|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Розділ 5. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ**  5.1. Поняття й етапи маркетингового управління  5.2. Аналіз стану підприємства  5.3. Аналіз ринкових можливостей і загроз  5.4. Призначення і цілі підприємства  5.5. Знаряддя реалізації маркетингових планів  **5.1. Поняття й етапи маркетингового управління**  Маркетингове управління охоплює сукупність проблем, які пов'язані з визначенням ринкової мети підприємства та її реалізації у системний спосіб, який відповідає логіці менеджменту.  Прийняття рішення полягає у свідомому виборі однієї з можливостей майбутньої діяльності. Кожний процес прийняття рішення складається з етапів: аналізу, прогнозування, визначення цілей і способів їх реалізації та контролю реалізації прийнятих намірів. Згідно з наведеною логікою у процесі маркетингового управління підприємством вирізняють такі етапи:  — ідентифікація внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства, па які складається в SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін, ринкових шансів і загроз;  — визначення місії та цілей діяльності підприємства;  — вибір маркетингових стратегій;  — вибір маркетингової тактики, яка охоплює прогнози продажів і доходів, а також оперативні цілі, необхідні для реалізації прийнятих стратегій;  — підбір маркетингових інструментів для реалізації планів;  — контроль маркетингової діяльності.  Маркетингове управління тісно пов'язане з процесом планування і прогнозування. Під плануванням діяльності туристичного підприємства розуміють систематично здійснюваний процес якісного, кількісного та часового визначення майбутніх цілей, засобів і методів формування, управління й розвитку. Уже сам факт розроблення плану сприяє обґрунтуванню висунутих намірів па підставі можливостей нагромадження і використання наявних ресурсів. Планування і прогнозування дозволяють туристичному підприємству:  — передбачати перспективу майбутнього розвитку;  — раціональніше використовувати наявні ресурси;  — уникнути банкрутства;  — більш цілеспрямовано й ефективно проводити техніко-технологічну та інвестиційну політику;  передбачати позитивні та негативні чинники, які можуть вплинути на фінансовий стан організації і своєчасно приймати необхідні управлінські рішення;  — підвищувати ефективність падання туристичних послуг та покращувати фінансовий етап підприємства.  Зміни, які відбуваються на ринку, спричиняють поділ на стратегічне і тактичне планування. Стратегічні плани охоплюють наміри довготривалого і загального характеру, тактичні плани (оперативні) короткотермінові цілі та інструменти для їхньої реалізації. Непостійність зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства викликає те, що відмінності між стратегічним і тактичним плануванням бувають па практиці досить незначними. Тому багато фірм їх складають за загальними правилами з певними модифікаціями (табл. 5.1):  Таблиця 5.1. Структура маркетингового планування   |  |  |  | | --- | --- | --- | | № а/п | Етап планування | Зміст | | 1. | Аналіз зовнішнього середовища | Аналіз ринкової ситуації галузі з урахуванням попиту, пропозиції та економічних результатів. Тенденції розвитку галузі на фоні інших галузей. Основні чинники, які формують кон'юнктуру галузі. Аналіз структури обігу в галузі. Умови виходу на ринок. Характеристика посередників, контрагентів, клієнтів | | 2. | Виявлення  тенденцій  розвитку | Характеристика продукту з особливим урахуванням ознак, які в певних умовах повинні забезпечити ринковий успіх | | 3. | Аналіз ринкових можливостей і загроз | • Тенденція розвитку показників попиту. Прогноз попиту. Механізми прийняття рішень купівлі продукту. Як, ким і коли придбаний продукт  • Демографічні, суспільні та культурні детермінанти попиту  • Кон'юнктура певного продукту па встановлених територіях  • Законодавче регулювання щодо продукту  • Політична ситуація і тенденції розвитку у країні та за кордоном, а також їхній вилив на життєздатність продукту  • Фінансові умови та доступність до фондових ресурсів  • Інформаційне забезпечення. Доступ ЗМІ та візерунок фірми очима різних верств населення. Прогноз психологічного сприйняття продукту  • Цільовий ринок, па який спрямована пропозиція фірми. Характеристика ринку за допомогою відповідних критеріїв сегментації (наприклад, демографічних, стилю життя тощо). Обґрунтування недоцільності діяльності в інших сегментах  • Загрози конкуренції. Головні конкуренти, їхні продукти, досягнення, ресурси, стратегії, плани. Політика цін, дистрибуція, методи популяризації. Позитивні та негативні відгуки про конкурентів у ЗМІ, громадському середовищі, дистрибуційних центрах  • Організації, які можуть впливати на успіх продукту (наприклад, профспілки, органи місцевого самоврядування, спілки захисту споживачів, активісти охорони природи, громадських об'єднань тощо) | | 4. | Аналіз переваг і слабких сторін фірми | Встановлення достовірності сильних і слабких сторін фірми, а також способів їх подолання. Прогноз можливостей і загроз | | 5. | Основні маркетингові цілі | Межа продажів, частка на ринку, обсяг ринку, норма затрат тощо | | 6. | Маркетингові стратегії | Характеристика застосованих стратегій щодо визначених продуктів і сегментів ринку. Впровадження стратегії. Реагування основних конкурентів на застосування стратегій і способи протидії загрозам, які з цього виникатимуть | | 7. | Маркетингова політика | Способи переходу стратегії у тактику в сфері політики продукту, цін, популяризації і дистрибуції. Плани виробництва, продажів, цін, популяризації і дистрибуції за нестабільного оточення | | 8. | Реалізація і контроль | Аналіз і розрахунки окупності заходів у визначених часових інтервалах (наприклад, річних з щомісячною звітністю). Планування доходів і витрат. Бюджетний контроль. Звіти про прибутки та збитки |   Основною методикою планування є проведення ґрунтовного аналізу явищ, які відбуваються на фірмі та навколо неї. Аналіз повинен тривати у часі, оскільки зовнішні та внутрішні зміни фірми мають також тривалу природу. Тому з цим пов'язана необхідність визнання так званої відкритості планів, або можливості доповнення у ньому цілей і засобів. Продуктом аналізу не є вирішення "готових" планових цілей, а тільки передумови для прийняття управлінських рішень.  Управління маркетингом безпосередньо залежить від відповідного інформаційного обслуговування. Кількість інформації повинна бути якомога ширшою та багатоплановою під час розгляду варіантів діяльності підприємства. Потрібно усвідомлювати існування труднощів при пошуку та обробці інформації. Ці складнощі мають не тільки технічний характер, а й економічний. Інформація не є благом нульової вартості, створення та експлуатація кожної інформаційної системи вимагають певних витрат. Інформаційна система на практиці є результатом компромісу між тенденцією до максимізації нагромадження інформації, яка може виявитися придатною, і принципом ощадного господарювання. Може статися так, що витрати на нагромадження та обробку інформації перевищать вигоди з її використання.  Багатоступеневість маркетингового планування вимагає аналізу й прогнозування у різних часових вимірах. Прогнозуванням називаємо передбачення найбільш правдоподібного перебігу подій і процесі" розвитку. Прогнозні дослідження трактують як вступну фазу процесу планування. У практиці існує здатність до поєднання прогнозування і планування. Однак процес поєднання прогнозування і планування не повинен поглинати істотних відмінностей між прогнозом і планом. До завдань прогнозування належить підготовка єдино можливої і вдалої картини майбутнього, яка слугуватиме для вибору оптимального варіанта дій. Прогноз не може замінити плану, однак може статися так, що зміст плану збігається зі змістом прогнозу. Отже, прогнозування мас полегшити опрацювання плану й уможливити виконання у плані оптимального вибору цілей при одночасному виявленні стратегії, тактики і знарядь їх реалізації. |

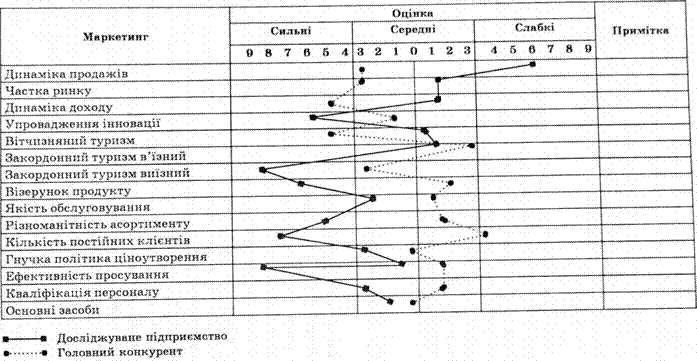
|  |
| --- |
| **5.2. Аналіз стану підприємства**  Мстою аналізу сталу підприємства є виявлення його слабких і сильних сторін порівняно з іншими учасниками ринку. Тут йдеться тільки про оцінку можливостей підприємства на фоні його конкурентів, які функціонують в аналогічних або наближених сегментах ринку. Такі порівняння полегшують прийняття рішення про входження або вихід з визначеного сегмента, захоплення ринкових ніш, зміну профілю падання послуг чи експансії нових територій.  Дослідження стану підприємства охоплюють його ресурси і діяльність у всіх напрямах з урахуванням набутого досвіду й розвитку. Об'єктами аналізу є: створення благ і послуг, реалізація, фінанси, виробничі фонди, кадри й управління. У висновках дослідження порівнюють фактичний стан з:  — станом минулих періодів;  — плановим станом;  — станом конкуруючих підприємств, особливо основних суперників.  У дослідженні сильних і слабких сторін підприємства застосовують як прості, так і комбіновані методики, які вимагають залучення фахівців. У невеликій туристичній агенції чи родинному пансіонаті дослідження переваг і недоліків може обмежитися критичними поглядами власної фірми й оточення, розмовами з клієнтами, друзями і працівниками. Всю цю інформацію підприємець записує у формі нотаток або просто тримає в голові. Методологія і форма досліджень у великому готельному ланцюзі, до якого входять розбудовані відділи маркетингу й аналізу, чи транспортної корпорації, яка використовує послуги консалтингових фірм, звичайно буде інша. Однак незалежно від застосовуваної методології потрібно дотримуватися певної послідовності логіки мислення, відповідаючи на питання:  1. Як підприємство сприймається підприємцем та оточенням?  2. Що прагнемо з підприємства зробити?  Кожне з цих питань вимагає вирішення багатьох окремих проблем. Так, наприклад, аналізуючи підприємство, потрібно отримати інформацію:  1. Яка думка склалася про підприємство серед туристів у місті, регіоні, державі?  2. Як оцінюється підприємство іншими фірмами аналогічного профілю?  3. Які відносини склались у підприємства з місцевою владою, банками, страховими компаніями, профспілками, галузевими організаціями і товариствами?  4. Який імідж фірми сформувався у засобах масової інформації?  5. Яким ініціативам авторитет фірми сприяє, а яким заважає на фоні діяльності конкурентів?  Аналіз стану підприємства можна провести **трьома способами**. **Перший** з них полягає у порівнянні найгірших побоювань і найбільш оптимістичних сподівань. Цей підхід часто називають "пошуком полюсів", він полягає у встановленні переліку чинників, які мають істотний вплив на успіх або невдачу, а також виявленні причин, які можуть їх визначити. Отже, аналіз відбувається за принципом "плюс-мінус — чого не вистачає?". При цьому плюсами є оптимістичні сподівання, а мінусами — побоювання. **Другий** спосіб полягає в аналізі власного доробку. Такий підхід схожий на інші й належить до загальної діяльності підприємства або стосується вибраних ділянок роботи. Наприклад, для аналізу діяльності підприємства на ринку потрібно відповісти на питання:  1. Яку ділянку (галузь) діяльності оцінюємо найвище і чому?  2. Чи вибраний напрям заслуговує на подальший розвиток?  3. Які з наших послуг клієнти оцінюють найкраще, а які найгірше?  4. В яких сферах переважаємо конкурентів, а в яких їм поступаємося і чому?  5. Як сформувалася і формується частка підприємства на ринку?  6. Чи успішні застосовані способи конкурування на ринку?  Звичайно ці питання можна формулювати більш детально, пристосовуючи їх до асортиментного профілю і територіального охоплення фірми, а також умов місця й часу.  Більш формалізований і точний **третій** спосіб оцінки, який полягає у:  - встановленні переліку ресурсів для оцінки (фінанси, кадри, матеріальна база тощо);  - встановленні переліку критеріїв оцінки кожного ресурсу;  - прийнятті оцінювальної шкали (5 — відмінно, 4 — добре, 3 — задовільно, 2 — погано, 1 - - дуже погано);  - виконанні оцінювання відповідно до шкали в балах;  - аналізі отриманих результатів, а також формуванні на цих матеріалах пропозицій майбутньої діяльності.  Для створення так званих семантичних профілів (табл. 5.2) використовують технічні прийоми визначення ситуації фірми. Вони стосуються підходу, який акцентує:  - оцінку підприємства (ознака типу "добре - - погано");  - силу підприємства (ознака типу "сильне - - слабке");  - активність підприємства (ознака типу "активне - - пасивне").  Такі профілі можна складати для порівняння фактичного стану підприємства з минулим, бажаним образом фірми та з фірмою головного конкурента. Діапазон профілів на практиці буває дуже широким, залежно від того, що є предметом дослідження - - різні ринки (державний, закордонний туризм), сфери послуг (транспорт, готельний бізнес) чи об'єкти (кемпінги, ресторани). |

## 5.3. Аналіз ринкових можливостей і загроз

Боротьба за споживача вимагає пізнання можливостей й обмежень, які зумовлюють власні дії та дії конкурентів. На ринку "виграють ті, які зуміють точніше від інших передбачати майбутні ситуації, бачити невидимі для інших можливості, випереджувати їх інноваційністю своїх дій... Не опинитися в безвихідній ситуації завдяки обдуманості своїх кроків і опиратися на комплексну ринкову стратегію використання своїх ресурсів ... і застосовувати їх у найбільш відповідний, несподіваний для інших момент".

Аналіз ринкових можливостей і загроз дуже важко піддати спробі систематизації, оскільки **це не є наукою, а мистецтвом і практикою**. Досліджувати ті чи інші дії на ринку є досить проблематично з визначенням закономірностей, коли не шукати наслідування, а прямувати до інновацій. Якщо поступ має бути реальний, хтось мусить щось зробити у спосіб, не знаний раніше.

Аналіз ринкових можливостей полягає у точному відображенні змін в оточенні. Список чинників, які визначають ринкові можливості туристичного підприємства, є незавершений, а їх вплив — різнобічний.



Демографічні зміни є тим чинником, який створює великі можливості за малого ризику. Значний природний приріст сприяє розвитку фірм, які займатимуться організацією відпочинку сімей з маленькими дітьми. Кільканадцять років пізніше виникають передумови розвитку молодіжного туризму. У багатьох країнах абсолютну більшість тих, хто подорожує з метою пізнання і задоволення, становлять люди віком 60—65 років. Можна стверджувати, що за певний період вони створять сегмент тих, хто подорожує з мстою лікування.

З демографічними процесами часто пов'язані зміни у сприйнятті життя і його вартостей. Успіх, який осягнув "Club Mediterraneo" на туристичному ринку, є одним із "ефектів використання демографічних змін — появи у Європі та СНІА великої кількості молодих заможних і освічених людей, яких від робітничого походження відділяє одне покоління. Ще не впевнені, ...прагнуть мати когось, хто знає, як їм організувати проведення вільного часу, подорож, задоволення. Одночасно вони не хочуть бути ані в товаристві батьків, які належать до робітничого класу, ані в товаристві літніх людей середнього класу. Отже, вони є клієнтами, створеними для чогось, що становить нову "екзотичну" версію колишнього молодіжного кабаре".

Одним із елементів успіху "Club Med" було створення ринку, де клієнти мали змогу "відірватися від цивілізації". Подальше використання цієї тенденції зумовило виникнення й розвиток екотуризму, пов'язаного з експлуатацією маловідомих чи важкодоступних територій з особливими цінностями природного середовища.

З моменту свого заснування Real Club Mediterráneo займається популяризацією та практикою спортивних заходів, пов’язаних із морем. Спочатку веслування та вітрильний спорт, до яких згодом були включені інші види, такі як плавання чи спортивне рибальство. В даний час також практикуються такі види спорту, як триатлон, футзал, теніс, паддл-теніс і ракетбол, а також пропонуються спрямовані заняття, пов'язані з фітнесом.

Значний вплив на структуру та якість туристичних послуг справляє цивілізаційний поступ у місці постійного проживання туриста. Особливо це можна побачити у готельному бізнесі, де потреби задовольняються, як у місці постійного проживання (споживач, який має квартиру, оснащену санітарним вузлом, телевізором, телефоном тощо, вважає такі умови необхідним цивілізаційним атрибутом життя).

Прогрес житлового будівництва вимагає прогресу у туризмі, оскільки турист мас право сподіватися, що туристична агенція забезпечить йому нічліг і харчування, яке відповідає мінімальному стандарту.

Іншою можливістю розвитку ринкової активності підприємства є міжгалузеві відносини. Пасажирські авіаперевезення с, наприклад, головними постачальниками клієнтів, які користуються послугами оренди автомобілів. Структура тих, хто подорожує у справах (business travel) або для задоволення (leisure travelers), вимагає від фірм, які займаються наданням послуг, іншої споживчої політики для цих двох випадків і відповідної структури парку автомашин. Описаний приклад одночасно показує ризик залежності туризму від інших секторів економіки (промисловості, торгівлі тощо).

Останніми роками на можливості та напрями ринкової діяльності величезний вплив мають процеси економічної та господарської інтеграції. Законодавство країн Європейського Союзу значною мірою визначає умови функціонування окремих сфер господарської діяльності або відсутність їх шансів на успіх. Наприклад, найбільші європейські готельні ланцюги ("Novotel", "Irbis", "Arkade", "Campanile"), розміщені у багатьох країнах, у межах інтеграційних процесів уже встановили власні спільні норми, які високо оцінюють їхні клієнти.

Одночасно на всіх спільних ринках у результаті ліквідації зовнішніх кордонів драматично загострюється конкуренція і небезпека елімінації слабших. Малим і середнім фірмам залишається діяти у ринкових нішах і зосередитися на послугах, які своїм змістом відрізняються від програм великих туристичних корпорацій.

Наведені приклади показують, що детальний список обставин, які детермінують можливості та загрози підприємства, є незавершеним. Успіхи і невдачі па ринку вирішують чинники технічного, економічного, організаційного, правового, суспільного та психологічного походження. Використання можливостей завдяки оточенню у багатьох випадках е проявом підприємницького генію, але переважно це справа розрахунків, наслідування кращих і раціоналізації вже застосовуваних процесів.

|  |
| --- |
| **5.4. Призначення і цілі підприємства**  Підприємство має у суспільстві своє призначення як складова частина народного господарства. Його роль можна визначити, відповідаючи на питання: "Яку роль має намір виконувати підприємство для суспільства й оточення?" або "Які суспільні потреби має намір задовольняти?". Призначення підприємства характеризують:  — позиція на ринку;  — напрям діяльності;  — територіальне охоплення ринку;  — коло актуальних і потенційних споживачів;  — якість продукту;  — ставлення до конкурентів;  — способи реагування па зміни в оточенні.  Однак підприємства не потрібно сприймати як організації, які зацікавлені лише у збільшенні своїх доходів. Більшість туристичних підприємств виконують інші функції суспільного призначення: створюють нові робочі місця, впливають на розвиток місцевої інфраструктури та стиль життя і систему його вартостей, охорону природи, розвиток краєзнавства тощо.  На туристичному ринку функціонує багато неприбуткових організацій, основні засоби яких поповнюються за рахунок одержаних коштів па статутну діяльність від програм місцевого самоврядування, міжнародних фондів, проектів, а також завдяки організаціям, які поєднують ознаки підприємництва та інституту підтримки громадських ініціатив (інформаційні туристичні центри, краєзнавчі товариства тощо). Засоби на їхню діяльність найчастіше походять з двох джерел: спонсорських Дотацій або грантів і доходів від власної діяльності. Такі інституції все більше зацікавлені у відкритій підприємницькій діяльності для покриття основних витрат і збільшення засобів на статутну діяльність (наприклад, розвиток дитячого та молодіжного туризму, туристичну активізацію регіону). Організації неприбуткового характеру не можуть використовувати ринкові стратегії, але застосовують різні елементи маркетингу послуг, надаючи визначені послуги, і мають своє коло споживачів, від яких залежить їх подальше існування. Отже, неприбуткові організації проводять визначену політику продукту, його популяризацію, дистрибуцію, а також специфічну політику цін.  **Призначення підприємства** повинно виходити з потреб споживача і власних можливостей та з урахуванням актуальних і минулих умов діяльності. Це с однією з умов мотивування поточного та майбутнього бізнесу. Чітке формулювання ролі підприємства і послідовна реалізація поставлених завдань ведуть до формування статусу фірми (personality) та її суспільного іміджу (social image).  Статус фірми формується з огляду на виконання взятих па себе зобов'язань, властивих пропорцій між якістю і ціною продукту, достовірності інформації, схильності до спонсорської підтримки громадських інститутів тощо. Образ підприємства з падання послуг формують такі критерії: схильність до швидких змін, принципи організації й управління, система підвищення кваліфікації і можливості кар'єрного зростання, а також форми внутрішньої співпраці. Усі ці обставини створюють громадську думку про фірму, чого від неї фірми можна сподіватися. Нечітка суспільна репутація зменшує ефективність підприємницької діяльності.  Образ підприємства вимальовується із застосуванням інструментів управління і зовнішніх обставин. Особливо важливо використовувати свої переваги відносно конкурентів через популяризаційну політику продукту. Підтвердженням цього е рекламні гасла, на зразок: "Від нас можна сподіватися більше, піж від інших туристичних агенцій", "Club Med — антидот цивілізації", "Teenagers Travel Company — все для молоді", "Thomas Cook — рік заснування 1841". Ці гасла характеризують напрями ринкових інтересів фірм, спрямування на визначені кола споживачів, акцентуючи багаторічний досвід і успіхи тощо.  Рішення про я кий-побудь елемент маркетингу не може бути ефективним, доки не визначена головна мста підприємства. Цілі, яких підприємство прагне досягти, випливають з його орієнтації. Кожна туристична організація може орієнтуватися па продаж випробуваних послуг або шукати нові способи задоволення виявлених потреб ринку. Оскільки туристичний попит піддається різним змінам, то підтримка наявних форм діяльності може спричиняти невикористання ринкових можливостей.  Природно, що цілі, які ставить перед собою підприємство, стосуються його майбутнього. Тому **встановлювати цілі легше в організаціях, які щойно з'являються на ринку**, формуючи свою діяльність з нуля. Це не означає, що фірми, які працюють па ринку послуг певний час, є більш консервативними. Сам факт, що фірма присутня на ринку і використовує свій досвід і можливості, надає її ресурсам більшої вартості. Правильність формулювання відповіді па питання "Що хочемо осягнути у майбутньому?" залежить від того, наскільки точно справдиться прогноз підприємства, аналіз його можливостей і ризик запланованих заходів.  Загальною метою підприємства з надання послуг повинно бути забезпечення довготривалого успіху. Це не означає, що на ринку не з'являться тимчасові фірми, наміром яких є одержання короткотермінових спекулятивних доходів. Однак стратегічні цілі не можна визначати тільки у категоріях швидкого нагромадження капіталу. Потрібно їх розглядати у контексті постійного функціонування на ринку і зміцнення на ньому власних позицій, щоб у кінцевому результаті отримати позитивний фінансовий результат.  Існує багато критеріїв типології цілей діяльності підприємства, яке надає послуги. Враховуючи чинник часу, можна виділити цілі довго-, середньо- і короткотермінові. Цілі повинні становити чітку й послідовну систему. Довготерміновою ціллю можна вважати, наприклад, збільшення частки в ринку; середньотерміновою — входження у додаткові сегменти ринку або збільшення кількості так званих лояльних клієнтів; короткотерміновою - модифікацію пакетів послуг, зміну форм дистрибуції, застосування нових рекламних інструментів тощо. Небезпечним с легковаження неузгодженими у різних часових вимірах цілями. Наприклад, нестримне прагнення максимальних доходів через підвищення цін і зменшення витрат (зниження якості послуг, деканіталізація основних засобів) може забезпечити вищі поточні доходи, але ставить під сумнів майбутнє фірми.  Послідовність цілей потрібно також розглядати в організаційних категоріях. У великих туристичних корпораціях існує певний дуалізм цілей. Цілі, з одного боку, с синонімами завдань, які ставить підприємець, а з другого — синонімами завдань, які ставлять перед собою окремі виробничі підрозділи. Па цьому фоні доходить до розбіжностей між тими, хто ці цілі встановлює, і тими, хто їх реалізовує. У міру впливу власності та управління у великих корпораціях бачення власників можуть відрізнятися від поглядів менеджерів. Забезпечуючи рівень необхідних доходів для задоволення сподівань власників, керівники приймають рішення, які спрямовані на зміцнення своєї влади і позиції шляхом певних напрямів експансії фірми, виявляють меншу готовність ризикувати, якщо це загрожує втратою посади. Цих розбіжностей нема у менших фірмах, де самі власники визначають цілі. Однак плюралізації цілей не можна цілком уникнути, тому одним із способів її обмеження є конкретизація окремих цілей, які ставляться перед керівниками й організаційними відділами. Окрім загальної мети, якою є вплив на цільовий ринок і зміцнення на ньому власних позицій, складається структура цілей (завдань) організаційним відділам фірми, які виражаються у конкретних діях чи економічних показниках. Така конкретизація необхідна для того, щоб визначити вклад окремих виконавчих колективів у реалізацію основної мети фірми у зв'язку з поділом праці.  Через мінливість ринкового оточення потрібно еластично формувати цілі підприємства. Ця потреба зростає в результаті їх деталізації і зумовлює зміну організаційних структур. Проявом такого підходу є застосування у великих туристичних корпораціях практики створення організаційно відокремлених підприємств (profit centers) і стратегічних організаційних відділів (business units), які призначені й підтримуються відповідно до циклу життя продукту або у зв'язку з входженням підприємства у нові сегменти ринку.  Деталізація загальної мсти па окремі цілі пояснюється необхідністю поєднання особистих інтересів з інтересами підприємства. Відсутність такої інтеграції, тобто побачення підприємцем різних суб'єктивних цілей, спричиняє спад ефективності управління і призводить до кволої ринкової активності підприємства.  Маркетингову роль і цілі підприємства з надання туристичних послуг, а також встановлення стратегій, які з них випливають, засвідчують:  — зовнішні чинники, па які підприємство практично не має жодного впливу;  — внутрішні чинники, які залишаються під контролем підприємства.  Існує тісний зв'язок між структурою цих чинників та вмінням підприємців і менеджерів їх творчо використовувати. |

## 5.5. Знаряддя реалізації маркетингових планів

Маркетинг, як зазначалося вище, в основному спрямований на три сфери діяльності:

1) пізнання існуючого і потенційного попиту;

2) стимулювання попиту;

3) задоволення попиту шляхом пропозиції споживачам і посередникам відповідного продукту у відповідному місці

Перта з цих сфер пов'язана з проведенням маркетингових досліджень ринку, а особливо потреб, переваг і попиту, дві інші вимагають ведення відповідної політики продукту, ціп, популяризації і дистрибуції (рис. 5,1):



Рис. 5.1. Інструменти маркетингу

Наведені інструменти впливу на ринок прийнято називати marketing-mix, або комплексом маркетингу.

Чотирискладову структуру marketing-mix часто називають композицією "4 р" (product, price, promotion, place of product), і y фаховій літературі, яка стосується сектору послуг, аргументовано розширено комплекс маркетингу іншими чинниками, такими, як персонал (personnel), оточення (physical environment), під яким розуміють комплекс об'єктів підприємства та їх оснащення і способи задоволення потреб споживача (procedures). До аргументів обґрунтування потреби розширення списку маркетингових інструментів було віднесено такі особливі риси туристичної послуги, як невідчутність і мінливість якості. Багато авторів зауважує роль персоналу, оскільки в процесі падання послуг, на відміну від інструментарію матеріального чинника, людина виконує суб'єктивну й об'єктивну роль. Переважна більшість працівників туристичного підприємства, які працюють безпосередньо з клієнтом, істотно впливають па якість наданих послуг, беруть па себе функції пояснення і пропаганди, а інколи арбітражного посередника, коли виникає потреба зняття напруги, яка може з'являтися у клієнтів під час подорожі, перебування на відпочинку. Водночас жива праця вважається виробничим чинником, який необхідний при паданні послуг, калькуляції цін, рекламі тощо. Отже, "працівники, з одного боку, ініціюють і виконують функції, спрямовані па найкраще виконання економічної і суспільної місії підприємства, а з другого — зайнятість підлягає економічним розрахункам працевлаштування, як об'єктивний чинник".

Підбір елементів комплексу маркетингу е похідною цілей стратегій підприємства. Застосування маркетингового інструментарію повинно входити до всієї сукупності заходів з погляду інтенсивності й часу застосування.

Композиція комплексу маркетингу залежить від туристичного продукту, оскільки значення його якісних параметрів, ціпи і способів продажу є іншим залежно від обставин, наприклад, продажу місць у готелях, квитків па літак, дешевого відпочинку чи дорогих морських екскурсій.

Композиція marketing-mix також залежить від категорії споживача. Інструменти впливу па учасників туристичного руху потрібно вибирати залежно від мотивів подорожування, заможності, віку і професії. Особливо помітна потреба диференціації у міжнародному туризмі, оскільки клієнтів розділяють мова, релігія, культурні традиції і цивілізацій-пий рівень.

Велике значення у виборі маркетингових інструментів впливу на ринок має час їх застосування, який прив'язаний до життєвого циклу продукту. Кожний продукт у певний час розпочинає своє ринкове життя, розвивається, а потім зникає з ринку. Нові туристичні об'єкти чи місця відпочинку вимагають іншої політики цін, популяризації і дистрибуції, аніж ті, які вже відомі.

Оскільки туристичний продукт пропонується на ринку у вигляді пакета послуг, то це вимагає комплексного підбору інструментів комунікації з споживачами й посередниками. Спостереження туристичного ринку засвідчують велику взаємозалежність і комплексність маркетингових інструментів. Проведення, наприклад, нових заходів вимагає відповідних цінових рішень, реклами, а часто й зміни існуючої організації і методики продажу.