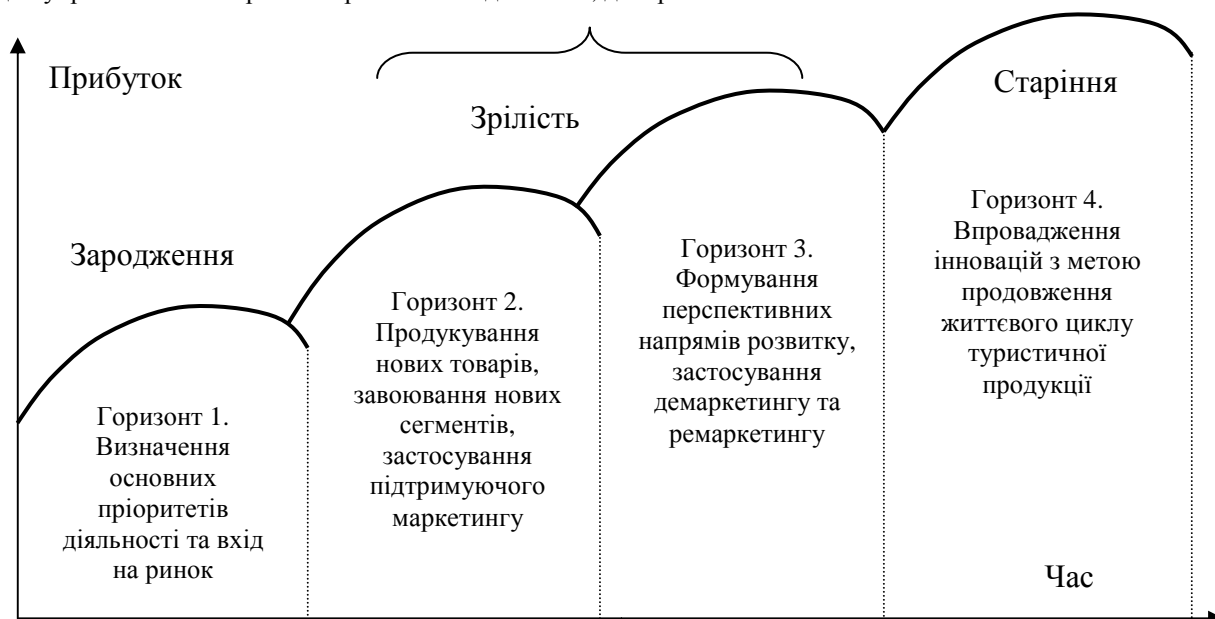
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як зазначає Сардак С.Є., збутова політика (стратегія) туристичного підприємства повинна орієнтуватися на: отриманні підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпеченні гарантій її отримання в майбутньому; максимальному задоволенні платоспроможного попиту споживачів; довгостроковій ринковій стійкості організації, конкурентоспроможності її продукції; створенні позитивного іміджу на ринку і визнанні з боку громадськості [8, с. 152]. Модель формування збутової політики (стратегії) туристичного підприємства в ринкових умовах господарювання зображена на рис. 1.



**Рис. 1. Модель формування збутової політики (стратегії) туристичного підприємства в ринкових умовах господарювання\***

\* Джерело: розроблено автором

Формування цілей і завдань стратегічних планів та програм збуту туристичних підприємств залежить від фази життєвого їх циклу та відповідно горизонту планування. Горизонти стратегічного росту туристичної компанії повинні відповідати цілям та завданням збутових стратегічних планів. Для того, щоб забезпечити стійкий ріст необхідно управляти всіма трьома горизонтами одночасно, див. рис. 2.



**Рис. 2. Модель «Чотири горизонти росту туристичного підприємства»\***

*\* Джерело: розроблено автором*

На початковому етапі (зародження) відбувається визначення пріоритетів діяльності компанії та входу на ринок (горизонт 1), на другому етапі (зрілості) здійснюється продуктування нових товарів, завоювання нових сегментів, застосування підтримуючого маркетингу (горизонт 2), а також формування перспективних напрямів (концепцій) розвитку, застосування демаркетингу та ремаркетингу (горизонт 3); на третьому етапі (у фазі старіння) туристичного підприємства доцільним є впровадження організаційних та структурних інновацій у збутову діяльність та формування нових туристичних продуктів, пошуку нових ринків збуту та клієнтів, реінжинірингу з метою утримання ринку, оновлення діяльності туристичного підприємства.

Кожен з чотирьох горизонтів орієнтований на отримання результату в різний час. Проте небезпечно акцентувати увагу, наприклад, тільки на виконанні завдань горизонту 1, зосереджуючись менше на інших напрямках діяльності [2, с. 84]. Завдання забезпечення стійкого росту збуту туристичного підприємства полягає в тому, щоб встановити та підтримувати баланс між різними напрямками діяльності, тобто розвивати необхідну кількість напрямів в рамках всіх горизонтів. При цьому мова не йде про підтримку однакової кількості напрямів в кожному з трьох горизонтів. Необхідний гнучкий підхід, особливо під час вирішення таких питань, як кількість напрямів діяльності, об'єм інвестицій та, навіть, розподіл уваги менеджерів [3, с. 94]. Відповідно до наведених горизонтів росту, пропонуємо модель впровадження маркетингових стратегій та програм туристичних підприємств упродовж життєвого циклу їх розвитку (рис. 3).

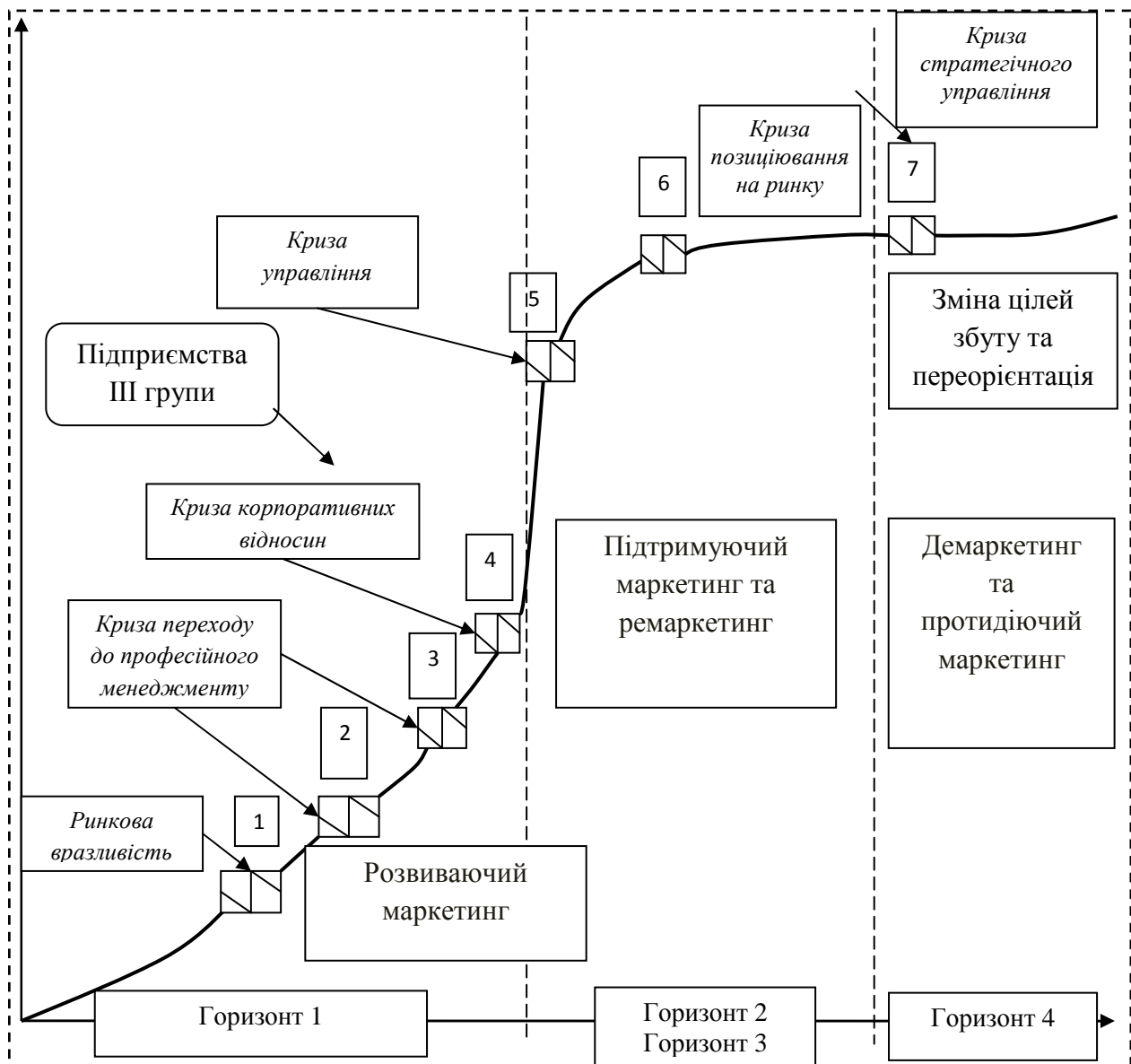


Рис. 3. Вибір маркетингових стратегій туристичних підприємств на усіх горизонтах росту \*

\*Джерело: [4, с. 45]

Ринкова вразливість для туристичного підприємства – неспроможність ринку вчасно реагувати на проблеми та корегувати стійкість, криза переходу до професійного маркетингового менеджменту заміна підприємницького підходу до управління на професійне управління. Криза корпоративних відносин виникає при подоланні двох попередніх криз та веде до формування сильного менеджменту і поступової децентралізації управління. Криза управління виникає при необхідності істотної децентралізації (переходу до виникнення територіальних офісів). Ці кризи відбуваються на стадії зародження менеджменту туристичного підприємства [4, с. 46].

Стадія збутової зрілості виникає при виникненні кризи позиціонування на ринку. Це відбувається коли вже існує організаційна структура, де знайшли своє місце творчість і перспективи розвитку, визначені чіткі службові обов'язки для кожного співробітника. Саме на цьому етапі застосовують збутові програми для вищого керівництва [3, с. 88]. У туристичного оператора, який увійшов у фазу «Старіння» виникає криза стратегічного управління, при цьому, вихід з кризи ще можливий при впровадженні правильно збудованих стратегій [3, с. 89].

Далі наведемо особливості у практичній діяльності та постановці основних цілей і завдань розвитку маркетингової системи та системи збуту, залежно від розвитку туристичних компаній та видів пропонованого маркетингу : підтримуючого, розвиваючого, протидіючого, демаркетингу і ремаркетингу (табл. 1.).

Таблиця 1

Застосування туристичними підприємствами видів маркетингу для формування місії та цілей стратегічних маркетингових та збутових планів\*

№ з/п	Вид маркетингу	Особливості застосування	Межі застосування
1	Підтримуючий	Стабілізація попиту	Забезпечення точної відповідності попиту можливостям підприємства

2	Розвиваючий	Перетворення потенційного попиту в реальний	Створення нових видів продукції з новими споживчими властивостями; створення нових способів використання продукції
3	Демаркетинг	Вплив на надмірний попит при неможливості його задовольнити	Зниження попиту за рахунок підвищення цін; скорочення обсягів збуту; зниження рекламної активності
4	Ремаркетинг	Вплив на зниження попиту на продукцію через його стимулювання	Відновлення рівня попиту за рахунок додання продукції додаткової новизни; пошук нових ринків збуту
5	Протидіючий	Усунення ірраціонального попиту на продукцію використання якої суперечить інтересам суспільства	Проведення кампанії проти споживання такої продукції; освоєння продукції-замінника

*\* Джерело: розроблено автором*

Застосування стабілізації попиту (підтримуючого маркетингу) може здійснюватись з метою забезпечення точної відповідності попиту можливостям підприємства. Застосування перетворення потенційного попиту в реальний (розвиваючого маркетингу) доцільно застосовувати з метою формування нових туристичних продуктів та залучення нових споживачів туристичних послуг.

Застосування впливу на надмірний попит (ремаркетингу) може впроваджуватись не лише в умовах обмеженості ресурсів туристичних підприємств (кадрових, інформаційних, логістичних, матеріальних, фінансових), але й в умовах необхідності корегування туристичними підприємствами попиту на окремі види послуг, що технічно може застосовуватись усіма групами туристичних підприємств, з врахуванням розвитку споживчої бази.

Вплив на зниження попиту на продукцію через його стимулювання (протидіючого маркетингу), може застосовуватись до продуктів, що втратили попит на ринку (попит на які зменшився) шляхом впровадження додаткових підтримуючих послуг до продуктів.

Усунення ірраціонального попиту на туристичну продукцію може впроваджуватись великими підприємствами, а регулювання (корегування) попиту може здійснюватись також і при прямому контакті із споживачем.

Управління збутовими програмами підприємства туристичного сектору визначає систему моделей, методів і механізмів формування програм на основі бачення, побудованого в рамках моделі життєвого циклу підприємства, синхронізованого з життєвими циклами продуктів, що виходять на ринок і розвитком набору механізмів та інструментів забезпечуючи швидке, стабільне зростання підприємства туристичного сектору [4, с. 49].

Застосування збутових програм туристичними підприємствами може корелюватись залежно від їх розміру на ринку, фаз життєвого циклу та проблем, що виникають у цих фазах, а також ситуативних програм, для вирішення окреслених проблем (табл. 2.)

За адресатом для керівників туристичних підприємств слід обирати програми, які зазвичай короткострокові та такі, що включають найважливіші напрямки роботи. Для низових ланок туристичного підприємства слід застосовувати програми детальні, докладні і ті, що включають комплекс напрацьованих заходів [6, с. 65].

**Таблиця 2.**  
**Формування збутових програм (проектів) підприємствами туристичного сектору\***

№ п/п	Ознака	Підприємство	Вибір програм
1	Стадія розвитку підприємства	Формування підприємства	Ремаркетинг та протидіючий маркетинг
		Активний розвиток	Підтримуючий та розвиваючий маркетинг
		Згасання розвитку	Демаркетинг та протидіючий маркетинг
2	Причини виникнення проблеми	Потреба реагування на ринкові зміни	Для фази зародження циклу
		Наявність кризової ситуації	Для фази зрілості
		Потреба реалізації планово-програмних заходів	Для фази старіння

*\* Джерело: розроблено автором*

Пропонується також застосовувати в діяльності туристичних підприємств програми короткострокові (один-два роки), які відносяться до програм оперативного планування та не відкривають стратегічних перспектив для роботи підприємства, середньострокові – розраховуються на період від двох до п'яти років та довгострокові, терміни,

яких можуть бути забезпечені достовірними даними по тенденціях розвитку всіх факторів та довгострокові – з формулюванням основних стратегічних напрямків збуту [1, с. 80].

В процесі збутового управління для туристичних підприємств є важливим застосування збутових програм відповідно до кола охоплених завдань. Звичайні передбачають вирішення питань з усіх функцій виробничо-збутової діяльності підприємства туристичного сектору, а цільові програми спрямовані на реалізацію окремо виділеного, особливо актуального завдання, наприклад розробки нового продукту, або освоєння нового сегменту ринку [5, с. 214].

Збутові програми по продукту для підприємств слід складати з передбаченням складання збутових програм для кожного виду продукції, що випускається. Така програма дає змогу застосовувати комплекс виробничо-господарських та організаційно-управлінських заходів з метою забезпечення високої ефективності продажів цього товару, а також його конкурентоспроможності [10, с. 61].

Централізовані збутові програми на туристичних підприємствах пропонується розробляти у вищих структурах управління, центральним адміністративним апаратом, що встановлює більшість стратегічних показників програми і представляє її низовим ланкам для виконання [1, с. 81].

Децентралізовані збутові програми слід складати в низових підрозділах і представляти вищому керівництву туристичного підприємства для розгляду та затвердження. Центральний апарат турфірми повинен здійснювати контроль тільки з найбільш глобальних і стратегічних питань діяльності низових підрозділів. Для підприємств такі програми розглядаються в якості оптимальних для незалежних, нових ринків, що відрізняються високим ступенем ризику, оскільки план може гнучко коректуватися в міру виникнення потенційно небезпечних ринкових ситуацій, а також у разі вибору стратегії диференціації товарних груп і диверсифікації сфер підприємницької діяльності [1, с. 81].

Застосування на туристичному підприємстві змішаних програм передбачає, що вища ланка керівництва визначає можливості фірми і її основні, загальні цілі, а низові ланки і підрозділи розробляють плани і заходи для досягнення цих цілей, які потім остаточно затверджуються вищою ланкою керівництва [10, с. 63].

Залежно від термінів, трудомісткості розробки і загального кола поставлених і вирішуваних питань програми збуту можуть бути простими, які можливо скласти протягом декількох днів або одного-двох місяців, і складними, для розробки яких потрібні більш тривалі терміни – до року-півтора років [4, с. 43].

Для реалізації стратегічного плану маркетингу, збуту, цінової, дистрибуційної стратегії, потребує впровадження комплекс (портфель) програм, а також проектів для їх реалізації із короткостроковими цілями, завданнями та заходами. А відповідно для впровадження портфелю програм (проектів) необхідно є наявна система ресурсів : трудових ресурсів (постійний і тимчасовий персонал); капітальні ресурси (оборотні та необоротні активи); фінансові ресурси (власні чи запозичені); інформаційні ресурси; інноваційні ресурси (технології, програми, нововведення); інфраструктурні ресурси (мережі) та портфель активів.

Розробка маркетингових та збутових стратегічних планів здійснюється послідовно, а реалізація може здійснюватись і послідовно-паралельно або паралельно. Запровадження стратегічного збутового плану та програми збуту, необхідно застосовувати на будь-якому етапі життєдіяльності туристичного підприємства, оскільки через збут туристичної продукції забезпечується дохідність, прибутковість та рентабельність діяльності, що є основною метою діяльності підприємств. Формування, реалізація та контроль маркетингових та збутових програм здійснюється на основі напрацювання місії та системи цілей збуту.

Під час та після впровадження програми збуту не слід забувати про таку складову менеджменту як контроль. Контроль за збутовою програмою туристичних підприємств пропонуємо застосовувати трьох рівнів, а саме:

- внутрікорпоративний – проводиться всередині організації або керівництвом, або спеціальним підрозділом уповноваженим на його здійснення;
- всередині підрозділу який займався впровадженням програми;
- зовнішній – залучення зовнішніх спеціалізованих аудиторських організацій тощо.

Процес контролю повинен включати наступні етапи: визначення контрольних ознак, по яким буде здійснена перевірка; заміри показників на ринку, або тих тенденцій ринку, які відбуваються станом на дату перевірки; аналіз діяльності підприємства; коригувальні дії.

**Висновки.** Отже, запропоновані нами заходи щодо застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом туристичних підприємств дадуть змогу посилити їх збутову діяльність, що в свою чергу буде працювати на утримання конкурентних позицій підприємств туристичної галузі та збільшити їх прибутки. Ключовими ідеологемами збутового управління у діяльності туристичних підприємств, є впровадження стратегічного та проектного управління із застосуванням проектного підходу, впровадження продуктових, процесних та технологічних інновацій у процесі збуту туристичного продукту та формування віртуальної структури збуту.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі буде застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для управління збутом конкретних туристичних підприємств на практиці.

#### **Література.**

1. Белоусова О. С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства / О. С. Белоусова, О. Л. Клименко, К. В. Лещина // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. – 2011. – Вип. 4. – С. 78-81.
2. Ганущак-Єфименко Л. М. Методи управління інноваційним розвитком підприємства / Л. М. Ганущак-Єфименко // Актуальні проблеми економіки, 2010. – №11(113). – С. 83-95.
3. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами підприємств: Монографія // Перекл. з японського під ред. проф. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.

4. Левкив Г. Я. Применение элементов проектного маркетингового управления для развития предприятий АПК / Г. Я. Левкив // Научный диалог. – 2013. – № 7 (19): Экономика. Право. Политология. – С. 41-57.
5. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток інформаційної системи туropolерейтінгу / Г. І. Михайліченко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 7(178) – С. 212-224.
6. Муzychka Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств // Є. О. Муzychka. – Економічний часопис ХХІ № 11-12 (2). 2013. – С. 64-67.
7. Пуригіна О.Г. Маркетинг: навчальний посібник / О.Г. Пуригіна, С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян. – Дніпропетровськ: Інновація, 2010. – 241 с.
8. Сардак С.Е. Маркетинг: навчальний посібник / С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян. – Дніпро: ДГУ, 2018. – 242 с.
9. Сардак С.Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці: монографія / С.Е. Сардак, В.В. Джинджоян. – Дніпропетровськ: Інновація, 2010. – 175 с.
10. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання у сфері туризму / Т. І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 79. – С. 60-64.
11. Sardak S., Dzhyndzhoian V., Samoilenko A. Global innovations in tourism / S. Sardak, V. Dzhyndzhoian, A. Samoilenko // Innovative Marketing. Business Perspectives – 2016. – Vol. 12, №3. – pp. 45-50.

#### References.

1. Bielousova, O.S. Klymenko, O.L. and Lieshchyna K.V. (2011), "Estimation of efficiency of marketing activity in the framework of marketing policy of distribution of industrial enterprise", *Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. vol. 4. pp. 78–81.
2. Hanushchak-Yefymenko L.M. (2010), "Methods of management of innovative development of the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky*, no.11, vol. 113, pp. 83-95.
3. Yaroshenko F.O. (2010), *Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta prohramamy pidpriemstv* [Management guide for innovation projects and enterprise programs]: Monograph, Novyi druk, Kyiv, 160 p.
4. Levkiv G.Ya. (2013), "Application of elements of project marketing management for development of enterprises of agrarian and industrial complex", *Nauchnyy dialog*, vol. 7, no. 19, pp. 41-57.
5. Mykhailichenko H.I. (2012), "Innovative development of the information system of tour operators", *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, vol. 7, no. 178, pp. 212–224.
6. Muzychka Ye.O. (2013), "Estimation of the efficiency of management of sales activities of tourist enterprises", *Ekonomichniy chasopys XXI*, vol. 11-12, no. 2, pp. 64-67.
7. Purigina, O.G. Sardak, S.E. and Dzhyndzhoian, V.V. (2010), *Marketynh* [Marketing], Innovation, Dnipropetrovsk, Ukraine.
8. Sardak, S.E. and Dzhyndzhoian, V.V. (2018), *Marketynh* [Marketing], DGU, Dnipro, Ukraine.
9. Sardak, S.E. and Dzhyndzhoian, V.V. (2010), *Naukovo-metodychni osnovy upravlinnia rozvytkom vyrobnytstva u natsional'nij ekonomitsi* [Scientific and methodological bases of management of production development in the national economy], Innovation, Dnipropetrovsk, Ukraine.
10. Tkachenko T.I. (2006), "Strategic management of the development of business entities in the field of tourism" *Kultura narodov Prichernomor'ya*, vol. 79, pp. 60–64.
11. Sardak, S. Dzhyndzhoian, V. and Samoilenko, A. (2016), Global innovations in tourism, *Innovative Marketing. Business Perspectives* – vol. 12, №3. – pp. 45-50.

*Стаття надійшла до редакції 03.05.2018 р.*