

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут економіки та управління  
Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В**  
**ТУРИЗМІ**

**Конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти ступеня «молодший бакалавр»  
спеціальності **242 Туризм**  
денної форми навчання

Миколаїв  
2021

УДК 338.482:[658.8 + 005]  
О75

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту  
Миколаївського національного аграрного університету від 24 листопада 2021  
року, протокол №4

Укладач:

В. М. Стамат – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та  
маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

Т. В. Стройко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри  
економіки, менеджменту, фінансів, Миколаївський національний університет  
імені В.О.Сухомлинського.

О. М. Вишневська – доктор економічних наук, професор, декан обліково-  
фінансового факультету, Миколаївський національний аграрний університет.

## ЗМІСТ

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Вступ .....                                             | 4   |
| Змістовний модуль 1. Основи менеджменту в туризмі ..... | 6   |
| Змістовний модуль 2. Основи маркетингу в туризмі .....  | 70  |
| Список рекомендованої літератури .....                  | 198 |

## ВСТУП

У процесі ринкових перетворень, що відбуваються в економіці нашої держави, більшість вітчизняних підприємств сфери обслуговування зустрічаються з проблемами привернення клієнтів, їх обслуговування, формування постійного кола клієнтів, проблемами конкурентної боротьби тощо. Переважно ці труднощі пов'язані з браком управлінського досвіду керівництва підприємством в умовах ринку та браком знань, які б допомогли фірмам у сфері туризму розробити свою продуктово-ринкову стратегію та ефективно здійснювати менеджмент у туристичній галузі.

Початок ХХІ століття – неймовірний виклик для маркетологів та менеджерів. Конфлікт-менеджмент, клієнто-орієнтований менеджмент, мобільний маркетинг, віртуальна реклама, багатоканальна торгівля, електронна комерція, брендинг – це лише декілька із нових складників менеджменту та маркетингу. Водночас багато традиційних його складових – таких як сегментація, позиціонування, розробка нового товару, ціноутворення – також набувають своєї значущості та ширшого використання. Поєднання новітніх й традиційних складників менеджменту та маркетингу створює винятковий об'єкт для вивчення й розуміння у галузі туризму.

**Метою дисципліни** є формування сучасної системи поглядів та спеціальних знань у галузі менеджменту та маркетингу туризму, набуття практичних навичок щодо реалізації своїх управлінських ідей та розробки й просування туристичних продуктів на ринку з урахуванням задоволення потреб споживачів й забезпечення ефективної діяльності підприємств сфери туризму.

**Основними завданнями дисципліни** є:

- вивчення теоретичних основ менеджменту в туризмі;
- оволодіння навичками системного та процесного підходу у менеджменті туризму;
- набуття навичок ефективного здійснення комунікацій та прийняття рішень у процесі реалізації управлінських ідей у сфері туризму;
- вивчення сутності основ маркетингу в туризмі, теоретичних аспектів управління маркетингом туризму;
- засвоєння методичних засад проведення маркетингових досліджень, сегментації ринків, вибору цільових ринків та позиціонування туристичних продуктів на ринку;
- засвоєння знань та набуття практичних навичок з розробки та формування ефективного комплексу маркетингу у сфері туризму;
- засвоєння знань щодо розробки планів маркетингу, контролю та організації маркетингової діяльності у фірмах сфери туризму.

**Предметом дисципліни** є загальні закономірності розвитку менеджменту та маркетингу туризму у ринкових умовах, система менеджменту та маркетингу туристичних фірм, **об'єктом** вивчення дисципліни є процес менеджменту та управління маркетингом у сфері туризму.

До системи компетентностей належать такі:

**Інтегральна компетентність:** здатність вирішувати типові спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері туризму і рекреації або у процесі навчання, що вимагає застосування положень і методів системи наук, які формують туризмознавство, та може характеризуватися певною невизначеністю умов; нести відповідальність за результати своєї діяльності; здійснювати контроль інших осіб у визначених ситуаціях.

**Загальні компетентності відповідно до ОПП:**

ЗК5. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо.

ЗК9. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК10. Вміння виявляти, ставити і вирішувати проблеми.

**Фахові компетентності відповідно до ОПП:**

ФК1. Знання та розуміння предметної області та розуміння специфіки професійної діяльності.

ФК2. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ФК4. Розуміння сучасних тенденцій і регіональних пріоритетів розвитку туризму в цілому та окремих його форм і видів.

ФК6. Здатність розробляти, просувати, реалізовувати та організовувати споживання туристичного продукту.

ФК9. Здатність визначати індивідуальні туристичні потреби, використовувати сучасні технології обслуговування туристів.

ФК12. Здатність до співпраці з діловими партнерами і клієнтами, уміння забезпечувати з ними ефективні комунікації.

**Програмні результати навчання відповідно до ОПП:**

ПР2. Знати, розуміти і вміти використовувати на практиці базові поняття з теорії туризму, організації туристичного процесу та туристичної діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг, а також світоглядних та суміжних наук.

ПР7. Розробляти, просувати та реалізовувати туристичний продукт.

ПР13. Встановлювати зв'язки з експертами туристичної та інших галузей.

ПР18. Виявляти проблемні ситуації і пропонувати шляхи їх розв'язання.

ПР19. Приймати обґрунтовані рішення та нести відповідальність за результати своєї професійної діяльності.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1** **ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ**

### **Тема 1. Сутність і зміст менеджменту в туризмі**

1. Організаційно-управлінський процес у туризмі
2. Еволюція управлінської думки
3. Принципи менеджменту та управлінські рівні

#### **1. Організаційно-управлінський процес у туризмі**

Відомо, що в процесі взаємодії з природою, під час виробництва матеріальних благ, в ході відтворення самого життя й у вирішенні багатьох інших завдань суспільство має бути певним чином організоване.

Справді, весь процес зв'язку людини з природою, підкорення й експлуатації її стихійних сил можна розглядати як процес організації світу для людини в інтересах и життя і розвитку. Є багато трактувань поняття "менеджмент" (з англ. management — управління), оскільки його значення залежить від сфери діяльності організації і стадії її розвитку. Серед них є універсальні визначення, які характеризують будь-яку управлінську систему і ситуацію:

- менеджмент — це мистецтво управління;
- менеджмент — це процес упорядкування елементів системи;
- менеджмент — це діяльність з управління матеріально-технічними, людськими, інформаційними та іншими ресурсами організації з метою досягнення цілей її функціонування.

У широкому розумінні **менеджмент** є наукою і мистецтвом перемагати, досягати поставлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. Отже, йдеться про цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів в ефективну і продуктивну силу. **Менеджмент можна визначати також як вид діяльності з керування організаційним процесом і як управління людьми в різноманітних організаціях.**

Якщо звернутися до формули організаційного процесу О. Богданова, який розглядає менеджмент як сукупність організації зовнішніх сил природи, людських сил, досвіду, то менеджмент туризму потрібно розуміти як управління взаємодією складників організаційного процесу — багатства природи, праці, досвіду, інтелекту, мотивів поведінки людей — у туризмі як сфері людської діяльності.

**Сутність менеджменту туризму** зумовлена особливостями цієї сфери, які відрізняють її від інших. На перший погляд поняття "туризм" розуміє кожний, однак у наукових цілях важливого значення набувають загальні критерії відокремлення цього виду діяльності людини від інших, а саме:

1. Зміна місця. Власне туристична подорож — це поїздка в місце, яке знаходиться поза межами постійного середовища життя і діяльності людини. Звичайно, що в цьому випадку не враховуються щоденні поїздки з дому до місця роботи або навчання і назад.

2. Перебування в іншому місці. Головною умовою є те, що місце туристичного перебування не повинно бути місцем постійного або довготривалого проживання (за міжнародними правилами — 12 місяців і більше).

3. Джерело оплати послуг / життя / праці. Будь-яка особа, котра виїжджає на роботу, що оплачується з джерел місця перебування, є мігрантом, а не туристом.

Такі базові критерії дають змогу визначити **туризм** як сукупність відносин, зв'язків та явищ, що супроводжують поїздку та перебування людей у місцях, які не є місцями їх постійного або довгострокового проживання і не пов'язані з їхньою трудовою діяльністю. Однак є особливі категорії осіб, що подорожують, до яких застосування основних критеріїв недостатнє — біженці, кочівники, ув'язнені, транзитні пасажери тощо.

У найбільш узагальненому вигляді **туризм** визначають як сукупність явищ і відношень, які виникають у процесі використання вільного часу для непов'язаної з одержанням матеріальної винагороди рекреаційної (оздоровчої, пізнавальної, спортивної, культурно-розважальної тощо) діяльності людей, які перебувають поза межами місця постійного проживання на спеціалізованих територіях довше, ніж 24 години.

Тривалість подорожі (перебування) є важливим статистичним показником. За міжнародними правилами, максимальний термін, після якого відвідування не вважається туристичним, — 1 рік, за українським законодавством — 6 місяців. Мінімальна тривалість перебування або поїздки (24 години) використовується для розмежування понять турист і екскурсант - одноденний (такий, що не ночує) відвідувач. Тривалість відвідування (перебування або подорожі) може використовуватися для опосередкованої оцінки туристичних витрат, особливо, якщо середня тривалість визначається для групових подорожей.

Економічний аспект туризму передбачає розгляд його як індустрії. В сучасному розвитку світового господарства важливе місце займають туристична діяльність, процес її реалізації, специфічні відносини в системі "людина — природа", які формуються в межах функціонування туристичних систем різного таксономічного рівня.

Туристична діяльність є частиною рекреаційної діяльності, що реалізується поза межами постійного місця проживання за вільним вибором з метою відновлення фізичного та духовного стану, розвитку та збагачення індивідуальних здібностей людини. Суспільна значимість туристичної діяльності полягає у безпосередньому медико-біологічному, соціально-культурному і виховному впливі на людину. Причому тенденція зростання значення туризму визначається загальною тенденцією збільшення вільного часу людини, який у сучасних умовах відображає процес формування життєвих стандартів та є мірою соціального добробуту і розвитку.

Реалізація функціонально-господарської діяльності в туризмі ґрунтується на спеціалізованих підприємствах, функціонування яких визначається взаємодією різних галузевих комплексів господарства країни. Специфіка і складність такої взаємодії зумовлюються комплексним характером туристичних послуг і, відповідно, туристичного продукту. На сучасному етапі функціонування індустрії туризму загострюється необхідність оптимізації процесу використання ресурсів, що потребує екологізації управління.

Слід урахувати, що індустрія туризму належить до галузей невиробничої сфери та її функціонування характеризується високим рівнем суспільних вимог. Це визначає:

- необхідність значних та довгострокових капіталовкладень;
- високу трудомісткість галузі та особливі вимоги до професійної підготовки зайнятих (не тільки рівень спеціалізованої кваліфікації, а й володіння іноземними мовами, загальний культурно-інтелектуальний потенціал, знання способу життя клієнтів тощо);
- значні проблеми, пов'язані з тим, що індустрія туризму як реалізатор відносно високого класу послуг уразлива до виявів політичної, економічної нестабільності та різних природних змін. Саме тому останнім часом усе менше експертів схиляються до того, щоб вважати статтю доходів "вид туризму" результатом швидкої та дешевої експлуатації ресурсів.

**Туристична індустрія** — це міжгалузевий соціально-економічний комплекс зі складною структурою і багатьма компонентами, які включають виробничі, транспортні, сервісні підприємства й організації. Усі елементи індустрії туризму взаємопов'язані і взаємозалежні (рис. 1.1).

Складна будова, багатоаспектні зв'язки, специфіка туристичного обслуговування потребують зваженого ставлення до планування, організації, мотивації, контролю функціонування туристичної індустрії, її окремих складників, у т. ч. підприємств. Саме це становить основу інституційно-організаційної підсистеми індустрії туризму, яка бере на себе відповідальність за управління, менеджмент і ґрунтується на відповідному правовому, фінансовому, науковому забезпеченні.

У такому разі менеджмент туризму визначається як управління соціально-економічними явищами і процесами, які мають місце в індустрії туризму.

При цьому мають враховуватися якісно-змістовна різноманітність складників організаційного процесу та широкий спектр об'єктивних відношень і зв'язків між ними. Це зумовлює і різні аспекти вивчення **управлінсько-організаційного процесу в туристичній сфері**:

- логічну схему функціонального призначення (надання і споживання туристських послуг) — технологічний;
- наявність складових компонентів і елементів як ринкових агентів — економічний;
- організацію з огляду на належність за правом власності, ієрархічне підпорядкування — адміністративно-управлінський.

Важливого значення в сучасних умовах суспільного розвитку і вимог стійкого (сталого) розвитку набуває визначення закономірностей територіальної організації туристичної діяльності, управління її комплексно-пропорційним розвитком.

Загалом наявність багатьох підходів до розгляду менеджменту спричинили появу більш ніж трьохсот визначень менеджменту, згідно яких **менеджмент — це:**

- **самостійний вид людської діяльності, професійно спрямований на**

**досягнення цілей організації шляхом використання різного роду ресурсів із застосуванням принципів та методів наукового управління;**

- спосіб та манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво керівництва;
- вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу служб та працівників;
- органи управління, адміністративні одиниці; наука про управління.

## **2. Еволюція управлінської думки**

### **2.1 Класичні теорії менеджменту:**

- школа наукового управління;
- адміністративна (класична) школа;
- школа управління з позиції людських відносин;
- школа поведінкових наук.

### **2.2 Школа науки управління (інтегрований підхід до управління):**

- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Так у XX ст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі наступні:

#### **Школа наукового управління (1885-1920рр).**

Розвиток виробництва на межі XIX – XX ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники (представники великого бізнесу) – Фредерік Уїнслоу Тейлор (металургія), Генрі Гант (харчова промисловість), Генрі Форд (автомобільна промисловість), Френк і Лілія Джилбрет, та ін.

Засновник школи Фредерік Уїнслоу Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт ( вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій );
- розподіл операцій і праці між робітниками і менеджерами на конкретні функції і завдання ;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

#### **Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950 рр).**

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті.

Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Ліндалл Урвік, Джеймс Муні, Аллен Рейлі (формальна логіка

при побудові ефективної організації), Лютер Гьюлік (синтетична концепція управління), Макс Вебер (проблеми лідерства й бюрократичні структури влади в організації), Гаррі Емерсон (нормування, стимулювання, диспетчеризація) та ін..

А.Файоль (1841-1925 рр.), якого називають батьком менеджменту, розробив класифікацію основних операцій підприємства, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління.

А.Файоль виділяє наступні шість операцій:

1. Технічні операції (виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції (залучення та розпорядження);
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика, тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

**Принципів управління** за А. Файолем - наступні чотирнадцять:

1. Розподіл праці між виконавцями.
2. Дисципліна.
3. Влада, повноваження і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва і керівництва.
5. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
6. Винагорода персоналу (система оплати повинна бути справедливою і стимулювати діяльність персоналу).
7. Централізація управління (концентрація влади на вищому рівні).
8. Ієрархія структури управління.
9. Порядок (все на своєму місці).
10. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
11. Стабільність робочого міста персоналу.
12. Ініціатива персоналу.
13. Корпоративний дух.
14. Об'єднання зусилля персоналу і менеджерів у вирішенні завдань і цілей підприємства.

За А.Файолем адміністрування є основою управління. Керувати значить:

- передбачати майбутнє і виробляти програму дій;
- організовувати і будувати організм підприємства (соціальний, матеріальний);
- розпоряджатися – змусити персонал працювати добре;
- координувати роботу персоналу підприємства на вирішенні стратегічних і поточних завдань;
- контролювати, щоб все здійснювалось згідно встановленим правилам і розпорядженням.

### **Школа управління з позицій людських стосунків**

(з 30-х років XX ст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи вважають професора школи бізнесу Гарвардського університету Елтона Мейо.

Його послідовниками є Фредерік Герцбергер, Дуглас Мак-Грегор, Мері Паркер Фоллет, Абрахам Маслоу, Р. Оуєна та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

З 50-х років XX ст. від школи людських відносин відокремлюється **школа поведінкових наук**, представниками якої є Ренсіс Лайкерт, Фредерік Герцберг, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу ін.

Школа зосереджує свої зусилля на методах налагодження міжособистісних відносин. Основні принципи поведінкової школи, які використовують в менеджменті персоналу наступні:

- лояльність до працюючих;
- створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації;
- встановлення дольової участі кожного співробітника в загальних результатах;
- уміння менеджера слухати всіх та дотримуватись етичних норм;
- висока якість особистої роботи менеджера.

### **Школа науки управління (кількісна школа).**

Починаючи з 60-х років XX ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням математики, кібернетики, теорії ймовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Н.Вінер, А.Берг, Л.Канторович, В.Глушков, Д.Марч, Г.Саймон, П.Друкер, Р.Паскаль, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Н. Лоуренс та ін.

Представники кількісної школи (економіко-математичний підхід) розглядали управління як процес, який можна відобразити відповідними математичними моделями і на цій основі знаходити оптимальні рішення. При цьому важливим є одержання, обробка і аналіз практичних даних функціонування системи управління. Основне завдання – забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття ефективних рішень.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

**Процесний підхід** розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз) і задач. Це потребує проектування відповідних операційних та інформаційних систем, їх

програмування і комп'ютеризації. Широке застосування методів кількісного аналізу на основі математичних і логічних моделей забезпечило розробку складних моделей зі значною кількістю змінних щоб описати реальність.

**Системний підхід** розглядає організацію (фірму, підприємство) як систему - сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

В 1937 р. біолог Людвіг фон Берталанфі сформував загальну теорію систем. Серед основних її положень: вивчення цілого як організму; розуміння організму як «стійкого стану»; частині системи (організму) є «відкритими» оточенню. Ці ідеї були використані засновником кібернетики Н.Вінером, який прийшов до висновку: системи контролюють себе за допомогою комунікацій; комунікації надають інформацію і дозволяють системі пристосовуватись до свого оточення. Теорія систем розвивалась з кінця 50-х років XX ст. до нашого часу (Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс, П.Друкер, Д.Форрестер, Т.Парсонс та ін.).

Основні положення системного підходу в управлінні організацією:

- Організація розглядається як відкрита до зовнішнього середовища система як цілісність, що складається з взаємозалежних підсистем (елементів), кожна з яких вносить свій внесок до характеристик цілого.
- Для організації як системи характерна структуризація цілого на окремі елементи і ієрархічна побудова структури управління.
- Зміни показників організації обумовлена впливом різних факторів як з середини, так і з зовні системи.
- Зміни кожного елементу в системі приводить як до змін інших елементів, так і до змін системи в цілому.

**Ситуаційний підхід** (започатковано в 60-х роках XX ст. як продовження системного підходу) передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію на конкретний час. Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику знайти найкращі методи прийняття рішень.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними, інтегрованими.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем. При цьому організація (фірма, підприємство) розглядається як система, нерозривно зв'язана з навколишнім середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу, коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

### 3. Принципи менеджменту та управлінські рівні

**Принцип управління – це правила та норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організацій.**

Принципи менеджменту не можна вважати абсолютними, такими, що не підлягають сумнівам, вони є лише інструментами, які дозволяють рекомендувати керівнику, як слід краще управляти людьми, матеріальними та нематеріальними ресурсами і на яку реакцію середовища слід очікувати.

Таким чином, принципи управління визначають закономірності формування управлінської системи, її структури, методів впливу на колектив, формують поведінку його членів.

Принципи раціонального управління вперше було сформовано основоположниками наукового менеджменту: Ф.Тейлором, Г.Емерсоном, А.Файолем.

Основою вчення Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

1. науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
2. науковий підхід до підбору, навчання і тренування працівників;
3. кооперація з працівниками;
4. розподіл відповідальності за результат між працівниками та менеджером.

Ці принципи стосувалися в основному розробки раціональної системи управління і містили конкретні рекомендації щодо їх покращення.

Принципи розроблені Г.Емерсоном викладені в його праці “12 принципів продуктивності”. Ці принципи є взаємопов’язаними і досягають максимальних результатів лише в загальній сукупності, але розташовуються в певній логічній послідовності:

1. точно поставлені ідеали і цілі;
2. здоровий глузд;
3. компетентна консультація;
4. дисципліна;
5. справедливе відношення до персоналу;
6. швидкий, надійний, точний і постійний облік;
7. диспетчерування;
8. норми і розклади;
9. нормування умов;
10. визнані стандартні інструкції;
11. винагорода за продуктивність.

Принципи, розроблені А.Файолем стосуються в основному побудови структури організації і управління працівниками. Ці принципи визнано загальними і вони, в тій чи іншій мірі, використовуються до цього часу.

В процесі управління підприємствами різні менеджери виконують різні функції, здійснюють різні операції та мають в своєму підпорядкуванні різну кількість людей та ресурсів. Така відмінність між менеджерами обумовлена значною мірою виробничими завданнями та місцем, яке вони займають в ієрархії управління. Окрім цього самі виробничі завдання теж визначаються відповідно до місця в системі ієрархічного підпорядкування. Таким чином, основна класифікація менеджерів здійснюється саме за ознакою ієрархії.

***Найпоширенішим є виділення трьох ієрархічних рівнів управління:***

- ***технічного (нижчого);***
- ***управлінського (середнього);***
- ***інституційного (вищого).***

Відповідно до цього виділяють три групи керівників:

- ***керівники технічного рівня;***
- ***керівники управлінського рівня;***
- ***керівники інституційного рівня.***

До складу керівників вищої (інституційної) ланки управління відносять перших керівників: директорів, президентів, голів фірм, банків, господарств, об'єднань та їх заступників.

До складу керівників середньої (управлінської) ланки відносять начальників відділів, управлінь, цехів та інших функціональних і виробничих підрозділів.

Найчисельнішим загоном менеджерів є начальники виробничих дільниць, ферм, бригадири, майстри тощо – керівники технічного рівня.

Слід зауважити, що менеджери вищого рівня управління, як правило, координують та визначають управлінську роботу, в той час як інші у своїй більшості займаються безпосередніми розпорядчими управлінськими функціями, оскільки вони тісно співпрацюють з виконавцями виробничих процесів та операцій.

Ф.Мінцберг здійснив поділ менеджерів в залежності від ролей, які вони беруть на себе в той чи інший момент часу в процесі здійснення управлінської діяльності. Відповідно до цього всі ролі менеджерів розділено на три групи до кожної з яких належить декілька типів керівників:

### ***1. Міжособові ролі:***

- *головний керівник* – символічний глава, до обов'язків якого входить виконання шаблонних дій правового чи соціального характеру;
- *лідер* – відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, набір та підготовку працівників тощо;
- *зв'язкова ланка* – забезпечує зовнішні контакти і здійснює пошук джерел інформації.

### ***2. Інформаційні ролі:***

- *отримувач інформації* – розшукує та отримує різну інформацію спеціалізованого характеру, яку перетворює і успішно використовує відповідно до потреб організації;

- *розповсюджувач інформації* – передає інформацію, яка надходить із зовнішніх джерел чи від інших підлеглих членам організації, які її потребують;
- *представник* – передає інформацію для зовнішніх контактів фірми відносно планів, політики, дій, підсумків, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі.

### **3. Ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень:**

- *підприємець* – вишукує внутрішні та зовнішні можливості і перспективи розвитку підприємства, розробляє та здійснює проекти по вдосконаленню, контролює розробку та виконання цих проектів;
- *ліквідатор порушень* – відповідає за коригуючі дії, коли в організації спостерігається невідповідність між запланованими та реальними показниками;
- *розподільувач ресурсів* – приймає чи схвалює всі значні рішення, що стосуються розподілу наявних активів чи ресурсів організації;
- *той, що веде переговори* – відповідальний за представництво організації на всіх значних та важливих переговорах.

Керівники всіх організацій в залежності від ситуації та рангу час від часу виконують різні ролі, пов'язані із вирішенням того чи іншого завдання. Один і той же керівник може в різні моменти виступати в різних ролях. Чітка прив'язка керівника до однієї ролі спостерігається рідко і лише на нижчих рівнях управління.

## **Тема 2. Туризм як об'єкт управління та система**

1. Поняття організації як соціально-економічної системи
2. Ринок туристичних послуг: характеристика та учасники
3. Внутрішнє середовище організації
4. Зовнішнє середовище організації

### **1. Поняття організації як соціально-економічної системи**

**Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи системи цілей.** Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність хоча би двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними й неписаними правилами поведінки. Ці ролі і відносини можуть мати офіційний та неофіційний характер, або формальну і неформальну структуру.

**Формальну організацію** характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки організації, що дає змогу свідомо координувати її діяльність для досягнення конкретної загальної мети. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу обов'язків, зв'язків та відносин між його членами.

**Неформальна організація** ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає реальний стан справ, який може не відповідати формальній організації. Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети. Неформальні групи можуть утворюватися на основі виробничих стосунків, дружніх відносин, професійного вміння, тривалих зв'язків зі школи, вузу, за національним походженням, релігійними віруваннями та іншими суспільними інтересами.

Усі організації мають спільні ознаки. **Ці загальні ознаки допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати. До таких ознак належать:**

**Наявність ресурсів.** Будь-яка організація існує задля використання ресурсів з метою досягнення результатів. Основні ресурси – люди, капітал, матеріали, технологія та інформація.

**Залежність від зовнішнього середовища.** Організації є відкритими системами, і тому повністю залежать від зовнішнього середовища – від ресурсів, споживачів, конкурентів, інформаційних потоків тощо.

**Горизонтальний розподіл праці.** Співпраця двох чи більше людей, що виконують різні функції, але працюють над спільним завданням – є більш продуктивною ніж сума відокремлених зусиль цих же працівників ( $A+B < AB$ ).

**Підрозділи.** Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення функціональних та виробничих підрозділів, які виконують специфічні завдання і досягають специфічної мети.

**Вертикальний розподіл праці.** Вертикальний розподіл праці виділяє функцію координування від всіх інших дій, значення якої зростає із підвищенням рівня управління.

**Необхідність управління.** Для того, щоб організація могла досягти своєї мети – завдання повинні бути скоординовані з допомогою вертикального розподілу праці.

## 2. Ринок туристичних послуг: характеристика та учасники

**Туристична послуга** — це результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів. Робота підприємства може полягати в організації як усієї подорожі, так і окремих послуг. Одиницею туристичної послуги є комплекс послуг, які надаються одному споживачеві протягом певного проміжку часу, наприклад, надання готельного номера, екскурсії, послуг перевезення тощо.

Туристична послуга характеризується властивостями, які притаманні будь-яким послугам.

Невідчутність виявляється в тому, що туристичну послугу не можна оцінити (покуштувати на смак, відчутти на дотик, побачити і почути) в момент купівлі. До

моменту, коли турист прибув на місце відпочинку, він має тільки опис маршруту і відповідні документи на його реалізацію. Відпочинок і враження від нього він отримує лише в момент перебування на туристичному об'єкті й у процесі взаємодії з навколишнім середовищем, у момент безпосереднього надання туристичних послуг. З іншого боку, після споживання послуг турист має не тільки сплачений рахунок. Він відпочив і "зарядився енергією" в результаті відпочинку. Крім того, він збереже у своїй пам'яті враження, якими зможе поділитися з іншими.

Отже, виробник туристичних послуг не може продемонструвати свій товар під час продажу, що і становить труднощі в його роботі. Невизначеність, яка є наслідком невідчутності туристичних послуг, можна подолати, якщо наочно продемонструвати мальовничість курортів і місць відпочинку, туризму, що якоюсь мірою свідчить про їхню якість клієнту, який шукає щось відчутне. Найбільш ефективно впливає на споживача перегляд видовищних буклетів і відеоматеріалів, завдяки яким можна побачити "продукт" і переконатися в реальності його якості.

Невіддільність від джерела і об'єкта послуги виявляється в тому, що надання туристичної послуги вимагає, як правило, присутності того, хто її надає, і/або того, кому вона надається. Цю властивість також характеризують невідривність виробництва і споживання в туризмі. Додатково її визначає той факт, що надання туристичної послуги завжди прив'язане до місця подорожі, тобто до конкретної географічної зони, території. Слід враховувати також те, що споживачі стають ніби частиною послуги, адже від них залежать клімат, атмосфера у місці перебування. Особливого значення це має для групового відпочинку.

Отже, виробник турпослуг повинен враховувати психологічний настрій клієнтів і його сумісність з атмосферою місцеперебування. Ця властивість висуває ще одну вимогу до організаційно-управлінського процесу в туризмі: не тільки працівники турфірми, а й клієнти повинні знати обов'язкові умови, за яких може бути надана послуга. Так, організатор подорожі має повідомити туристів про будь-які особливості туристичної послуги (наприклад, додаткова оплата місцевому оператору за певні послуги). Тобто принцип невіддільності передбачає, що менеджери повинні управляти не тільки своїми клієнтами, а й працівниками організації.

Неможливість збереження виявляється в тому, що туристичні послуги не можуть зберігатися на складі, доки знову виникне попит. Відпочинок відбувається протягом того періоду, який оплачено, і на тому курорті, куди куплено путівку. Тому скористатися такою послугою можна тільки в певний проміжок часу й у конкретному місці відпочинку. Крім того, залежно від об'єкта, якого стосується туристична послуга, її вартість і комплектація можуть значно змінюватися залежно від періоду.

Але турпослуга має властиві тільки їй специфічні ознаки.

Комплексність туристичної послуги зумовлена тим, що для туриста вона складається з комплексу послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які є специфічним туристичним продуктом. Кожна з окремих туристичних послуг доповнює інші.

Багато з того, чого потребує турист, існує в природі, наприклад: сонячне світло, кисень тощо. Такі елементи визначають як вільні послуги. Інші послуги можуть бути або такими, що споживаються цілковито (їжа, напої та ін.), або такими, що споживаються частково, наприклад послуги розміщення в готелі. Мету подорожі становлять цільові послуги, які неможливо отримати в будь-якому іншому місці світу. Крім того, прийнято вирізняти послуги основні — цільові турпослуги, які придбано в пакеті, що гарантує їх обов'язкове споживання в місці відпочинку; додаткові — цільові та інфраструктурні послуги, які можна отримати за додаткову плату (специфічні для цього турцентру, не входять у вартість туру); супутні — послуги місцевого інфраструктурного комплексу, якими разом із місцевим населенням користуються і туристи.

До послуг нематеріального характеру належать послуги туристично-екскурсійних закладів, транспорту, санаторно-курортних підприємств, суспільних організацій, державного управління, охорони здоров'я, освіти тощо. Послуги матеріального характеру включають послуги непасажирського транспорту, торгівлі, житлово-комунального господарства, побутові та заготівельні послуги. Це можуть бути і специфічні товари: плани міст, карти метро, сувеніри, туристичне спорядження тощо.

Отже, турпослуги — це певні економічні блага. Можливості їх надання кількісно обмежені порівняно з потребами в них. Оскільки споживання туристичних послуг значною мірою залежить від сезону та географічного положення місцевості відпочинку, їх виробництво обмежується, насамперед, місцем і часом. Це створює значні додаткові транспортні видатки під час споживання туристичних послуг, адже це відбувається виключно в місці вироблення. Вони не можуть бути транспортовані до споживача і використовуються туристами тільки після приїзду в район локалізації послуг — конкретний туристичний центр, що має готельний, санаторно-курортний комплекс, ресторани, інші підприємства сфери харчування, театри, музеї та інші заклади організації дозвілля та розваг.

Різноманітність туристичних послуг визначається тим, що туристи здійснюють подорожі з різними цілями, висувають неоднакові вимоги до туристичних послуг, готові і здатні заплатити за них різну ціну. Кожній категорії туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. Подальша сегментація ринку визначається країною проживання туриста. Виробники туристичних послуг орієнтуються на досить визначені категорії відпочиваючих, добре знають їхні потреби, задоволення яких і приносить їм дохід.

Територіальна визначеність туристичної послуги пов'язується з тим, що вона відтворює властиві для певної місцевості риси і втілює специфічний місцевий колорит як природного, так і суспільного значення.

Територіальна дискретність (роздільність) споживання туристичних послугу які пропонуються підприємствами туризму, виявляється в тому, що першочергові послуги (наприклад інформація про туристичний об'єкт, придбання путівки, квитка) туристи отримують у місці постійного проживання, низка послуг надається на шляху переміщення до туристичних об'єктів (транспортні послуги, харчування), окремі — в місці розташування туристичних об'єктів (розміщення в

готелі, харчування, екскурсійні послуги тощо). Тільки єдність зазначених складників забезпечує повноцінне задоволення туристичних потреб.

Унікальність туристичної послуги визначається тим, що повторити її в усіх аспектах неможливо. Навіть два тури за тим самим маршрутом при тій самій вартості часто проходять по-різному (через різний склад відпочиваючих, погодні умови, соціальні і політичні події в країні перебування тощо).

Непостійність якості туристичних послуг виявляється в тому, що їхня якість залежить від того, хто надає такі послуги і за яких умов. Причин непостійності декілька. По-перше, ці послуги надаються і приймаються одночасно в просторі і часі, що обмежує можливість контролю. По-друге, нестійкість попиту в часі зумовлює проблематичність збереження якості обслуговування в періоди підвищеного попиту. По-третє, визначальну роль відіграє людський фактор. Саме тому менеджер туризму має уважно стежити за манерами, уважністю і привітністю працівників туристичної фірми.

Крім того, слід враховувати, що вимоги до якості турпослуги формуються на світовому рівні і на сучасному етапі динамічно змінюються. Водночас забезпечення відповідної якості можливе лише на основі потенціалу місцевого туристичного ринку.

Залежність якості туристичних послуг від виконавця виявляється в тому, що сукупність корисних властивостей туристичного продукту — це результат тісної взаємодії елементів матеріальної бази туризму і персоналу. Високий рівень сервісу, комфорт, дизайн туристичного обладнання і спорядження ще не визначають належної якості туристичного продукту, який передбачено умовами договору про надання послуг. Повноцінний комплекс послуг турист може отримати тільки за умови відповідних дій обслуговуючого персоналу (виконавця).

Якість туристичних послуг визначається рівнем сервісу, професіоналізмом працівників та значною мірою залежить від їхньої особистої зацікавленості та уваги до клієнтів. Помилки персоналу, недобросовісне ставлення до виконання своїх обов'язків, ненадання або неналежне надання послуг можуть зіпсувати загальне враження від туру, призвести до незворотних для турфірми наслідків (втрати клієнтів).

Непервинний характер туристичної послуги зумовлюється тим, що туристичний продукт дотепер не став товаром першої необхідності і навряд чи ним стане найближчим часом, хоча за сучасних умов значення туризму як засобу відновлення сил і здоров'я надзвичайно велике. Крім того, на туристичні послуги, більше ніж на інші платні послуги, впливають купівельна спроможність населення, політичні події та екологічні катастрофи.

Еластичність попиту на туристичні послуги дуже висока: зміни структури або рівня споживання туристичних послуг можуть відбуватися під впливом цінових і нецінових факторів. Інакше кажучи, попиту на туристичні послуги характерна відносна чутливість споживача до зміни цін: невеликі зміни цін викликають значні зміни в обсязі споживання туристичних послуг. Це означає, що при зменшенні рівня грошових доходів населення скорочуватиме свої потреби, починаючи з менш важливих. Імовірно, що насамперед зникне потреба в туристичних послугах, оскільки турпродукт не вважається товаром першої

необхідності і факторами, які визначають попит на нього, є рівень доходу суб'єкта і ціни на запропоновані послуги.

Ритмічність процесу виробництва турпослуги залежить від коливань попиту, які визначаються циклами життєдіяльності: добовим, тижневим, річним.

Сезонність є результатом залежності обсягу туристичних послуг від природно-кліматичних умов. При вирішенні проблем менеджменту в туризмі обов'язково слід враховувати невизначеність і мінливість зовнішнього середовища, в якому надається туристична послуга. Так, кліматичні і погодні фактори є одними з вирішальних у створенні цінності й привабливості послуги для туриста, і нерідко розчаровані погодними умовами туристи відмовляються (втрачають інтерес, знижується попит тощо) від подальшої співпраці.

Як правило, **туристичні послуги** — це комплексні подорожі, тобто пакети послуг (тури), послуги розміщення, харчування, транспортування, культурні, спортивні, рекреаційні, екскурсійні послуги та ін. Тур, як комплекс послуг із розміщення, харчування і перевезення туристів, їхнього екскурсійного обслуговування, враховуючи послуги гідів-перекладачів і турменеджерів (керівників груп), а також інші послуги (у т. ч. побутові), які об'єднуються головною метою подорожі і надаються на певному маршруті у визначений час за конкретною програмою. Тур є товаром на ринку і становить основу поняття турпродукт, його первинну одиницю продажу.

**Програма туристичної подорожі (перебування)** — це план заходів, в якому зазначаються дата і час перебування у пунктах зупинки на маршруті, в готелі, відвідування місць туристичного зацікавлення з метою їх огляду (екскурсії), харчування, а також переміщення на маршруті за допомогою визначених у програмі внутрішньомаршрутних транспортних засобів. Програма перебування (типова або індивідуальна) є планом реалізації проданих подорожуючому туристичних послуг, обумовлених у договорі. Додаткові послуги, відповідальність за які покладається на туриста (якщо інше не обумовлене договором), можуть бути надані за окрему плату.

**Туристичний маршрут** — це завчасно спланована траса послідовного пересування туристів між географічними пунктами, які будуть відвідані протягом певного періоду з метою отримання послуг, як передбачених програмою обслуговування, так і додаткових: розміщення, харчування, екскурсійне обслуговування, спортивних, видовищних, соціальних заходів тощо. Вихідною і кінцевою точками маршруту є пункти початку і закінчення подорожі. **Початок маршруту** — це місце надання туристу першої туристичної послуги, обумовленої договором. **Кінець маршруту** — місце надання останньої туристичної послуги. З метою уніфікації методів організації і менеджменту туropерейтингу туристичні маршрути класифікують за різними ознаками.

### Особливості менеджменту туризму

Туризм як об'єкт управління має низку властивих тільки йому особливостей, які багато в чому зумовлені специфікою галузі. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб виявити такі особливості і в подальшому враховувати їх при управлінні туристичними підприємствами й організаціями.

Перша особливість туризму з погляду менеджменту полягає у великих масштабах туристичної індустрії і складності взаємозв'язків між її складниками.

Другою особливістю туризму як об'єкта управління можна вважати нечіткість і складне визначення цілей управлінського впливу. На перший погляд може здаватися, що для приватних туристичних підприємств цілі досить зрозумілі — накопичення цінностей, отримання прибутку. Однак турфірми часто орієнтуються на заявлені, а не на фактичні потреби туристів. Щоб виявити останні, менеджер повинен докласти максимум зусиль, адже неефективність його діяльності може спровокувати незадоволення споживача.

Досить важко визначити чіткі цілі та критерії для туристичних організацій національного, обласного, місцевого (міського, районного) рівнів, що ускладнює об'єктивну оцінку їхнього внеску у розвиток туризму, прогноз і планування діяльності таких організацій.

Складнішими є цілі розвитку окремих туристичних дестинацій, місцевостей, регіонів. Непросто точно спрогнозувати всі явища і процеси, які відбуваються в туризмі (зміни у політичній ситуації, погіршення кліматичних умов, зміни в системі оподаткування тощо), тому часто може йтися лише про ймовірнісний характер прогнозів і планів. Таким чином, туризм — це явище, яке важко прогнозувати і вимірювати.

Однією з найважливіших особливостей туризму як об'єкта управління є специфіка туристичних послуг і туристичного продукту. Їх необхідно враховувати під час розробки системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, при встановленні стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо.

Особливі вимоги до менеджменту в туризмі висуває і специфіка туристичного попиту, який має неоднорідний характер і вирізняється серед інших причин:

- невідчутністю і незбереженістю турпродукту;
- різноманітністю споживчих уподобань;
- високою значимістю суспільних факторів.

На управлінні туристичною сферою позначається й така її особливість, як отримання послуги в комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей комплекс становить основу туристичного попиту. Залежно від клієнтів на передній план можуть виходити та чи інша послуга. Турпродукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних одна від одної. В результаті цього зростає значення кооперації як по горизонталі, так і по вертикалі, що полегшує надання послуг в комплексі.

Під впливом низки об'єктивних і суб'єктивних факторів: природно-кліматичних, економічних, соціальних (наявність вільного часу), демографічних, психологічних (традиції, мода), матеріально-технічних (розвиток мережі закладів розміщених, харчування, транспорту та ін.) формується сезонність туристичного попиту й пропозиції. Усі зазначені фактори, особливо природно-кліматичні умови, визначають сезонну нерівномірність попиту на туристичне обслуговування. Їх урахування необхідно менеджеру турфірми для розробки пропозиції і прийняття заходів для зниження нерівномірності попиту на туристичні послуги.

Іще одна особливість туризму полягає у тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності людини. Середовище здійснення туристичної діяльності охоплює клієнтів, підприємства-постачальники, виробників окремих туристичних і нетуристичних послуг, державні органи й установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають або можуть впливати на неї. Туристичні організації не можуть очікувати від учасників ринку, що всі вони будуть поводитися однаково. Наприклад, є певні суперечності між власниками готелів, місцевими жителями і туристами. Крім того, зацікавлені організації можуть поділятися на декілька груп за інтересами: готелям на гірськолижному курорті, ймовірно, вигідне скорочення одноденного туризму, а власникам підйомників, навпаки, вигідне збільшення потоку туристів. Навіть усередині однієї групи (наприклад, серед представників готельних комплексів) простежуються різні інтереси. Так, великі готелі зазвичай менше зацікавлені в пропозиції курортного сервісу, оскільки вони мають усе необхідне для розміщення й організації відпочинку гостей у себе, а невеликі готелі зацікавлені в тому, щоб турфірма поліпшувала курортну пропозицію і сама організовувала відповідні заходи. Важливим складником є стосунки між відпочиваючими і місцевими мешканцями. Зменшувати розбіжності, врівноважувати інтереси різних груп можна за рахунок зваженого планування і координації розвитку туризму за участі зацікавлених сторін, керуючись загальноприйнятими нормами і цінностями.

Зовнішні ефекти туристичного продукту також можна представити як специфіку туристичної індустрії. Туризм має значний вплив на такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, які відповідно теж впливають на туризм. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу і створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури і відпочинку. Водночас туристи створюють навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури і відпочинку, що може викликати незадоволення місцевих мешканців. Якщо не враховувати ці негативні ефекти, не визначати шляхи їх подолання, туризм не зможе виконувати роль активізатора економіки. У зв'язку з цим необхідно планувати і формувати інфраструктуру туризму за участі всіх зацікавлених сторін, організацій тощо.

Крім того, є певна специфіка спілкування туриста з оточуючими. Повсякденне життя туриста відображає особливості житла, роботи, вільного часу тощо. Відпустка, проведена у подорожі, — це зустрічі з іншими подорожуючими і місцевими мешканцями. Ставлення мандрівника до них і його мотиви визначаються тим, як людина звикла жити, працювати, які вона має можливості щодо організації вільного часу. Як правило, чим більше у повсякденному житті людина відчуває обмеженість природних ресурсів, чим більше вона зобов'язана виконувати певні норми поведінки, тим більше у неї бажання обрати для відпочинку невідому країну. Результати досліджень свідчать, що поведінка туриста впливає на ставлення до нього місцевих мешканців та інших мандрівників. Так, якщо туристи влаштовують галасливі вечірки, займаються

видами відпочинку, які негативно впливають на природу, то це викликає негативне ставлення до них місцевих мешканців і може зіпсувати відпочинок.

Нарешті, діяльність з управління туризмом специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей, хоча на перший погляд може здатися, що менеджмент туристичного регіону і турфірми ґрунтується на тій самій базі, що й менеджмент будь-якого підприємства системи "людина — людина".

Суттєві завдання менеджерів туризму полягають:

- у визначенні типу клієнта і виявленні його реальних потреб;
- зіставленні отриманих даних з ресурсними можливостями турфірми, тобто з'ясуванні можливості задоволення цих потреб за допомогою наявних турів і маршрутів;
- визначенні загальних тенденцій і закономірностей розвитку попиту, а також його специфічних особливостей.

Аналіз особливостей туризму як об'єкта управління демонструє, що ця галузь абсолютно не схожа на інші і тому механічно перенести напрацювання і моделі управління з інших сфер неможливо.

### 3. Внутрішнє середовище організації

**Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища чи процесів всередині організації.**

Будь-яка організація є системою, утвореною певною кількістю внутрішніх змінних елементів. Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Розглянемо їх основні характеристики та взаємозв'язок.

**Ціль – це конкретний кінцевий стан, або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.** Під час процесу планування керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

**Структура організації – це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних ланок, побудовані у формі, яка дозволяє ефективно досягати цілей організації.** Майже у всіх організаціях має місце розподіл праці по горизонталі і по вертикалі.

**Завдання – це наперед визначена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін.** З технічного боку, завдання адресовані посаді, а не працівнику, що її займає. Завдання традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією.

**Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень, що стосуються матеріалів, інформації чи людей.**

***Персонал – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.***

Відносно персоналу організації та її кадрового потенціалу необхідно передбачити як поведе себе конкретна людина в даній ситуації. З цією метою враховують її здібності, обдарованість, схильність до певної діяльності, потреби, сподівання, сприйняття, ставлення, точку зору тощо.

Всі внутрішні зміни взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

#### **4. Зовнішнє середовище організації**

**Зовнішнє середовище організації - це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації і є непідвладними апаратові управління.**

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище прямого та опосередкованого впливу.

***Середовище прямого впливу активно, реально та негайно впливає або може вплинути на діяльність організації, а також частково відчуває вплив організації на нього.*** Воно містить у собі такі сили, як:

- конкуренти;
- покупці та постачальники;
- органи державного регулювання;
- власники підприємств і ділові партнери;
- інвестори;
- маркетингові посередники;
- контактні аудиторії;
- профспілки; ЗМІ та ін.

***Середовище опосередкованого впливу – це неконтрольовані фактори***

розвитку підприємства, вони відображають стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язані конкретно із якоюсь однією організацією. Загальне зовнішнє оточення є більш-менш однаковим для більшості підприємств. До факторів зовнішнього середовища опосередкованого впливу належать:

- економічне середовище;
- політичне середовище;
- науково-технічне середовище;
- культурне середовище;
- демографічне середовище;
- природне середовище та їх складові.

Успіх організацій, головним чином, залежить від дії сил зовнішнього середовища, але визначається внутрішніми змінними. Найважливіше значення для керівництва організацією мають наступні характеристики зовнішнього середовища:

**Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища** – це рівень сили з якою зміна одного чинника діє на іншу;

**Складність зовнішнього середовища** – під складністю зовнішнього середовища слід розуміти кількість факторів, на які організація повинна реагувати, а також рівень мінливості кожного фактора;

**Рухливість середовища** – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

**Невизначеність зовнішнього середовища** – відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її достовірності.

### Тема 3. Єднальні процеси менеджменту в туризмі

1. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю: сутність, процес здійснення
2. Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання
3. Прийняття управлінських рішень: види рішень, процес та методи прийняття рішень

#### 1. Комунікаційний процес в управлінні туристичною діяльністю: сутність, процес здійснення

Комунікація є формою зв'язку між передавачем (відправником) і приймачем (одержувачем), яка містить повідомлення. Майже всі сфери людських відносин ґрунтуються на комунікації за допомогою мови, символіки (писемності), рухів (жестів), спонтанних виявів (міміки, голосу), засобом якої є повідомлення або сигнали.

**Комунікація** (лат. *communicatio* – спілкуюсь) в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

В процесі комунікацій її учасники використовують комунікаційну мережу. **Комунікаційна мережа** – сукупність індивідумів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

В основному комунікація між людьми розгортається у площині змісту й площині зв'язків (стосунків).

**Площина змісту** – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. До площини змісту належить також і метакомунікація – прихований зміст, який прочитується між рядками прямої інформації, часто є істинним і корисним.

**Площина зв'язків (стосунків)** – емоційна складова процесу комунікації, яка характеризується сприйняттям чи відхиленням, симпатією чи

***антипатією, ненавистю чи любов'ю.*** Часто стосунки не декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, конференцій потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки часто голосують не

за певну пропозицію, а за того, хто її вносить, що спричиняє похибки в комунікації, оскільки реалізуються різні підходи.

За формою реалізації комунікації бувають дигітальні й аналогові.

**Дигітальні (грец. *di* – двічі) комунікації - відрізняються закодованістю усіх відомостей за допомогою символів (букв, шрифту, цифр).** Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

**Аналогові (грец. *analogos* – подібний) комунікації - охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації.** Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стільки помилок.

Нерідко аналогова і дигітальна комунікації поєднуються (розмовна мова, креслення, мережеві графіки).

Розуміння і застосування побудованого на почуттях процесу комунікації у міжособистісних стосунках сприяє ефективності передавання і сприйняття інформації.

**Комунікаційний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є передача та усвідомлення повідомлення, що містить певну інформацію.**

**У процесі обміну інформацією задіяні чотири базові елементи:**

- 1) **відправник** – особа, яка генерує ідеї, збирає і передає інформацію;
- 2) **повідомлення** – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) **канал або засіб передавання інформації** – спосіб поширення інформації;
- 4) **одержувач** – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу, їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення, підібрати відповідний канал для його передачі і використати його у такий спосіб, щоб обидві сторони отримали однакове розуміння початкової ідеї.

**До взаємопов'язаних етапів комунікації належать:**

**Зародження ідеї.** Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну. На цьому етапі багато спроб обміну інформацією зривається, оскільки відправник недостатньо обдумує ідею.

**Кодування й вибір каналу.** Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовують для комунікації. До загальновідомих каналів належать усне мовлення, письмо, електронні засоби зв'язку. Часто доцільно поєднувати два або більше каналів комунікації.

**Передавання.** На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

**Декодування.** Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – подання символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею.

## 2. Комунікаційні бар'єри та шляхи їх подолання

Деформація комунікацій, викликана різними причинами може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

**Комунікаційні перешкоди – це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє повну чи часткову втрату змісту комунікацій.**

**До комунікаційних бар'єрів відносять:**

- **конкуренція між повідомленнями** – вона виникає у ситуації, коли на одержувача одночасно діє декілька джерел інформації.
- **сприйняття повідомлення адресатом** – визначається поглядом індивідуума на реальність.
- **мова, логіка, абстракція** – відправник повинен використовувати мову зрозумілу для отримувача; по завершенні комунікаційного процесу кожен одержувач робить якийсь логічний висновок, який не завжди співпадає із тим, який йому хотів передати відправник; в ситуаціях, коли повідомлення не розкривається повністю – одержувач використовує абстрактне мислення і придумує те, що йому було незрозуміло.
- **соціальний статус** – сукупність ознак, які ранжують і співвідносять людей.
- **опір змінам** – більшість людей прагнуть стабільності, і часто перешкоджають комунікаціям, які можуть містити загрозу такій стабільності.

Обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач продемонстрував неспотворене розуміння ідеї, здійснивши дії, яких очікував від нього відправник. За таких обставин виявляє себе **зворотний зв'язок – повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку.**

За зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями.

**Формами зворотного зв'язку можуть бути:**

- **відповідь;**
- **підтвердження чи заперечення;**
- **перепитування;**
- **чітке вираження незрозуміння;**
- **адекватні дії.**

Ефективність зворотного зв'язку залежить від врахування інформаційних можливостей учасників комунікаційної мережі, а також конкретності повідомлення.

В управлінні виробничо-господарською організацією використовують такі види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації; між різними відділами (підрозділами); між керівником і підлеглими; між керівником і робочою групою.

**Комунікації між організацією і середовищем** – обмін інформацією між організацією чи її представниками і представниками або елементами зовнішнього середовища. Такі комунікації можуть подаватися у вигляді:

- реклами;
- формування іміджу компанії;
- маркетингові дослідження;
- вхідна і вихідна документація тощо.

**Міжрівневі комунікації в організації** – інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може здійснюватися як зверху вниз, так і знизу вгору.

**Комунікація між різними відділами (підрозділами)** – потрібна для координації завдань і дій, здійснюється між різними функціональними відділами у випадку спільної праці над якимось завданням.

**Комунікації між керівником і підлеглими** – є основою комунікативної діяльності керівника, внаслідок таких комунікацій здійснюється управлінський вплив. Вони стосуються уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

**Комунікація між керівником і робочою групою** – комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Здійснюється за умови спільних дій групи, в її процесі обговорюються пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції.

Знання видів комунікацій в організації та поза її межами дає змогу менеджеру ефективно будувати процес спілкування, максимізуючи його корисність.

### **3. Прийняття управлінських рішень: види рішень, процес та методи прийняття рішень**

Управлінські рішення являються суттю управлінської діяльності, вони є одночасно початковою і кінцевою точкою в управлінському процесі, і можуть прийматися менеджерами усіх рівнів та сфер діяльності.

**Власне управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.**

Рішення як результат формується внаслідок процесів тривалого обдумування, обговорення, обґрунтування та вибору, що об'єднуються в єдиний процес, який отримав назву – процес прийняття управлінських рішень.

**Прийняття рішення – це вибір однієї із декількох можливих альтернатив.**

Управлінські рішення діють завдяки ієрархічності управління і передбачають існування чіткої системи внутрішнього підпорядкування, оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення повинен настати управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт.

Обов'язковою умовою прийняття управлінського рішення є певна невизначеність. Оскільки, якщо існує тільки один варіант розвитку подій, то процес прийняття рішення не відбувається.

За допомогою управлінських рішень вирішуються різні проблеми, наприклад:

- визначаються цілі, мета, завдання;
- формується організаційна культура;
- здійснюється розстановка людей по посадах із визначенням обов'язків, повноважень та відповідальності;
- розробляється система мотивації працівників до праці;
- розподіляються ресурси;
- здійснюється оцінка діяльності організації та її складових.

**Всі завдання, які вимагають управлінського впливу об'єднують у три основні типи:**

1. **концептуальні** (стратегічні завдання, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням);
2. **пов'язані з техніко-технологічним аспектом функціонування організації** (створення і впровадження нової техніки, технології тощо);
3. **ті, які виникають внаслідок дії людського фактора** (кадрові питання, соціально-психологічний клімат у колективах тощо).

Зважаючи на різноплановість управлінського процесу в організаціях приймається велика кількість різноманітних управлінських рішень, які класифікуються на основі виділення спільних ознак. Найпоширенішою є класифікація управлінських рішень за наступними ознаками:

**1. За характером вирішуваних організацією проблем:**

- **організаційні запрограмовані рішення** – базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин;
- **організаційні незапрограмовані рішення** – приймаються за умов браку інформації, в проблемних ситуаціях які відносно нові або зустрічаються вперше;
  - **компромісні рішення** – це нейтральне чи тимчасове вирішення проблеми, що умовно задовольняє на даному етапі всі сторони, які беруть участь у конфлікті.

**2. За характером дій:**

- **директивні** – потребують обов'язкового виконання;
-

**нормативні** – своєрідний зразок, служать орієнтирами, стандартами при прийнятті інших рішень у даній сфері;

- **методичні** – у них дається детальний опис того, як необхідно діяти у конкретній ситуації;
- **рекомендаційні** – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
- **дозвільні** – дозволяють певні дії.

### 3. За часом дії:

- **стратегічні** – спрямовані на визначення напрямку діяльності організації; приймаються на перспективу (3 і більше років);
- **тактичні** – стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1–2 роки;
- **оперативні** – визначають конкретні дії кожного працівника чи окремого підрозділу у визначений час.

### 4. За функціональним призначенням:

- **планові** – стосуються визначення планових показників та розробки шляхів їх досягнення;
- **організаційні** – визначають розташування ресурсів у просторі і часі; стосуються визначення організаційної структури і наділення працівників повноваженнями та відповідальністю в залежності від посади, яку вони займають;
- **регулюючі** – координують діяльність різних структурних одиниць, які працюють над спільним завданням; визначають і усувають відхилення від запланованого курсу;
- **активізуючі** – спрямовані на приведення виробничої системи в дію шляхом використання різних мотивуючих та організаційних важелів;
- **контрольні** – стосуються обліку, аналізу та оцінки стану організації в певний відрізок часу.

### 5. За змістом:

- **економічні** – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);
- **соціальні** – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);
- **технічні** – пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);
- **наукові** – стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

### 6. За способом прийняття:

- **одноосібні** – приймаються особисто самим керівником, без залучення допомоги інших працівників організації;
- **колегіальні** – розробкою таких рішень займається спеціальна комісія чи група фахівців, а саме рішення приймається окремим керівником або групою керівників;

- **колективні** – приймаються на основі обговорення всім колективом, якого стосується проблема.

**7. За рівнем прийняття** – в залежності від рівня який замає менеджер в ієрархії управління.

**8. За ступенем обґрунтування:**

- **інтуїтивні** – приймаються на основі внутрішнього відчуття того, що саме це рішення є правильним;
- **рішення засновані на судженнях** – зумовлені знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);
- **раціональне вирішення проблеми** – в основі таких рішень глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і поетапне вирішення проблеми.

**Технологія прийняття і реалізації управлінських рішень** – це **раціональна послідовність операцій і процедур (інформаційних, логіко- мисленнєвих, розрахункових, організаційних тощо), які виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями з метою вирішення поставленої проблеми.**

Таким чином *процес прийняття управлінських рішень складається із послідовних етапів, які включають:*

- 1. Діагностику проблеми.** На даному етапі здійснюється комплексний аналіз ситуації, визначаються проблеми, які потребують вирішення; застосовуються процедури пошуку, накопичування, опрацювання інформації, виявлення проблем і факторів, що їх обумовили.
- 2. Формулювання обмежень прийняття рішень.** Вирішення поставленої і обґрунтованої проблеми вимагає детального і об'єктивного аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки вирішення проблеми потребує певних ресурсів, які є далеко не безмежними. До обмежень, які роблять деякі варіанти вирішення проблеми нереальними відносять: обмеженість ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних тощо); недостатню кваліфікацію працівників; обрану стратегію діяльності, яку не можна порушувати; а також окремі культурні та техніко-технологічні фактори.
- 3. Розробку критеріїв оцінки альтернатив.** Після визначення обмежень проводиться формування певних стандартів, з якими пізніше будуть співставлятися розроблені альтернативи. Ці стандарти містять особливі характеристики – критерії, в яких вказуються вимоги до рішення яке формується.
- 4. Визначення альтернатив.** Із врахуванням обмежень, які були сформовані раніше розробляються різні шляхи вирішення проблеми. Цей процес є найважчим, оскільки він є фактично творчим і вимагає від керівника значного досвіду, теоретичних знань та уяви.
- 5. Оцінка і вибір альтернатив.** Після формування пакету альтернатив здійснюється їх співставлення із раніше розробленими критеріями, і вибирається та з них, яка задовольняє їх найбільш повно.
- 6. Етап реалізації.** Включає в себе розроблення заходів для кон-

кретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. На етапі реалізації рішення важливе місце має зворотній зв'язок, від нього залежить об'єктивність оцінювання результату.

В процесі реалізації рішень використовуються наступні операції:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, у тому числі обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Наведена схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності. На практиці цей процес є значно складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може скоротити час прийняття рішень.

#### **Тема 4. Планування як функція менеджменту в туризмі**

1. Поняття «планування», види планів в організаціях
2. Стратегічне планування
3. Оперативне (тактичне) планування

##### **1. Поняття «планування», види планів в організаціях**

**Планування** – найперша функція управління, вона передуює іншим управлінським функціям і визначає їх сутність. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об'єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль та участі всіх складових організацій. Також ця функція передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування ним.

Планування як функція менеджменту полягає в розв'язанні таких глобальних проблем:

- якими мають бути цілі організації;
- як має діяти організація, щоб їх досягти.

Значення планування. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє; воно виявляється в програмі дій, що охоплює всі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування передбачає складання перспективних і поточних планів-прогнозів, результатом чого є бізнес-план. Призначення всіх видів планів полягає в забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, що є в розпорядженні.

Розрізняють такі принципи планування: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу та споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, проспектів, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

Для розробки ефективних програм і планів варто враховувати такі фактори:

- вміння керувати людьми;
- велика активність;
- відповідні моральні якості;
- стійкість і рішучість;
- необхідні професійні знання в певній галузі;
- загальна досвідченість в справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування вважають прогнозування, яке більш властиве для сучасного конкурентного середовища. Прогнозування — це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. Прогноз — органічна система (частина) планування.

У практиці є система внутрішньофірмового планування, яке складається з комплексу планів:

- виробничих;
- фінансових капіталовкладень;
- реалізації продукції;
- науково-дослідної діяльності;
- організаційного розвитку фірми.

У процесі внутрішньофірмового планування слід враховувати такі основні підходи:

- відображення взаємозв'язків між виробничою, збутовою й обслуговуючою діяльністю фірми;
- ієрархія планів — від стратегічних до індивідуальних;
- наявність та якість планової документації, потреба здійснення процесу планування від керівництва фірмою до робочого місця, і навпаки.

Менеджмент не дає універсальних рецептів, але керівництву (з метою підвищення ефективності планування) варто зважати на такі фактори:

- наявність своєчасної та повної інформації щодо загальноекономічних ринкових умов;
- вплив на діяльність і ринок фірми її конкурентів;
- динаміку продажу і прибутковість фірми за попередні періоди;

- визначення оптимальної товарної структури виробництва з урахуванням досягнень НТП;
- облік ресурсів фірми;
- встановлення контролю за виконанням планів та їх корегування за потреби;
- використання електронно-обчислювальної техніки, що також впливає на ефективність планування.

Функція менеджменту, тобто планування, дає відповідь на такі запитання:

В якому стані нині перебуває фірма? Тобто, менеджери мають оцінити сильні та слабкі аспекти організації в галузі фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів.

1. Куди ми прагнемо рухатися? Чого фірма бажає досягти? При цьому слід враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).

2. Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей? Тобто, хто за що несе відповідальність?

Отже, планування – це один з інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль колективу на досягнення цілей організації. Кінцева мета планування полягає в моделюванні майбутнього стану підприємства, а також визначенні шляхів та засобів досягнення цього стану.

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- 1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню;
- 2) мати різну тривалість дії:
  - оперативний, поточний – до одного року;
  - середньотермінові – від одного до п'яти років;
  - довготермінові – від п'яти до десяти років;
  - перспективні – на невизначений період, та спрямовані на майбутнє, необмежені в часі;
- 3) бути реальними (чого можна досягти з наявними організаційними ресурсами);
- 4) не мають виникати суперечності між ними, а навпаки, вони мають взаємодоповнювати одна одну.

## **2. Стратегічне планування**

Основною класифікацією планів є класифікація за часовою ознакою, відповідно до якої, як уже згадувалося вище, виділяють перспективне (стратегічне), середньострокове (тактичне) та короткострокове (оперативне) планування. В процесі планування всі ці види планів розробляються поетапно: розроблення стратегії розвитку підприємства, визначення тактики, складання оперативних планів.

**Стратегічне планування – це планування на перспективу, яке вказує напрям дій в якому працюватиме організація забезпечуючи реалізацію своєї місії.**

Стратегічне планування в основному здійснюється терміном на 3-5 років, хоча існують плани і на більш тривалий період – 10–25 років.

Стратегічне планування здійснюється у кілька стадій:

- процес розробки плану;
- коригування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Результатом стратегічного планування є розробка стратегії – генерального напрямку діяльності організації чи відокремленого підрозділу.

Вибір базової стратегії для кожної фірми є складним процесом, який потребує врахування багатьох особливостей. В залежності від яких пропонується дві класифікації:

***За характером галузі та макросередовища існує чотири основних альтернативних стратегій:***

1. **обмежене зростання** – підприємство встановлює цілі на основі досягнутих в попередньому плановому періоді результатів діяльності (наприклад невелике 3-10 % розширене відтворення) Притаманна підприємствам, які діють у визначених, зрілих, добре розроблених галузях з незмінними сталими технологіями, обмеженим ризиком, і не потребують додаткових інвестицій;
2. **зростання** – характерне значне (15-100 %) щорічне зростання рівня коротко- та довгострокових цілей над показниками минулого періоду. Застосовується в недавно створених динамічних галузях, що відзначаються значним потенціалом зростання та швидкими змінами у технології;
3. **скорочення** – обирається в критичних випадках, коли бізнес занепадає. Може використовуватися у трьох варіантах:
  - *ліквідація* – розпродаж усіх матеріальних активів фірми за ліквідними цінами з метою одержання коштів на розрахунки з кредиторами;
  - *відкидання зайвого* – відокремлення деяких структурних одиниць, часткове скорочення лінії виробництва, структурні зміни;
  - *переорієнтація та модернізація* – оновлення асортименту та номенклатури продукції, робіт чи послуг, технічних засобів та технології виробництва, реформування організаційної структури, можлива переорієнтація на суміжні галузі;
4. **поєднання (сполучення)** – комбінація вищезгаданих стратегій, характерна для великих фірм, що діють у декількох галузях.

***За характером виробництва і реалізації стратегічних переваг стратегії були класифіковані Майклом Портером, який поділив їх наступним чином:***

1. **Лідерство за цінами** – це стратегія, що обирається підприємствами, для яких характерні низькі ціни за рахунок низьких виробничих та збутових витрат та великих обсягів. Вони в змозі різко зростати

завдяки великій частці клієнтури, яку обслуговують, їх девізом може бути вислів: *“Ніхто не робить це дешевше”*.

2. **Диференціація** – виділення якихось окремих рис товару чи всієї організації, яке може здійснюватися за різними ознаками: власний імідж, загальна цінність для покупця, інженерний дизайн та виконання, найвища якість, надійність продукту, технологічне лідерство, зручність в оплаті, повне обслуговування, повна лінія виробів тощо.
3. **Фокусування** або стратегія спеціалізації – це вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих, унікальних потреб окремої групи покупців, концентрацію на обмеженому географічному простором ринку, або концентрацію на певному специфічному використанні виробу.

### 3. Оперативне (тактичне) планування

Логічним продовженням стратегічного планування є тактичне, основним завданням якого є втілення стратегії у конкретні проекти (випуск чи вдосконалення нового продукту, вихід на нові сегменти ринку). Воно визначає розміри необхідних інвестицій, види та джерела ресурсів, встановлює оптимальні строки реалізації проектів. Тактичне планування – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів, методів виконання та кола виконавців.

Тактичні плани розробляються на період від одного до трьох років. Деталізація тактичних планів у часі і просторі, встановлення проміжних цілей та завдань здійснюється в процесі оперативного планування.

**Оперативне (поточне) планування** – це планування на короткі проміжки часу (рік, півроку, квартал, місяць і т.д.) в процесі якого здійснюється деталізація тактичних планів по підрозділах, службах, окремих виконавцях із вказанням конкретної дати їх виконання, а також відбувається їх коригування у зв'язку із зміною ситуації.

Оперативне планування може стосуватися всіх сфер господарської діяльності організації: план товароруху, виробничий план, план по сировині, фінансовий план, план руху запасів і готової продукції, кредитний план, план капіталовкладень та ін. Короткострокове планування тісно пов'язує плани різних партнерів і постачальників, і тому ці плани можуть узгоджуватися як повністю, так і частково.

**Оперативне планування реалізується через систему взаємодії тактики, політики, процедур, правил та бюджетів, які являються основними його інструментами.**

**Тактика** являє собою конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

**Політика** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

**Процедури** визначають дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

**Правила** точно вказують, що саме слід робити в даній ситуації.

**Бюджети** – механізми розподілу обмежених ресурсів організації. Бюджети складаються в межах функції планування. Вони являють собою свого роду еталон чи взірєць, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю будуть співставлятися фактично досягнуті результати (чи результати використання ресурсів). Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації – джерела надходження та їх вартість, а у лівій – статті їх використання у виробничому процесі.

## Тема 5. Організація як функція менеджменту в туризмі

1. Сутність «організації» як функції менеджменту. Поняття делегування, відповідальність та повноваження
2. Ефективний розподіл повноважень
3. Поняття та типи організаційних структур

1. Сутність «організації» як функції менеджменту. Поняття делегування, відповідальність та повноваження

В процесі господарської діяльності кожна фірма здійснює організаційну діяльність, сутність якої полягає у формуванні певної системи відносин між окремими підрозділами та працівниками підприємства, що дає змогу їм ефективно співпрацювати і досягати поставлених цілей.

**Організування як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією чи окремим підрозділом, встановлення у ній системи зв'язків, послідовностей та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.**

*Дана функція проходить три фази свого здійснення*, кожна з яких передбачає виконання окремих операцій:

1. **Фаза ініціювання** – охоплює роботи починаючи від виникнення ідеї організації і закінчуючи формуванням апарату управління, та включає в себе:
  - визначення завдань організації;
  - визначення способів вирішення поставлених завдань;
  - проектування системи комунікацій;
2. **Фаза облаштування (координації)** – від початку формування організації до визначення завдань поточної діяльності, передбачає:
  - визначення видів діяльності;
  - визначення складу виконавців;
  - створення системи мотивації працівників;
3. **Фаза розпорядча (адміністрування)** – поточне керівництво організацією:

- делегування повноважень та обов'язків;
- визначення змісту розпоряджень;
- забезпечення процесу виконання розпоряджень.

**Результатом здійснення організаційної функції є:**

1. Формування виробничої структури та структури управління організацією.
2. Визначення схеми взаємозв'язків між підрозділами.
3. Затвердження положення про роботу відділів та посадових інструкцій.
4. Формування штату працівників організації.

## **2. Ефективний розподіл повноважень**

В процесі організаційної діяльності виділяються окремі підрозділи та керівники, на яких покладаються відповідні функції. Для того, щоб виконання цих функцій стало можливим – керівники наділяються повноваженнями, для них визначаються обов'язки та відповідальність.

**Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля працівників на виконання визначених завдань.**

Повноваження завжди передбачають відповідальність.

**Відповідальність – це зобов'язання, яке бере на себе той чи інший керівник розуміючи, що у разі недотримання умов зобов'язання до нього будуть застосовані штрафні санкції.**

**Обов'язок – необхідність посадової особи забезпечувати поставлені на неї завдання.**

У випадку невиконання своїх обов'язків працівники та керівники притягуються до відповідальності.

Найвищий керівник не може управляти всією організацією і всіма аспектами її діяльності особисто, тому він здійснює делегування частини своїх повноважень працівникам, що займають відповідні посади.

**Делегування повноважень – це передавання прав на прийняття рішень щодо здійснення діяльності з вищого рівня до нижчого.**

В залежності від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані та децентралізовані організації.

В централізованій організації усі повноваження та відповідальність зосереджені в одній ланці управління і є прерогативою керівника цієї ланки. Це сприяє:

- підвищенню контролю та координації;
- зменшенню кількості помилкових рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку всіх підрозділів.

В децентралізованій організації здійснюється делегування повноважень на нижчі рівні управління. Це означає, що:

- більшість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, прийняті на нижчих рівнях управління є важливими для організації;

- послаблюється централізований контроль за рішеннями, які приймаються управлінським персоналом.

Для широкого використання децентралізованого управління в організації потрібно, щоб управлінські працівники володіли високим рівнем професіоналізму і були компетентними в делегованих їм завданнях.

### 3. Поняття та типи організаційних структур

Організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об'єднання її складових, побудови її структури, яка б забезпечила стійкість та стабільність системи і дала б їй змогу реалізувати можливості, необхідні для функціонування. Тому основою функціонування будь-якої організації, її скелетом, є організаційна структура управління.

**Організаційна структура управління (ОСУ) – це упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.**

Вона характеризує будову організації, просторово-часове розташування її складових, взаємозв'язки між ними і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. Від її ефективності залежить успішне функціонування організації.

*Побудова організаційної структури полягає у:*

- *формуванні виробничої структури та структури управління організації;*
- *визначенні схеми взаємодії між підрозділами;*
- *розподілі управлінських функцій і виробничих завдань, визначенні повноважень і обов'язків посадових осіб;*
- *затвердженні положень про роботу відділів та посадових інструкцій;*
- *формуванні штату працівників організації.*

Елементами організаційної структури є ланки управління (працівники організації, служби, або органи управління), зв'язки, рівні управління та повноваження.

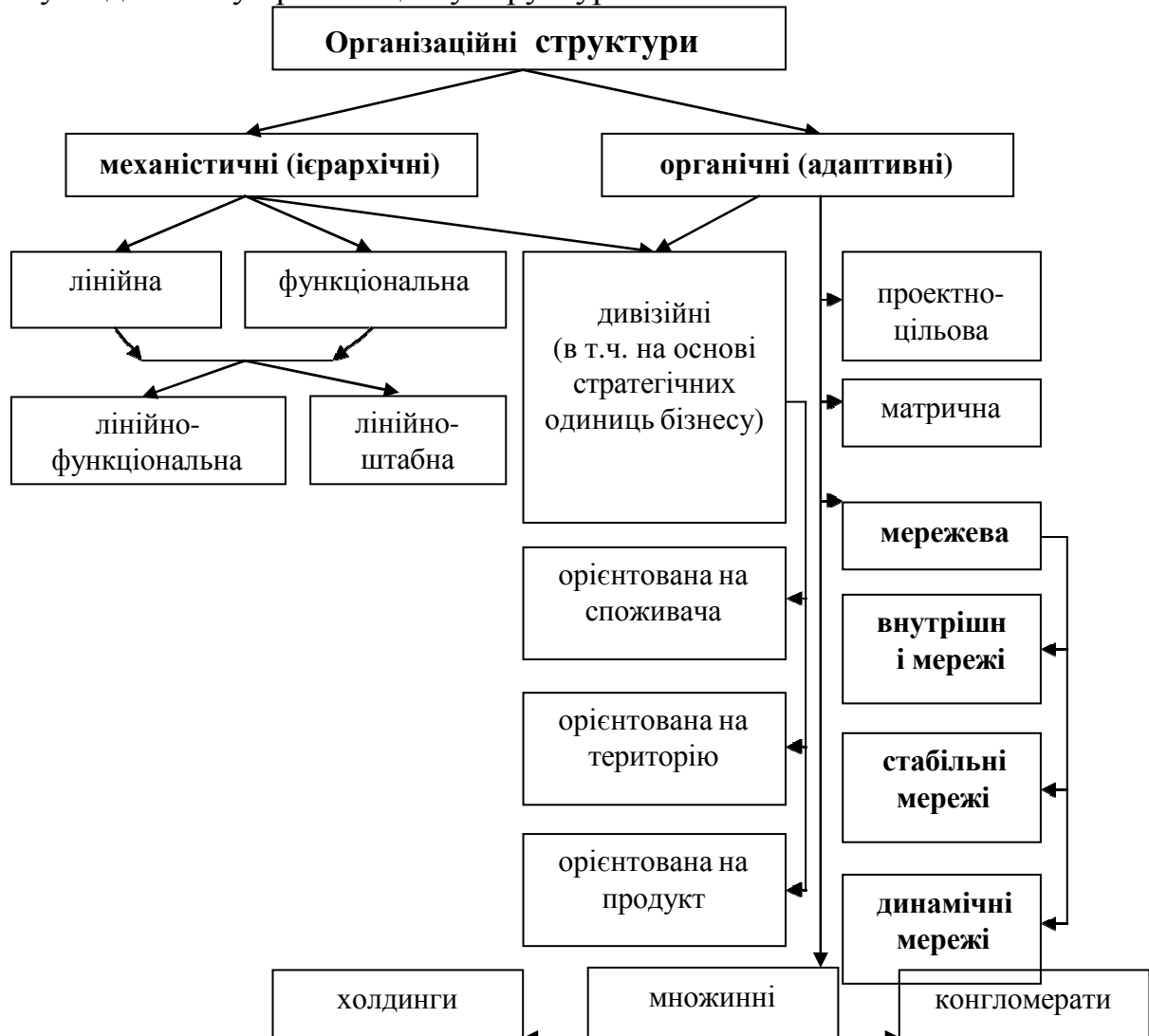
Працівники, служби та органи управління можуть виступати як суб'єктами так і об'єктами управління, в залежності від того, на якому ієрархічному рівні вони знаходяться. При цьому чим вищим є рівень управління, тим більшими є повноваження і відповідальність, і надійнішими організаційні зв'язки.

Зв'язки поділяють на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні формуються в межах одного управлінського рівня і найчастіше використовуються при потребі узгодження цілей та діяльності окремих функціональних підрозділів. Вертикальні зв'язки виникають при потребі здійснення управлінського впливу, налагоджуються між різними рівнями управління і здійснюються в межах підпорядкованості відповідно до владних повноважень керівників.

Повноваження керівників дають право вирішувати всі питання функціонування керованих ними організацій, підрозділів чи працівників, а також видавати розпорядження, обов'язкові для виконання усіма членами організації.

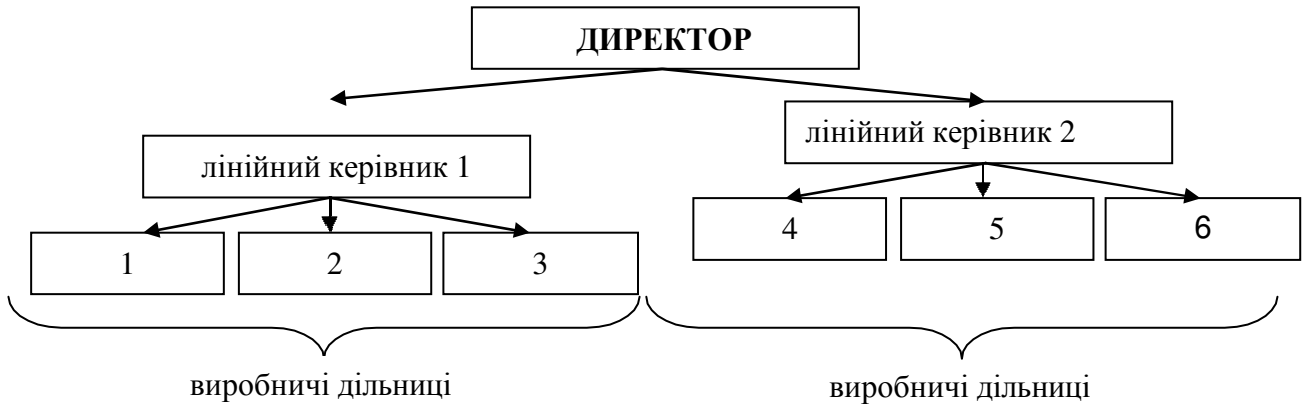
Усі організаційні структури поділяють на дві групи: механістичні та органічні (рис. 8.1).

**МЕХАНІСТИЧНІ** (ієрархічні, формальні, бюрократичні, класичні, традиційні) організаційні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями відбору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Їх доцільно застосовувати за умови, коли зовнішнє середовище стабільне. До цієї групи відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, лінійно-штабну та дивізійну організаційну структури



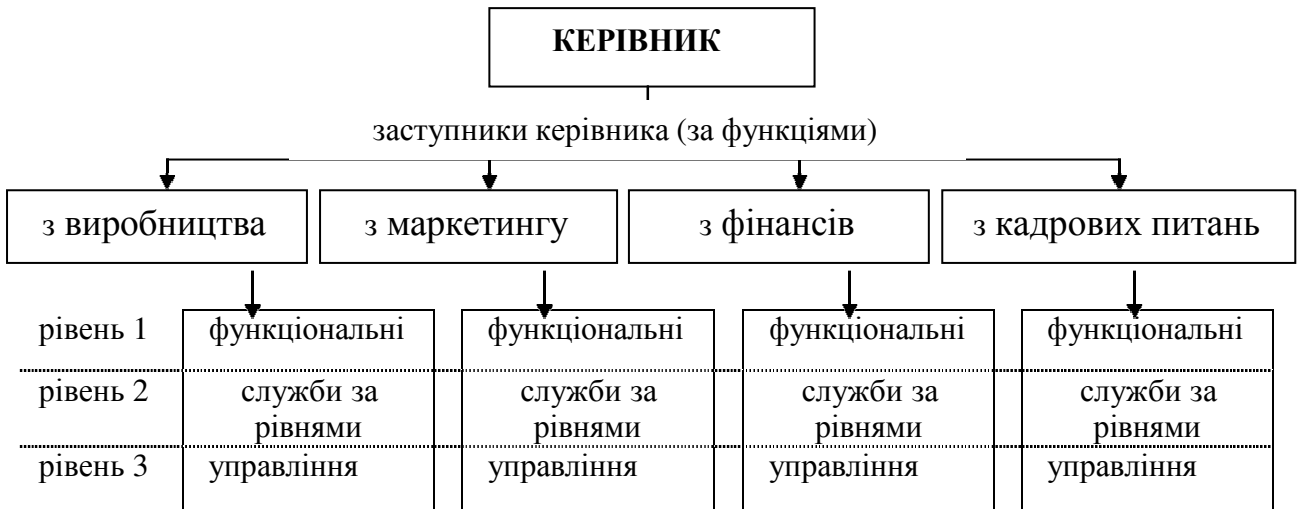
**Рис. 8.1. Види організаційних структур**

Суть лінійної організаційної структури (рис.8.2) полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник організації підпорядковується тільки одному керівнику, і зобов'язаний виконувати розпорядження тільки свого безпосереднього начальника. Віддавати накази в обхід безпосереднього керівництва не допускається. На практиці лінійна ОСУ використовується рідко, як правило малими та середніми організаціями, які виробляють однорідну продукцію.



**Рис. 8.2. Лінійна організаційна структура**

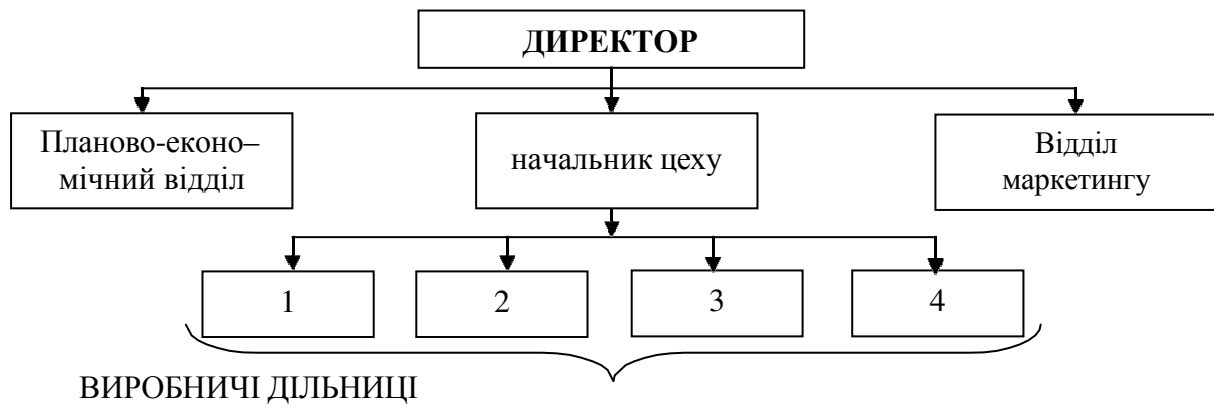
При функціональній організаційній структурі (рис.8.3.) кожен орган управління або виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функціях). Виконання вказівок функціонального відділу чи керівника є обов'язковим для виробничих підрозділів.



**Рис. 8.3. Функціональна (“шахтна”) організаційна структура**

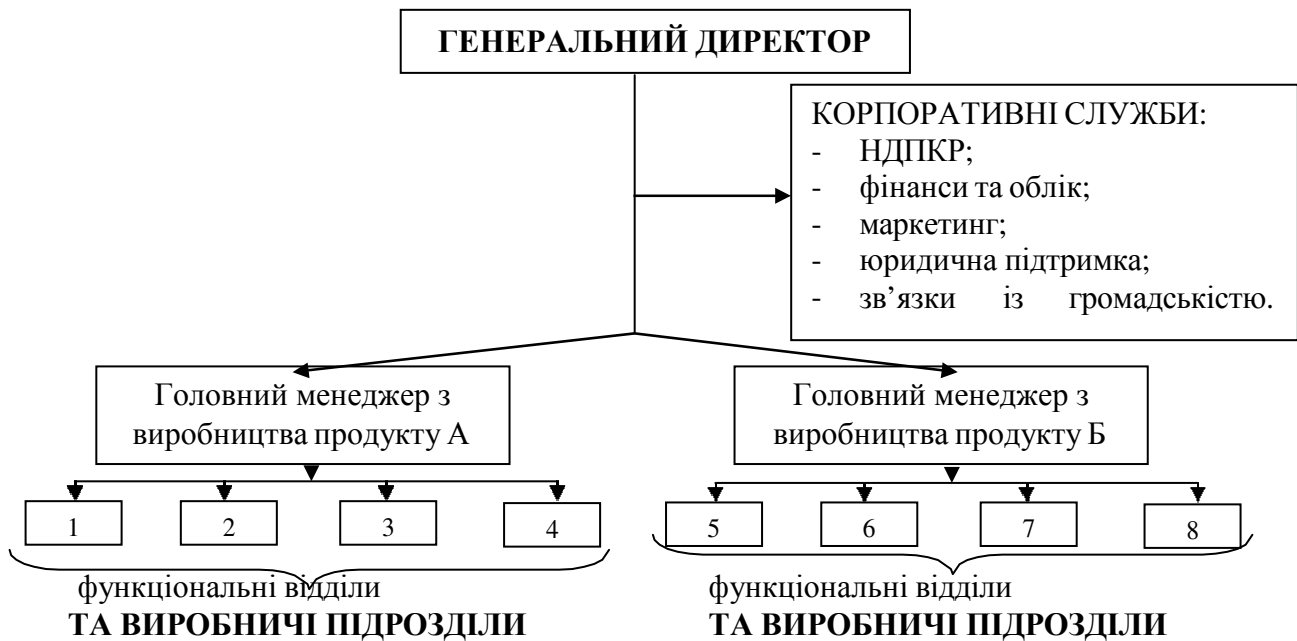
Така ОСУ придатна для великих однопродуктових, одноринкових організацій, що працюють у стабільних умовах, головним завданням яких є отримання конкурентних переваг за рахунок мінімізації виробничих витрат.

Лінійно-функціональна структура управління (рис.8.4.) є найпоширеніша на підприємствах, які переходять із категорії малих до категорії середніх чи великих. Ця ОСУ дає змогу організувати управління по лінійних зв'язках (директор – начальник цеху – майстер). При цьому функціональні відділи виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу функції, які полягають у кваліфікованому обґрунтуванні управлінських рішень.



**Рис. 8.4 Лінійно-функціональна структура управління**

*Дивізійна організаційна структура* (рис.8.5.) притаманна для великих організацій, які різко зростають, урізноманітнюючи асортимент продукції, освоюючи нові ринки, забезпечуючи нові потреби споживачів. При цьому виділяються відносно самостійні підрозділи. Проте з боку центральної адміністрації здійснюється жорсткий контроль та координація за діяльністю цих підрозділів.



### **Рис. 8.5. Дивізійна організаційна структура з продуктовою спеціалізацією**

Існує декілька видів дивізійних організаційних структур:

- *структура, орієнтована на продукт (продуктова ОСУ)* – забезпечує ефективне управління розробленням, впровадженням та збутом різних за характеристиками товарів. Використовується переважно виробничими підприємствами;
- *структура, орієнтована на територію (регіональна ОСУ)* – дає організації можливість краще враховувати місцеві законодавчі та соціально- економічні особливості регіонів у міру розширення сфери збуту. Характерна для великих торгівельних організацій;
- *структура, орієнтована на споживача* – передбачає поділ і структуризацію споживачів за потребами і запитами на окремі групи, і концентрацію кожного підрозділу на одній із виділених груп з метою максимального вивчення і задоволення потреб споживачів цієї групи. Така ОСУ є характерною для фірм, які надають широкий спектр послуг.

**ОРГАНІЧНІ** (адаптивні) організаційні структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, неформальними міжособистими стосунками. До них належать: проектно-цільові, матричні, мережеві та інші, які характеризуються гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

### **Тема 6. Мотивація та контроль як функції менеджменту в туризмі**

1. Поняття мотивації та мотивів. Чинники туристичної мотивації, типи туристів, види і форми туризму
2. Теорії мотивацій: процесуальні та змістовні
3. Сутність та види контролю
4. Процес контролю

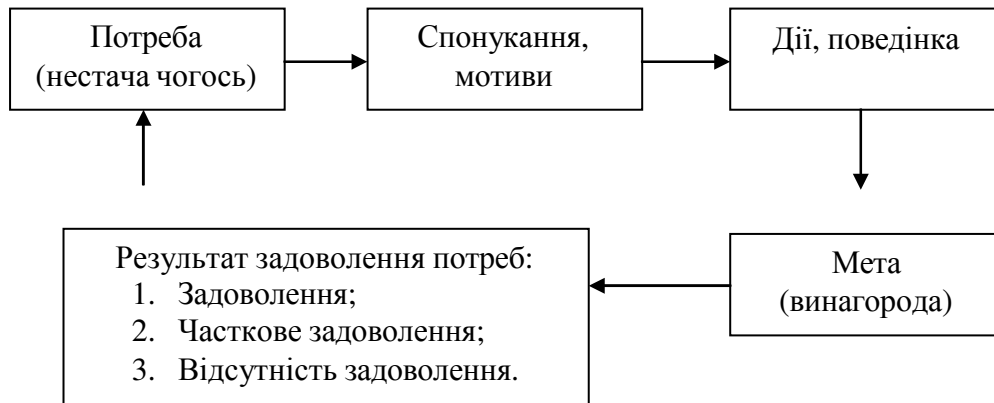
#### **1. Поняття мотивації та мотивів. Чинники туристичної мотивації, типи туристів, види і форми туризму**

**Мотивування** – вид управлінської діяльності, спрямований на спонукування себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Для успішного управління поведінкою людей дуже важливо встановити, якими мотивами вони керуються у процесі своєї трудової діяльності, що викликає у них бажання і потребу працювати.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику в сфері трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Мотивування трудової діяльності людини зображено нарис. 3.19.



**Рис. 9.1. Спрощена схема мотиваційного процесу**

Перша стадія мотиваційного процесу – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача потребує задоволення.

Друга стадія – спонування до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції: вона мусить щось робити, здійснювати, вживати певних заходів.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії індивід докладас зусиль для досягнення поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби.

Залежно від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби, і уникати дій, які асоціюються з частковим задоволенням.

Сутність мотивації розкривають за допомогою категорій “мотив”, “потреба”, “стимул”, “винагорода”.

### **Мотив – внутрішня спонукальна причина дій і вчинків людей**

Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Одні й ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і залежить від багатьох чинників: рівня добробуту, соціального статусу, кваліфікації, посади, ціннісних орієнтирів тощо.

Основою мотивів є потреби людини.

### **Потреба – фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось.**

Потреби виникають разом із народженням людини і розвиваються на протязі всього життя. Коли індивід усвідомлює потребу, він зорієнтований на

досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Бажаного результату можна досягти під впливом стимулів.

**Стимули – спонукання до дії викликані зовнішніми факторами.**

Вони можуть мати позитивну або негативну спрямованість. Позитивно спрямовані стимули називають винагородою.

**Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти**

***Винагороди поділяють на:***

- ***матеріальні*** (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо);
- ***моральні*** (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

Оберненим поняттям до винагороди є покарання. Воно також виступає стимулом і використовується для мотивування працівників до продуктивної діяльності. Застосовується покарання у випадку невиконання чи порушення обов'язків.

## **2. Теорії мотивацій: процесуальні та змістовні**

### ***ЗМІСТОВІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.***

***В основі змістових мотиваційних теорій лежать потреби людини, і тому продуктивність праці працівників залежить від рівня задоволення їхніх потреб.***

***До змістових мотиваційних теорій належать класифікація потреб М.Тугана-Барановського, теорія ієрархії потреб А.Маслоу, двофакторна теорія Ф.Герцберга та теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда.***

Згідно із класифікацією потреб М. Тугана-Барановського існує п'ять груп потреб:

- фізіологічні;
- статеві;
- симптоматичні інстинкти та потреби;
- альтруїстичні;
- потреби, що мають на меті практичні інтереси.

***Теорія ієрархії потреб А. Маслоу (40-ві роки XX ст.) є найпоширенішою класифікацією потреб людини, яка формує їх ієрархію. Маслоу виділив п'ять рівнів потреб:***

- фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо);
- потреби безпеки (прагнення до стабільності, бажання почуватися захищеним від хвороб, невдач);
- соціальні потреби (причетність до певної спільноти, участь у спільних ді-ях, дружба з близькими по духу);

- потреба визнання і самоствердження (потреба бути авторитетним, сильним, здібним, впевненим в собі, що приносить визнання і повагу оточуючих);
- потреба самореалізації (прагнення до найповнішого використання власних знань, здібностей, умінь і навичок).

Маслоу наголошував, що потреби вищого рівня активізуються після задоволення потреб нижчого рівня. Якщо ж потреба задоволена, то вона перестає мотивувати людину і натомість з'являється інша, незадоволена потреба.

**Двофакторна теорія Ф.Герцберга.** Герцберг дійшов висновку, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів – гігієнічних і мотивуючих.

Гігієнічні фактори – це наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека, умови на робочому місці (шум, освітлення тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Ці фактори не є мотивуючими, вони просто усувають незручності і завдяки їм поліпшуються умови праці.

Мотивуючі фактори (мотиватори) – їх розглядають як самостійну групу потреб у зростанні. До них відносять успіх, визнання, відповідальність, просування по службі, можливість особистісного зростання тощо. За появи мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

**Теорія набутих потреб Д.Мак-Клелланда.** Д.Мак-Клелланд доповнив ієрархію потреб Маслоу набутими потребами, які формуються під впливом обставин, навчання та досвіду. До них він відніс потребу досягнення успіху, потребу у співучасті та потребу у владі.

### **ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.**

Відповідно до процесуальних мотиваційних теорій, мотивація концентрує увагу на процесах мислення працівників та прив'язує стимулювання діяльності працівників до складних психологічних процесів пов'язаних із особистими уявленнями про винагороду.

**До них належать: теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості Дж.Адамса, комплексна мотивації Л.Портера і Е.Лоулера і теорія визначення цілей.**

**Теорія очікувань В. Врума** ґрунтується на тому, що людина почне працювати продуктивніше лише тоді, коли буде впевнена в тому, що майбутня винагорода за працю буде адекватною до затрачених зусиль.

**Теорія справедливості (рівності) Дж. Адамса** стверджує, що працівники співставляють свою винагороду із винагородою інших працівників, які працювали в аналогічних умовах і виконували ту ж саму роботу. Якщо таке порівняння доказує несправедливість, то мотивація до праці знижується.

**Згідно із комплексною моделлю мотивації Л.Портера і Е.Лоулера,** досягнуті кожним працівником результати залежать від його здібностей,

характеру, усвідомлення власної ролі в організації і зусиль, які він докладає для виконання роботи. Зусилля ж, у свою чергу, обумовлені цінністю винагороди, її зіставленням з результатами і мірою вірогідності того, що винагорода справді буде. Модель передбачає: якщо винагорода, отримана працівником за виконану роботу відповідає його уявленням про справедливість, то працівник буде задоволений.

**Теорія визначення цілей.** За цією теорією, працівники певною мірою сприймають цілі організації як власні і прагнуть їх досягти, отримуючи задоволення від роботи.

### 3. Сутність та види контролю

В процесі господарської діяльності організації виникає потреба в оцінюванні результатів її діяльності. В розрізі управлінського процесу така робота проводиться в рамках окремої функції менеджменту – функції контролювання.

Процес контролювання у менеджменті використовується для спостереження за рухом організації до наміченої мети і включає в себе співставлення поточних та кінцевих результатів із запланованими, а також розробку системи коригуючих дій у випадку відхилення від запланованих показників.

**Контролювання – вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.**

Завдання контролювання як функції менеджменту полягає в тому, щоб виявити фактичний стан справ, порівняти його із плановим, виробити необхідні коригуючі заходи. При цьому необхідно здійснювати певний облік, аналіз, перевірки, ревізії. Отримані внаслідок контролю матеріали використовують для координації та регулювання роботи структурних підрозділів, менеджерів та окремих виконавців.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування. Так, навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності розміру винагороди досягнутим результатам, для чого необхідно їх оцінити.

Функція контролювання належить до тих обов'язків керівника, які не підлягають делегуванню. На практиці здійснюється контроль і третіми особами, тобто управлінцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на отриманій інформації.

Для забезпечення ефективного функціонування організації контроль мусить охоплювати всю її діяльність. Переважно сфери контролю визначають за основними видами ресурсів, які використовує фірма, – матеріальними, людськими, фінансовими, інформаційними.

Залежно від ознак, взятих за основу класифікації, розрізняють декілька видів контролю:

### 1. За важливістю для організації:

- **стратегічний** – спрямований на розв'язання важливих завдань, які стосуються всієї організації, і тісно пов'язаний із стратегічним плануванням і управлінням;
- **тактичний** – забезпечує систематичне спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

### 2. За етапами проведення:

- **попередній контроль** – реалізується ще до фактичного початку роботи і дає змогу оцінити якість ресурсів, які використовуватиме організація. Попередній контроль в свою чергу поділяється на:
  - *діагностичний* – визначає ступінь відповідності характеристик ресурсів висуненим вимогам;
  - *терапевтичний* – не лише виявляє відхилення від нормативів, але й займається пошуком способів зменшення негативних наслідків цього відхилення.
- **поточний контроль** – здійснюється в процесі роботи на певних її етапах. Поточний контроль дає змогу швидко визначити причини виникнення проблем. Поточний контроль поділяється на:
  - *спрямовуючий* – включає систематичне вимірювання, зіставлення та оцінювання стану і поведінки контрольованого об'єкту, а також можливе розроблення і застосування коригуючих дій;
  - *фільтруючий контроль* – має на меті виявлення бракованої продукції і її відокремлення від якісної, він має періодичний або вибірковий характер.
- **підсумковий (завершальний) контроль** – здійснюється після завершення трудової операції. Спрямований на оцінювання якості роботи, кінцевої продукції чи послуг. Дає змогу керівництву визначити, наскільки реальними є складені плани; сприяє формуванню дієвого мотиваційного середовища в організації, якщо її керівництво пов'язує винагороди з отриманням певного результату.

### 3. За змістом:

- фінансовий;
- виробничий;
- контроль за якістю;
- маркетинговий.

### 4. За сутністю завдання:

- **лінійний** – контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- **функціональний** – контролюється лише його частина (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);
- **операційний** – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

#### **5. За якісними характеристиками:**

- **одиничний** – контроль одного параметра;
- **множинний** – контроль багатьох параметрів;
- **багатофункціональний** – контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

Отже, контролювання сприяє гнучкості організації, своєчасному виявленню змін у середовищі її функціонування і коригуванню відповідним чином її планів чи завдань, тим самим запобігаючи кризовим ситуаціям.

### **4. Процес контролю**

Сутність процесу контролювання визначається його змістом і технологією виконання. Зміст вказує на те, що саме підлягає контролюванню, на які параметри об'єкта контролю слід звертати увагу; технологія – описує, як саме його здійснювати, хто контролює, у якій послідовності.

***Процес контролювання здійснюється в кілька етапів.***

**1. Встановлення стандартів і критеріїв.** Стандарт – це норма, модель, яка стає мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій організації. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей (наприклад, досягти певного рівня витрат з розрахунку на одиницю продукції, щоб збільшити частку фірми на ринку). Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

**2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами.** Цей етап контролю передбачає:

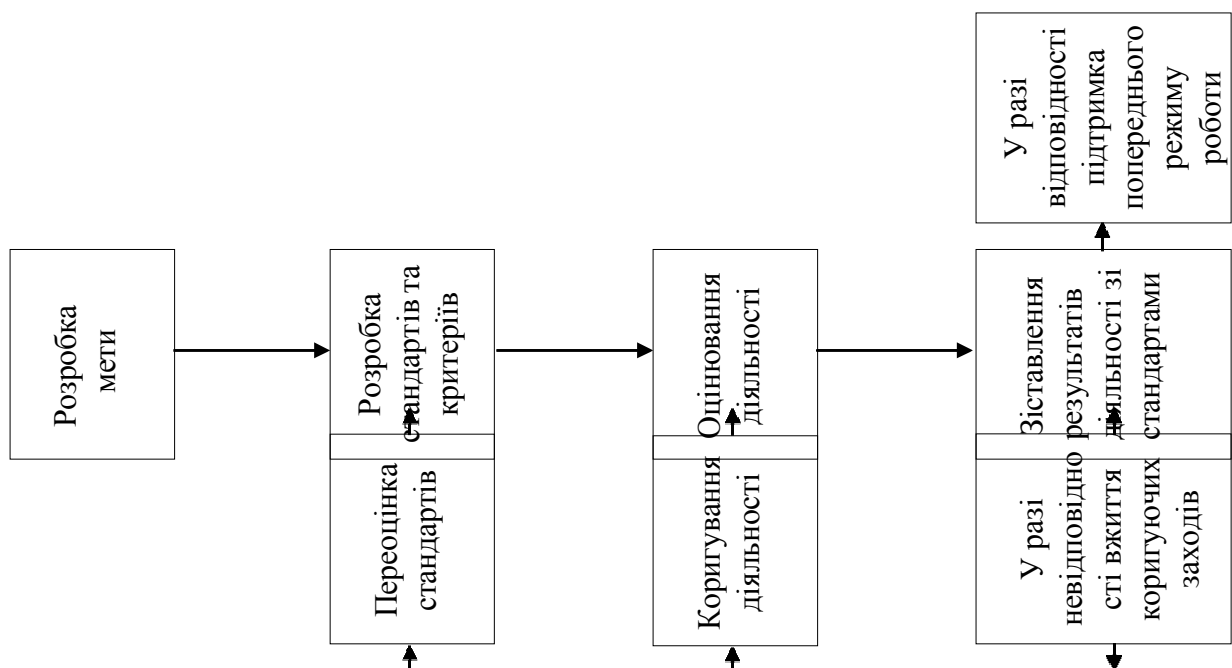
- вимірювання результатів;
- визначення масштабу відхилень;
- передавання інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів.

**3. Прийняття рішень про коригування дій.** Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на четвертому етапі немає необхідності у змінах. Проте, якщо результати діяльності з тих чи інших причин не

відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів. Від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

Модель процесу контролю зображено на рис. 10.1. Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність, яка може бути реалізована через:

- усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;
- закріплення досягнутого успіху.



**Рис. 10.1. Модель процесу контролю**

У несприятливій ситуації організації можуть тимчасово працювати допускаючи незначні невідповідності між стандартами та результатами діяльності, в такому випадку потрібно розробити систему допустимих відхилень для кожного підрозділу чи окремих служб.

## Тема 7. Управління конфліктами у туризмі

1. Сутність та види конфліктів, механізми їх виникнення
2. Управління конфліктами
3. Стратегії поведінки у конфлікті. Засоби вирішення конфліктів

### 1. Сутність та види конфліктів, механізми їх виникнення

Сучасна теорія і практика конфліктології свідчать, що з розвитком ринкових умов і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Люди неоднаково сприймають і оцінюють ті чи інші події, і це досить часто призводить до *спірних ситуацій*. Якщо ситуація, що виникла, несе в собі загрозу для досягнення мети навіть одному з учасників взаємодії, то виникає *конфліктна ситуація*. Будь-якому конфлікту передують спірна ситуація, але не всяка спірна ситуація веде до конфлікту.

**Конфліктна ситуація** - це накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протистояння між ними.

*Наприклад*, проведення атестації перед майбутнім скороченням штатів, визначення кандидатури на престижне підвищення кваліфікації та ін.

Для переростання протиріччя, що виникло, у конфліктну ситуацію може відбутися за таких умов:

- значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети;
- перевищення рівня особистої або групової терпимості хоча б у однієї із сторін до перешкоди, що виникла.

Конфліктна ситуація - це основна умова виникнення конфлікту на підставі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

**Інцидент (привід)** характеризує активізацію діяльності однієї із сторін, яка ущемлює інтереси іншої сторони. Інцидентом можуть бути дії третьої сторони.

*Наприклад*, висловлення колеги, який підштовхує Вас до конфлікту після вашої розмови з начальством. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників, внаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції, зниження продуктивності праці) або як результат неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Таким чином, конфліктна ситуація може визначатися об'єктивними обставинами, а може бути створена навмисно однією з сторін для досягнення своїх цілей. При цьому визначаються можливі учасники майбутнього конфлікту - *суб'єкти*, а також його *об'єкт*.

**Об'єкт конфлікту** - це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що спричинює їхню протидію.

*Наприклад*, ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Для виникнення конфліктної ситуації необов'язкова наявність об'єкта конфлікту, він може початися і без нього. *Наприклад*, поганий настрій, ворожість до колеги по роботі можуть сприяти конфлікту.

Деякі конфліктні ситуації існують тривалий час і не переростають у конфлікт тому, що індивіди не спілкуються один з одним. *Наприклад*, образа сусідів один на одного може призвести до сварки і припинення відносин на декілька років.

**Конфлікт** - це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протистоянням на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок).

Необхідними і достатніми умовами виникнення конфлікту є:

1) наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно направлених мотивів або суджень,

2) стан протистояння між ними. Протистояння характеризується нанесенням взаємної шкоди (моральної, матеріальної, фізичної, психологічної).

Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору чи ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме. *Наприклад*, уявимо собі двох інженерів на зборах, де кожен наполегливо пропонує прийняти його специфіку продукту. Чи інший *приклад*: готується кошторис компанії на наступний рік. При цьому обидва президенти філіалів компанії намагаються запевнити Раду директорів, що саме вони заслуговують більшої частки ресурсів.

*Ознаки конфлікту:*

- наявність конфліктної ситуації;
- неподільність об'єкта конфлікту;
- бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Конфліктне протистояння передбачає визначення проблеми протиріччя, тобто предмета конфлікту.

**Предмет конфлікту** - це об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності). Це саме те протиріччя, через яке виникає конфлікт. *Наприклад*, розподіл ресурсів (пільг, спадщини, квартири тощо).

Якщо розроблено правила цього розподілу і з ними погоджуються всі учасники, тоді не виникає ні самої проблеми, ні конфлікту. Якщо ж такої процедури немає або з нею не згоден хоч би один із суб'єктів, то виникає проблема: як поділити? При невирішенні цієї проблеми розгортається конфлікт,

предметом якого є відсутність правил взаємовідносин при розподілі, а об'єктом - ресурси.

Як виняток, у деяких випадках конфлікти можуть виникати без передуючої йому конфліктної ситуації. Такий конфлікт іноді випадковий, *наприклад*, конфлікт у чергах, у транспорті між випадковими попутниками. Якщо конфліктної ситуації немає, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша або з'являється декілька, то конфлікт неминучий.

### Структурна модель конфлікту

Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними в цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які як наслідок формують напрями і методи діяльності опонентів.

Конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна із сторін перш ніж сформувати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна й та сама конфліктна ситуація може визначатися різноманіттям позицій конфліктуючих сторін. Структурну модель конфлікту можна представити у вигляді схеми (рис. 1).

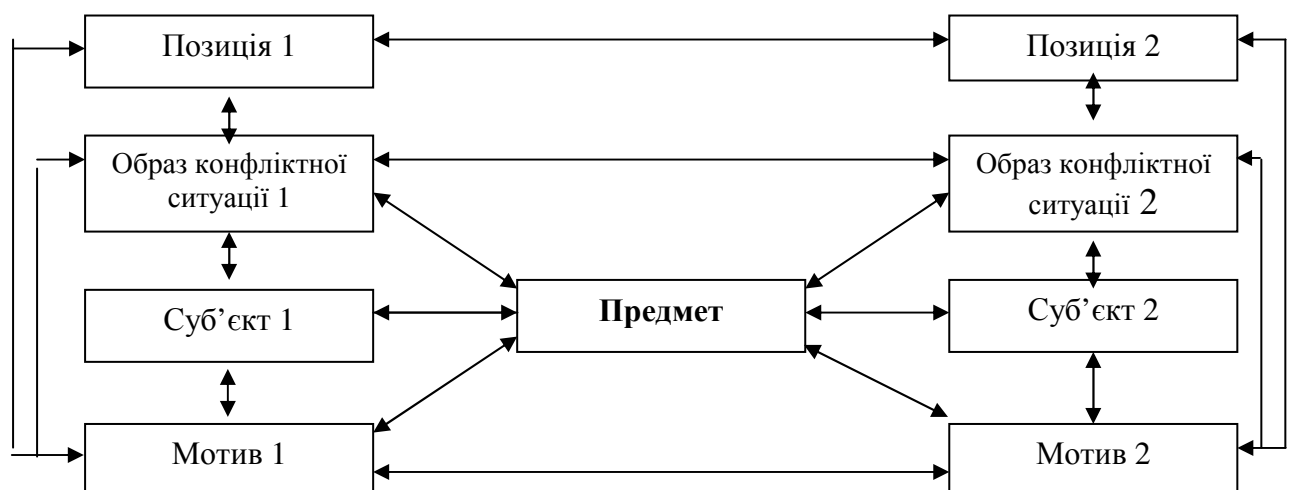


Рисунок – 1 Структурна модель конфлікту

Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- *сторони конфлікту* — це суб'єкти соціальної взаємодії, які перебувають у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;
- *предмет конфлікту* - це те, через що виникає конфлікт;
- *образ конфліктної ситуації* - це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;
- *мотиви конфлікту* - це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);
- *позиції конфліктуючих сторін* - це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені в конкретних формах протистояння.

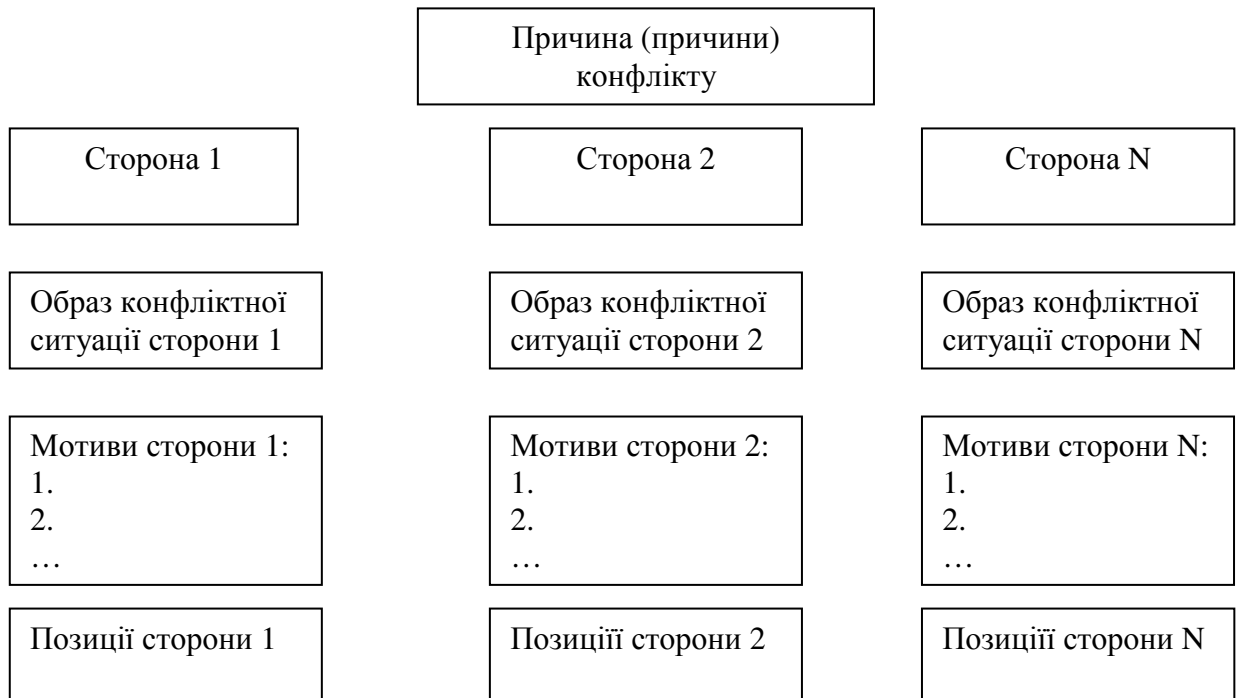


Рисунок 2 – Скорочена схема структурних елементів конфлікту

### Функції конфлікту

Автори школи "людських відносин" вважали, що організація може уникнути конфліктів. Вони визнавали можливість появи протиріч між метою окремої особи і метою організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями окремих осіб чи груп. На їх думку, гарні взаємовідносини в організації можуть попереджувати виникнення конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, а навіть можуть бути бажаними. Так, у багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним, оскільки дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити свої особисті потреби в повазі і владі. Конфлікт також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається до їх фактичного виконання. Проте можлива й інша, негативна сторона конфлікту. *Наприклад*, людина на засіданні комітету (ради) сперечається лише тому, що не сперечатися вона не може. При цьому конфлікт заважає досягненню мети організації в цілому.

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації та **дисфункціональним**, що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Дослідження в галузі функціональних можливостей конфліктів вперше були проведені Л. Козером і Р. Дарендорфом. Вони узагальнили позитивні і негативні функції конфліктів (табл. 2.2). Розглянемо *позитивні функції*.

1. Встановлення і дотримання нормативних і фізичних параметрів груп. Внаслідок конфлікту визначаються вузькі місця і невирішені питання в загальному управлінні організацією, у формуванні структурних підрозділів, недоліках кваліфікації окремих спеціалістів, у існуючому розподілі праці між групами.

2. Розрядка напруженої обстановки. Внаслідок конфлікту у групі, в організації відбувається конфліктна взаємодія, що супроводиться бурхливими реакціями, які знімають в учасників

емоційне напруження, призводять до зниження інтенсивності негативних емоцій.

3. Встановлення і підтримання відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних відносин. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, слугують джерелом нововведень та інновацій.

4. Згуртовування групи, організації перед зовнішніми труднощами і загрозою існуванню та розвитку. Конфлікти допомагають визначити можливі осередки зовнішньої загрози (конкуренти, вищестоящі організації, природні явища та ін.) і вчасно дати їм спільний опір.

5. Створення і підтримання балансу сил, а також влади соціального контролю. При здійсненні конфліктуючих дій останні стають об'єктом споглядання інших, що часто призводить до виявлення об'єктивних причин конфлікту і прозорості громадської думки.

6. Створення нових інформаційних інститутів. Після конфлікту можливе створення в громадських організаціях, комітетах, інформаційних центрах,

нових відділів та інших структурних підрозділів, які удосконалюватимуть систему управління.

7. Діагностика можливостей опонентів. Конфлікт допомагає виявити вірогідність відповідних дій іншої сторони в можливих зіткненнях у майбутньому.

8. Виявлення порушень функціонування організації. Саме конфлікт дає змогу визначити, що в організації не все гаразд і які потрібні зміни для удосконалення.

*Негативні функції конфлікту* полягають у загальній напруженості міжособистісних стосунків, погіршенні психологічного мікроклімату між конфліктуючими сторонами, що часто призводять до безладу, нестабільності, насильства, витрат великих часових і емоційних ресурсів, уповільнення і ускладнення прийняття управлінських рішень.

**Таблиця 1 Функції конфліктів**

| Позитивні функції:                                                        | Негативні функції                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами                        | Великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті                                             |
| Діагностика можливостей опонентів                                         | Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу |
| Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами | Вороже ставлення до переможених                                                                          |
| Джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку                        | Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі                                                |
| Удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур             | Після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників             |
| Виявлення управлінських проблем в організації                             | Складне і довготривале відновлення ділових стосунків                                                     |

### **Класифікація та причини виникнення конфліктів**

Розглянемо більш детально особливості даної класифікації і приклади відповідних видів конфліктів. *Вид конфлікту* - це варіант конфліктної взаємодії, який виділяється за певною ознакою.

**Залежно від кількості учасників** конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і

можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог. Прикладами є конфлікти "плюс - плюс", "плюс - мінус", "мінус - мінус".

Міжособистісні конфлікти - це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного.

У міжгруповому конфлікті *протиборчими сторонами виступають групи (малі, середні або мікрогрупи)*. В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів (інтересів, цінностей, цілей). У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів.

***Природа виникнення конфліктів*** вкрай різноманітна:

політика, економіка, соціальні відносини, погляди і переконання людей. Це положення визначає виокремлення політичних, соціальних, економічних і організаційних конфліктів.

Політичні конфлікти - зіткнення політичних груп, організацій, громадських діячів з приводу розподілу власних повноважень, форми боротьби за владу (території, виборців тощо). *Наприклад*, підготовка до виборів у Верховну Раду.

Соціальні конфлікти являють собою найвищу стадію розвитку протиріч у системі відносин людей, соціальних груп і суспільства в цілому, яка характеризується посиленням протилежних тенденцій та інтересів громади й індивіду. Різновидом соціальних конфліктів є трудові і соціально-трудові конфлікти. Це велика група конфліктів, які виникають останнім часом дуже часто внаслідок складної економічної ситуації в країнах СНД у формі страйків, пікетів тощо.

Організаційні конфлікти є наслідком ієрархічних відносин, організаційного регламентування діяльності особистості і використання розподільчих відносин в організації (посадові інструкції, структури управління, положення про оплату праці та ін.).

Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності тощо. Ці види конфліктів поширені на всіх рівнях управління. Наприклад, у 2002 р. економічні стосунки між Україною і США набули статусу конфліктного протистояння через те, що в нашій країні немає законодавства щодо регулювання випуску компакт-дисків.

***Рівень виразності конфліктного протистояння*** передбачає виділення *закритих (прихованих) і відкритих* конфліктів.

При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння. Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними).

У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи

впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади і сил для відкритої боротьби.

***Залежно від зачеплених потреб*** виділяють *когнікативні конфлікти* та *конфлікти інтересів*.

Конфлікт когнікативний - це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики. *Наприклад*: численні дебати у Верховній Раді з виступами представників різноманітних фракцій; обговорення наукових та виробничих проблем на конференціях, зборах, нарадах.

Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами. Якщо ж одна із сторін поставила за мету перемогти будь-якою ціною свого опонента і допускає застосування при цьому сили або інших засобів впливу, то в цьому випадку конфлікт може перетворитися у міжгруповий, соціальний.

Конфлікти інтересів - це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протизагуг когнікативним конфліктам і означає протизагуг, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів (організацій, груп, індивідуумів).

***Залежно від спрямованості впливу*** виділяють *вертикальні* і *горизонтальні* конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії.

При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник - мале підприємство.

При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів:

бригадир - завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник - споживач.

***Спосіб розв'язання*** конфліктів передбачає їх поділ на *насильницькі* (антагоністичні) конфлікти і *ненасильницькі* (компромісні).

При насильницьких (антагоністичних) конфліктах протиріччя вирішуються у вигляді руйнування структур усіх конфліктуючих сторін, крім тієї, яка виграв конфлікт. *Наприклад*, війна до перемоги, повна поразка противника у суперечці, спортивні змагання, вибори органів влади.

Ненасильницькі (компромісні) конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, строків, умов взаємодії. *Наприклад*, заводу-виготовлювачу постачальник не поставив замовлені вироби у визначений термін. Завод має право вимагати виконання графіка поставок, однак шляхом переговорів графік

**Причини виникнення конфлікту** - це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і, при визначених умовах діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, спричиняють його.

Серед великої кількості причин конфліктів передусім виділяють *загальні причини*, які так чи інакше проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах.

До них відносяться такі:

- соціально-політичні та економічні (пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні);
- соціально-демографічні (відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо);
- індивідуально-психологічні (відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо).

*Часткові причини* безпосередньо пов'язані з конкретним видом конфлікту (порушення трудового законодавства, службової етики, незадоволеність умовами діяльності та ін.).

Конфлікти споконвічне виникають внаслідок порушення балансу інтересів двох і більше сторін. У зв'язку з цим виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

***Об'єктивні причини*** конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (обмеженість у ресурсах, погані комунікації тощо). Основні з них:

- обмеженість ресурсів, які треба ділити;
- взаємозалежність завдань;
- розбіжності в меті;
- розбіжності в уявленнях і цінностях;
- розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації.

**Розподіл ресурсів.** Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси, фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним способом досягнути межі організації. Виділення значної частини ресурсів якомусь одному керівникові чи групі означає, що інші одержать меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже безповоротно веде до різних видів конфліктів.

**Взаємозалежність завдань.** Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежить від іншої людини чи групи. *Наприклад*, керівник виробничого підрозділу може пояснити низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби достатньо швидко ремонтувати обладнання. Керівник ремонтного підрозділу, в свою чергу, може звинувачувати кадрову

службу, що не прийняла на роботу більш кваліфікованих працівників. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, то при незадовільній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Розбіжності в меті. Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на окремі підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свою мету і приділяють їм більше уваги, ніж меті організації. *Наприклад*, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більше різноманітної продукції тому, що це підвищує конкурентноздатність підприємства і збільшує обсяг збуту. У той же час цілі виробничого підрозділу більше спрямовані на валові обсяги і менше на асортимент продукції.

Розбіжності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягнути певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть дотримуватися тих поглядів, які, на їх думку, сприятливі для їх групи і особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в одному дослідженні, де керівників різних відділів попросили вирішити проблему, пов'язану з поліпшенням обслуговування клієнтів. Кожен керівник при цьому вважав, що проблему обслуговування клієнтів найкраще може вирішити саме його функціональний підрозділ. Таким чином, у кожного з керівників були свої уявлення щодо вирішення цієї проблеми, які не збігалися з уявленнями інших керівників.

Розбіжності у цінностях - також дуже розповсюджена причина конфлікту. *Наприклад*, підлеглий може вважати, що він завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник вважає, що підлеглий має право висловлювати свою думку лише тоді, коли його питають. Ще *приклад*: персонал може цінувати свободу і незалежність. Якщо керівник уважно стежить за роботою своїх підлеглих, розбіжності в цінностях, вірогідно, спричинять конфлікт.

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть збільшити вірогідність виникнення конфлікту. *Наприклад*, люди, що постійно проявляють агресивність і ворожість і готові сперечатися за кожне слово, створюють навколо себе атмосферу, що може спричинити конфлікт. Дослідження показали, що розбіжності у життєвому досвіді, характері, віці, освіті зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. *Наприклад*, якщо керівництво не може довести до відома підлеглих необхідність реорганізації виробництва, останні можуть відреагувати таким чином, що сповільнять темп роботи. Ці проблеми також можуть

виникнути і посилитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків. При цьому у будь-якому з підрозділів буде підґрунтя для утворення міжособистісних та інших конфліктів.

**Суб'єктивні причини** зумовлені передусім конкретною поведінкою індивіда та психологічною структурою особистості - характером, темпераментом, спрямованістю, ціннісними орієнтаціями, потребами тощо. Оскільки кожна людина як особистість багатогранна, суб'єктивні причини набувають різноманітних форм і видів. Вони проявляються як невідповідність цих факторів конкретній життєвій ситуації.

## 2. Управління конфліктами

Управління конфліктами можна розглядати в двох аспектах: *внутрішньому і зовнішньому*. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект носить психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єктом управління може виступати керівник, лідер або посередник. Саме другий аспект найбільш важливий для майбутніх фахівців соціально-виробничої сфери, він і є предметом вивчення у даній лекції.

Поняття "управління" має дуже широку сферу застосування - технічна, біологічна, соціальна та ін. Щодо соціальних систем управління передбачає процес цілеспрямованого впливу на об'єкт з метою оптимізації параметрів соціальної системи відповідно до об'єктивних законів. Що ж до поняття "управління конфліктами", то можна дати йому таке визначення.

**Управління конфліктом** - це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт.

Оскільки у функціональному плані конфлікти розрізняються суперечливістю (функціональні та дисфункціональні) для нас у даному визначенні найбільш важливим є конструктивний аспект конфліктів. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні дисфункціональних конфліктів і адекватному вирішенні функціональних.

Управлінню конфліктом повинна передувати стадія його діагностики, тобто визначення основних складових конфлікту, його причин. Діагностика допомагає визначити:

- докорінні причини конфлікту;
- учасників конфліктного протистояння;
- динаміку розвитку конфлікту;
- позиції конфліктуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо);
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту.

### Етапи діагностики:

1. Визначення видимих учасників конфлікту.
2. Виявлення інших учасників та носіїв зачіплених інтересів.
3. Складання "біографії" конфлікту.
4. Визначення позицій учасників конфлікту та його причин.
5. Виявлення намірів сторін, готовності домовитися самим – розроблюється варіант рішення проблеми та визначається, чи готові сторони домовитися самостійно, тобто чи прагнуть сторони врегулювати конфлікт шляхом переговорів між собою; чи необхідне втручання третьої сторони.
6. Проведення переговорів.
7. Вибір посередника та проведення переговорів за його участю.
8. Вирішення іншими методами.

Для визначення природи конфлікту доцільно використати метод картографії. **Метод картографічного аналізу** полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту (рис. 1).



Рисунок 1 – Карта конфлікту

Ця робота складається з декількох етапів.

На першому етапі проблема описується в загальних рисах і визначається предмет конфлікту. Наприклад: проблема "розподіл навантаження" буде визначати незлагодженість дій співробітників. Якщо конфлікт виник через відсутність довіри між особистістю і групою, то проблему можна визначити як "взаємовідносини". На цьому етапі важливо визначити саму природу конфлікту.

На другому етапі виявляються головні учасники (суб'єкти) конфлікту. До цього списку можна віднести як окремих осіб, так і цілі відділи або групи організації, але важливо їх розподілити і об'єднати в окремі групи залежно від загальних потреб і особистого відношення до конфлікту. *Наприклад*, якщо складається карта конфлікту між двома співробітниками організації, то до учасників конфлікту можна включити цих працівників, а інших спеціалістів об'єднати в одну групу або, відокремити ще керівника даного підрозділу.

Третій етап передбачає перерахування основних потреб і побоювань, які пов'язані з цими потребами. Необхідно з'ясувати мотиви поведінки кожного з учасників у даному питанні. Вчинки людей визначаються їх бажаннями, потребами і мотивами, які теж необхідно визначити.

Графічне відображення потреб, бажань і побоювань учасників конфлікту розширює можливості процесу управління конфліктами і створює умови для прийняття більш раціональних рішень.

### ***Зміст процесу управління конфліктами***

Управління конфліктами як складний процес включає такі види діяльності:

- *прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості;*
- *попередження або стимулювання конфлікту;*
- *регулювання конфлікту;*
- *вирішення конфлікту.*

Зміст управління конфліктами знаходиться у строгій відповідності з їх динамікою, яка відображена в табл. 1.

Таблиця 1 Зміст управління конфліктом та його динаміка

| Етап конфлікту                                                                   | Зміст управління (вид діяльності)                |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Виникнення і розвиток конфліктної ситуації                                       | <i>Прогнозування Попередження (стимулювання)</i> |
| Усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним із учасників соціальної взаємодії | <i>Попередження (стимулювання)</i>               |
| Початок відкритої конфліктної взаємодії                                          | <i>Регулювання</i>                               |
| Розвиток відкритого конфлікту                                                    | <i>Регулювання</i>                               |
| Закінчення конфлікту                                                             | <i>Вирішення (розв'язання)</i>                   |

***Прогнозування конфлікту*** - це один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, воно спрямоване на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку.

Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей.

У колективі, наприклад, такими умовами факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство і мікрогрупи та інші соціально-психологічні явища.

Особливе місце в прогнозування конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і одиничних причин конфліктів.

***Попередження конфлікту*** - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту.

Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту починається активна діяльність по нейтралізації дії всього комплексу детермінуючих його факторів. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Але конфлікти можна попереджати, здійснюючи в цілому ефективне управління соціальною системою. У даному випадку управління конфліктом (у тому числі і попередження конфлікту) є складовою частиною загального процесу управління в цій системі. Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

- постійна турбота про-задоволення потреб і запитів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що торкаються інтересів колективу і особистості;

***Стимулювання конфлікту*** - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, спричинювання конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів.

Засоби стимулювання конфліктів можуть бути дуже різними: постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.д.; критика ситуації, що склалася на нараді; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Це необхідна умова в управлінні конфліктами, її порушення, як правило призводить до сумних наслідків.

***Регулювання конфлікту*** - це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вбік розв'язання.

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо врахувати в управлінській діяльності.

1 етап. Визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами.

2 етап. Досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії - **легітимізація конфлікту**.

3 етап. Створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії – **інституціалізація конфлікту**.

Крім того, в процесі регулювання конфліктів важливо враховувати деякі технології (табл. 2).

Таблиця 2 Технології регулювання конфліктів

| Технології                    | Зміст                                                                                                                                 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Інформаційні</i>           | Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток                                                      |
| <i>Комунікативні</i>          | Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії.                                                                         |
| <i>Соціально-психологічні</i> | Робота з неформальними лідерами і мікро-групами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі |
| <i>Організаційні</i>          | Вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників                         |

**Розв'язання конфлікту** - це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Це заключний етап управління конфліктом. Розв'язання конфлікту може бути повним і неповним. *Повне* розв'язання конфлікту досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій. *Неповне* розв'язання конфлікту здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому випадку неповне розв'язання конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.

### **Умови та чинники конструктивного вирішення конфліктів**

Більшість умов та чинників успішного вирішення конфліктів носить психологічний характер, тому що відбиває *особливості поведінки та взаємодії опонентів*.

#### **Умови вирішення конфліктів.**

1) *Припинення конфліктної взаємодії* - перша й явна умова початку вирішення будь-якого конфлікту. Доти, поки будуть здійснюватися якісь міри з однієї чи з двох сторін по посиленню своєї позиції чи послабленню позиції опонента за допомогою насильства, мова про вирішення конфлікту йти не може.

2) *Пошук загальних чи близьких по змісту точок*: зіткнення в цілях, інтересах опонентів є двостороннім процесом і припускає аналіз як своїх цілей і інтересів,

так і цілей і інтересів іншої сторони. Якщо сторони хочуть розв'язати конфлікт, вони повинні зосередитися на інтересах, а не на особистості опонента.

3) При вирішенні конфлікту зберігається стійке негативне відношення сторін один до одного. Воно виражається в негативній думці про опонента й у негативних емоціях по відношенню до нього. Щоб приступити до вирішення конфлікту, необхідно зм'якшувати це негативне відношення. Головне - знижити інтенсивність негативних емоцій, пережитих стосовно опонента.

4) Одночасно доцільно *перестати бачити в опоненті ворога, супротивника*. Важливо зрозуміти, що проблему, через яку виник конфлікт, краще вирішувати спільно, об'єднавши зусилля. Цьому сприяють, по-перше, критичний аналіз власної позиції і дії. Виявлення і визнання власних помилок знижує негативне сприйняття опонента. По-друге, необхідно намагатися зрозуміти інтереси іншого. Зрозуміти - не значить прийняти чи виправдати. Однак це розширить уявлення про опонента, зробить його більш об'єктивним. По-третє, доцільно виділити конструктивний початок у поведінці чи навіть у намірах опонента. Не буває абсолютно поганих чи абсолютно гарних людей чи соціальних груп. У кожному є щось позитивне, на нього і необхідно опертися при вирішенні конфлікту.

5) Важливо *зменшити негативні емоції протилежної сторони*. Серед прикладів виділяють такі, як позитивна оцінка деяких дій опонента, готовність йти на зближення позицій, звертання до третьої сторони, що авторитетна для опонента, критичне відношення до самого себе, урівноважене власне поведіння та ін.

6) *Об'єктивне обговорення проблеми*, з'ясування суті конфлікту, уміння сторін бачити головне сприяють успішному пошуку рішення протиріччя. Акцентування уваги на другорядних питаннях, турбота тільки про свої інтереси знижують шанси конструктивного рішення проблеми.

7) Коли сторони по'єднують зусилля по завершенню конфлікту, необхідний *облік статусів (посадового положення) один одного*. Сторона, що займає підлегле положення чи має статус молодшого, повинна усвідомлювати бокові вівтарі поступок, що може собі дозволити її опонент. Занадто радикальні вимоги можуть спровокувати сильну сторону на повернення до конфліктного протистояння.

8) Ще одна важлива умова - *вибір оптимальної стратегії вирішення*, що відповідає даним обставинам. Ці стратегії розглянуті в наступному параграфі.

### **3. Стратегії поведінки у конфлікті. Засоби вирішення конфліктів**

Стратегії виходу із конфлікту являють собою основну лінію поведінки опонента на його заключному етапі.

Розроблена двомірна модель стратегій поведінки у конфлікті К.Томасом та Р.Кілменом. В основі цієї моделі лежать два критерії:

- 1) орієнтація учасників конфлікту на задоволення своїх інтересів;
- 2) орієнтація на задоволення інтересів протилежної сторони.

**Всього 5 стратегій:**

1. Суперництво.
2. Ухилення.
3. Пристосування.
4. Співробітництво.
5. Компроміс.

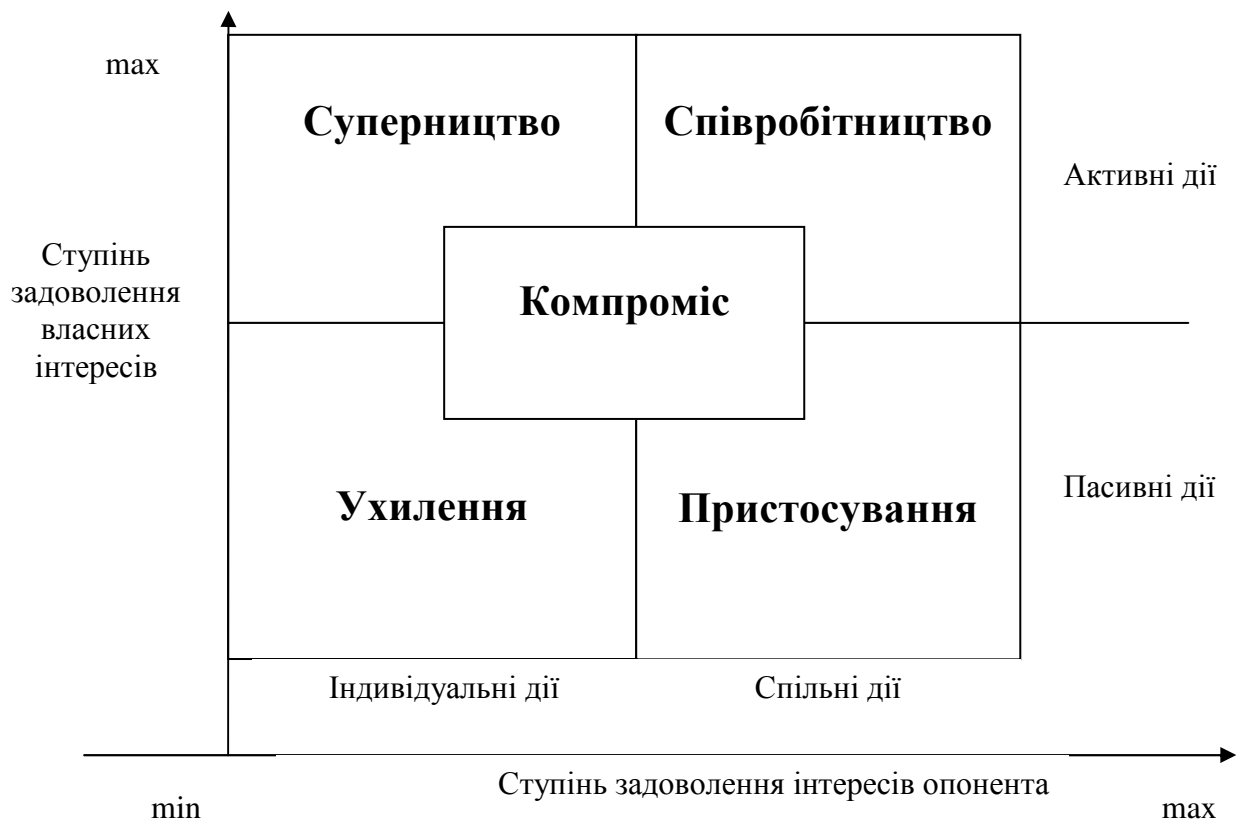


Рисунок 1 – Стратегії поведінки особистості у конфлікті (сітка Томаса-Кілмена)

**Суперництво** полягає у нав'язуванні іншій стороні сприятливого для себе рішення. Воно виправдане у випадках:

- конструктивності рішення, яке пропонується;
- вигідності результату для всієї групи, організації, а не для окремої особистості або мікрогрупи;
- важливості закінчення боротьби для сторони, яка використовує дану стратегію;
- відсутності часу на переговори з опонентом;
- екстремальні, принципові випадки, при дефіциті часу та високій ймовірності небезпечних наслідків.

Багато вважають цю стратегію не вигідною для вирішення проблем, оскільки вона не дає можливості опоненту реалізувати свої інтереси. Але є певні приклади, де суперництво ефективне: призупинення агресора, який захоплює чужі території; робота зі злочинцем.

**Компроміс** полягає у бажанні опонентів завершити конфлікт частковими поступками. Він характеризується відмовою від частини вимог, які висувалися раніше, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю простити. Компроміс ефективний у випадках:

- розуміння опонентом, що він та його суперник мають рівні можливості;
- наявності взаємовиключних інтересів;
- задоволеності тимчасовим рішенням;
- загрози все втратити.

**Пристосування** розглядається як вимушена або добровільна відмова від боротьби та здавання своїх позицій. Прийняти таку стратегію опонента примушують різні мотиви:

- усвідомлення своєї неправоти;
- необхідність збереження гарних відносин з опонентом, сильна залежність від нього;
- проблема незначна.

До такої стратегії призводить значна шкода, отримана у ході боротьби, загроза ще більших наслідків, відсутність шансів на інше завершення конфлікту, тиск з боку третьої сторони. У деяких ситуаціях за допомогою пристосування реалізується принцип „Три Д”: Дай Дорогу Дураку.

**Ухилення** від вирішення проблеми є спробою вийти з конфлікту при мінімумі витрат. Відрізняється від вищерозглянутої стратегії поведінки у конфлікті тим, що опонент переходить до неї після невдалих спроб реалізувати власні інтереси за допомогою активних стратегій. Мова йде про затухання конфлікту. Вихід може бути конструктивною реакцією на конфлікт, який затягнувся. Застосовується у випадках:

- при відсутності часу та сил на вирішення протиріччя;
- прагненні виграти час;
- наявності труднощів у визначенні своєї лінії поведінки;
- небажання вирішувати проблему взагалі.

**Співробітництво** вважається найбільш вигідною стратегією поведінки у конфлікті. Вона передбачає спрямованість опонентів на конструктивне обговорення проблеми, розгляд опонента не як противника, а як союзника під час пошуку рішення. Найбільш часто ефективна у випадках:

- сильної взаємозалежності опонентів;
- схильності обох ігнорувати різницю у владі;
- важливості рішення для обох сторін;
- неупередженості опонентів.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2**

### **ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В ТУРИЗМІ**

#### **Тема 8. Сутність маркетингу та маркетингового менеджменту в туризмі**

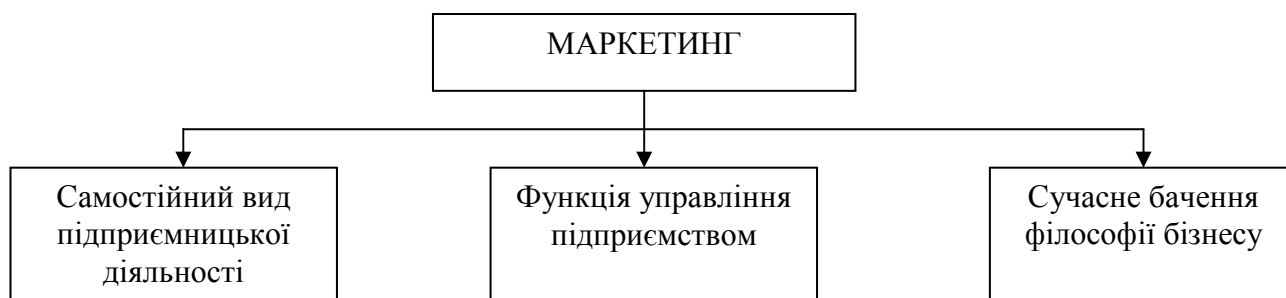
1. Суть, принципи, цілі та завдання маркетингу туризму
2. Основні поняття маркетингу. Комплекс маркетингу
3. Суть та процес здійснення управління маркетингом
4. Маркетингове середовище

#### **1. Суть, принципи, цілі та завдання маркетингу туризму**

У теперішніх умовах господарювання сільськогосподарські товаровиробники при реалізації своєї продукції на ринку постійно зустрічаються з такими проблемами, які вимагають знань ринкової кон'юнктури, аналізу дій конкурентів, ціноутворення, вибору каналів реалізації та інших питань. Для їх вирішення необхідні маркетингові дослідження.

Застосування маркетингу в умовах ринкових відносин є об'єктивною необхідністю. Його роль визначається тим, що ринок збуту є вирішальним фактором успіху товаровиробників. Але на теперішній час маркетинг в аграрній сфері економіки застосовується вкрай недостатньо. Створення маркетингових служб йде повільно через причини організаційного, фінансового та психологічного характеру.

Що таке маркетинг у сучасному розумінні? Можна виділити три підходи до визначення суті маркетингу.



**Маркетинг як функція менеджменту** (управління підприємством) включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та посилення попиту і збільшення прибутку.

Існує понад 2000 визначень маркетингу.

**Маркетинг – це вид людської діяльності**, спрямованої на задоволення потреб споживачів шляхом обміну товарами (Філіп Котлер).

**Маркетинг – це діяльність**, спрямована на створення попиту і досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів.

Орієнтоване на маркетинг підприємство має наступні риси:

- 1) на першому місці – проблема врахування потреб споживачів, а не підприємства, тобто виробництво продукції з такими характеристиками та якістю, які потрібні покупцю;
- 2) виробляється і продається те, що буде куплене, а не те, що є можливість виробляти;
- 3) головна увага приділяється не зниженню витрат виробництва, а врахуванню перспективних потреб реальних та потенційних покупців;
- 4) період планування в основному довгостроковий.

**Маркетинг як філософія бізнесу** означає орієнтацію цієї діяльності підприємства від виробництва до збуту товарів – на задоволення потреб споживачів і ґрунтується на певних принципах.

Принципи маркетингу – основні положення, вимоги, які визначають сутність маркетингу та покладені в його основу. До них належать:

- 1) орієнтованість на споживача, його потреби і вимоги, що передбачають пропонування ринку не товарів і послуг, а засобів вирішення проблем;
- 2) гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку;
- 3) комплексний підхід до розробки маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу;
- 4) спрямованість на довгострокову перспективу.

**Основна ціль маркетингу** – забезпечення максимального обсягу прибутку в процесі купівлі-продажу продукції, при якому задоволення попиту є фактором досягнення цілі. Вона досягається за допомогою *проміжних (конкретних цілей)*:

- завоювання частки ринку;
- забезпечення росту обсягів збуту;
- досягнення переваг над конкурентами;
- активізація стимулювання і рекламної діяльності;

Всі завдання маркетингу поділяються на 2 групи:

- 1) стратегічні;
- 2) тактичні.

Основними **стратегічними завданнями** маркетингу є:

- визначення стратегії поведінки фірми на ринку;
- встановлення і освоєння цільових ринків;
- створення власних товарів;
- створення власних збутових і комунікаційних систем.

**Тактичні завдання** полягають у знаходженні відповідей на питання:

- **хто?** ... дійсні та потенційні споживачі, постачальники, конкуренти фірми;
- **що і скільки?**... виробляти і продавати;

- **де?**... організовувати фірму, знаходяться споживачі і конкуренти, продавати продукцію;
- **коли і як?**... здійснювати виробництво і збут, рекламувати;
- **по якій ціні?**... продавати продукцію;
- **для чого?**... розширювати ринок, підвищувати рентабельність.

## 2. Основні поняття маркетингу. Комплекс маркетингу

**Потреба** – це суб’єктивне відчуття нестачі чогось необхідного, спрямоване на його зменшення.

Піраміда А.Маслоу: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, потреба у контактах, самоствердження (суспільне визнання та отримання соціального статусу), самореалізація.

**Бажання** – це зовнішня форма вияву потреб, тобто потреба, яка набула специфічної, конкретної форми відповідно до культурного рівня індивіда, виражається у матеріальних об’єктах.

**Попит** – це забезпечена грошима потреба у товарах; це бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності.

**Товар** – це все те, що може задовольнити потребу і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання, використання.

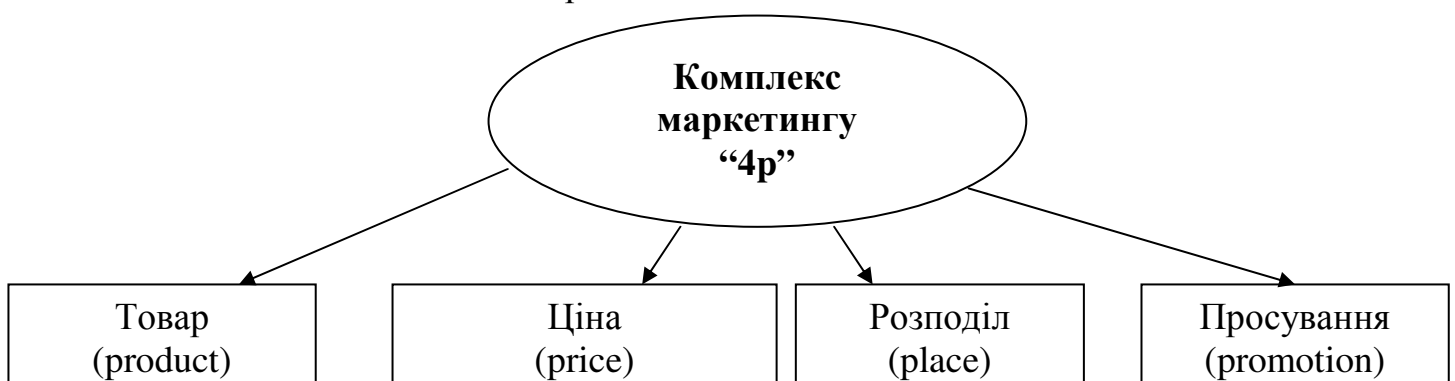
**Обмін** – це акт отримання від когось бажаного продукту з пропозицією чогось натомість. Розрізняють товарно-грошовий та бартерний обмін.

**Угода** – комерційний обмін цінностями між двома сторонами, що передбачає погодження умов, терміну та місця його реалізації.

**Споживча цінність** – оціночне судження споживача про здатність товару задовольнити свої потреби. Результат співставлення вигод, які споживач отримує внаслідок придбання та використання товару, та витрат на придбання цього товару.

**Ринок** – сукупність покупців та продавців, які намагаються та здатні купити товар, зацікавлені у продажу товарів і схильні до обміну.

**Комплекс маркетингу** – це сукупність засобів, за допомогою яких здійснюється задоволення потреб споживачів.



|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- властивості</li> <li>- якість</li> <li>- дизайн</li> <li>- асортитмент</li> <li>- упаковка</li> <li>- торгова марка</li> <li>- сервісне обслуговування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- преїскурантна ціна</li> <li>- оптові і роздрібні ціни</li> <li>- знижки</li> <li>- націнки</li> <li>- терміни виплати</li> <li>- умови кредитування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- канали збуту</li> <li>- форми торгівлі</li> <li>- транспортування, складські запаси, зберігання товару (логістика)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама</li> <li>- стимулювання збуту</li> <li>- персональний продаж</li> <li>- паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю)</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Кожен з елементів комплексу маркетингу є формою задоволення потреб споживачів. успішний бізнес пропонує саме те, що потрібно споживачеві.

**Концепція маркетингу** – задум (підхід) до організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей.

**Концепція удосконалення виробництва** – відповідно до неї споживач віддасть перевагу товарам, які значно поширені і доступні за ціною; управління маркетингом повинно бути спрямоване на вдосконалення виробництва, форм та методів збуту. Актуальна у двох випадках:

- 1) коли попит на товар перевищує пропозицію (керівництво шукає способи збільшення обсягів виробництва);
- 2) коли собівартість товару дуже висока і з підвищенням продуктивності її можна знизити.

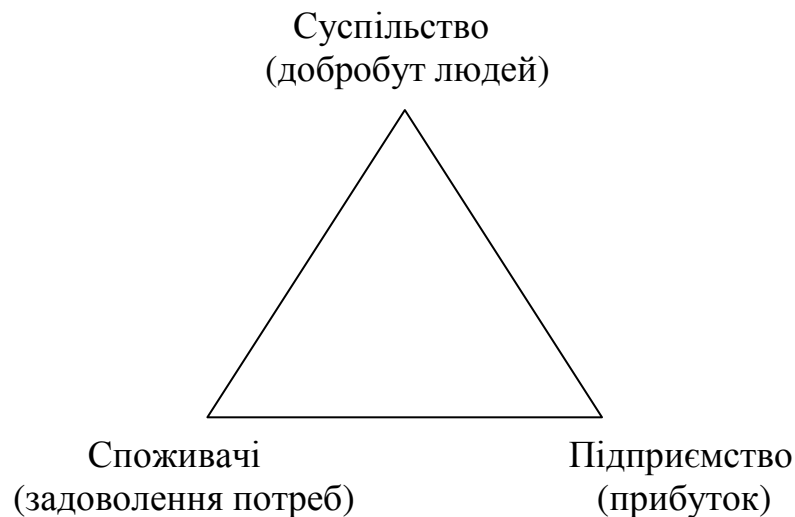
**Концепція удосконалення товару** – відповідно до неї споживачі будуть найбільш схильними до товарів, які мають найвищу якість, експлуатаційні властивості і характеристики. Орієнтація на товар забезпечує постійне оновлення технологій.

**Концепція інтенсифікації комерційних зусиль** стверджує, що споживачі не купуватимуть товар у достатній кількості, якщо вона не докладе значних зусиль у сфері збуту та стимулювання. Більшість компаній застосовують концепцію у випадку перевиробництва. Їх мета – продати те, що є, а не те, що необхідне ринку.

**Концепція маркетингу** – запорукою досягнення мети підприємства є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення інтересів споживачів ефективнішими і продуктивнішими засобами, ніж у

підприємств-конкурентів. Акцент – на вивчення потреб та бажань цільових ринків, а також більш ефективне задоволення споживачів.

**Концепція соціально-етичного маркетингу** – відповідно до неї завданням підприємства є визначення потреб і інтересів цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення інтересів споживачів ефективнішими і продуктивнішими засобами, ніж у підприємств-конкурентів з одночасним збереженням та зміцненням добробуту як споживача, так і суспільства в цілому.



**Концепція маркетингу стосунків** передбачає спрямованість маркетингової діяльності підприємства на встановлення довгострокових конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами (існує з 1995 року).

## Види маркетингу

### 1. Залежно від цілей обміну:

- **комерційний маркетинг** (маркетинг прибуткових організацій) – маркетингова діяльність організацій, цілями яких є отримання прибутку;
- **некомерційний маркетинг** – це маркетинг неприбуткових організацій (приклад, соціальний маркетинг).

### 2. Залежно від сфери застосування:

- 1) **споживчий маркетинг** (маркетинг товарів споживчого попиту) орієнтований на покупців, які є кінцевими безпосередніми споживачами цих товарів, купуючи їх для особистого, домашнього або сімейного використання.
- 2) **промисловий маркетинг** – орієнтований на фірми, підприємства, організації, які купують товари не для власного споживання, а для використання у виробництві, перепродажу або здавання в оренду.
- 3) **маркетинг послуг** – вид діяльності фірми, спрямований на задоволення потреб споживачів у нематеріальних видах товарів або у корисному ефекті з метою отримання фірмою прибутку. Головна особливість –

послуги не можна побачити або відчутти до того, як вони будуть придбані.  
Особливості:

- нематеріальність послуг;
- неможливість зберігання послуги (надання і споживання відбувається одночасно, тому не можна утворити запаси);
- невіддільність послуги від постачальника або навколишніх умов – надання послуги передбачає прямий контакт із особою, яка надає послугу;
- унікальність послуг – на відміну від того, що більшість виробів стандартизовані, кожна послуга є унікальною.

### **3. За територіальною ознакою:**

**1) внутрішній маркетинг** – маркетингова діяльність фірми, спрямована на внутрішній ринок. Форми внутрішнього маркетингу:

- локальний маркетинг – діяльність фірми не виходить за межі певного населеного пункту (роздрібні магазини, сфера послуг);
- регіональний маркетинг – маркетингова діяльність у межах регіонів, області;
- національний маркетинг – фірма у своїй діяльності охоплює сукупний національний ринок.

**2) міжнародний маркетинг** – це маркетингова діяльність фірми на закордонних ринках:

- імпортний, експортний;
- зовнішньоекономічний маркетинг – на ринках кількох країн, яка передбачає створення закордонних філій, представництв;
- багатонаціональний маркетинг – маркетингова діяльність фірми, яка є в різних країнах і виходить з того, що кожний ринок є унікальним і фірма має адаптуватись до національних особливостей закордонних ринків;
- глобальний маркетинг – маркетингова діяльність фірми з орієнтацією на глобальний ринок.

### **4. Залежно від ступеня ринкової орієнтованості фірми та періоду, на який розробляється маркетингова політика фірми:**

- **стратегічний маркетинг** – передбачає постійний аналіз потреб споживачів, сегментацію ринку та вибір базового ринку, розробку маркетингової стратегії;
- **тактичний маркетинг** – процес розробки заходів і реалізації цілей на обраному базовому ринку з конкретною номенклатурою (асортиментом) товарів на певний термін.

### **3. Суть та процес здійснення управління маркетингом**

В умовах високо конкурентного ринку та середовища, яке швидко змінюється, підприємствам необхідне управління, що забезпечувало б оптимальне співвідношення обсягу та структури виробництва продукції обсягові та структурі споживчого попиту, а також досить високу конкурентоспроможність продукції, яка виробляється підприємствами. Таке управління може бути побудоване лише на маркетингових принципах.

Сьогодні необхідність побудови управління з позицій маркетингу стає все більш очевидною для більшості виробників.

Розуміння маркетингу та його функцій змінювалось у процесі розвитку маркетингової діяльності підприємств. На початковому періоді було характерне пояснення маркетингу як окремого виду діяльності менеджменту. Проте поступово якісний склад функцій маркетингу під впливом ринкового середовища розширився. Маркетинг як ринкова концепція управління перетворився у теоретичну основу менеджменту та його філософію. Тобто маркетинг як філософію бізнесу сьогодні являє собою серцевину корпоративної стратегії підприємства і тому все важче стає визначити межі самої стратегії та маркетингу.

Поняття менеджменту виникло у США в кінці XIX ст. Широке впровадження його у практику почалося після опублікування у 1911 р. книги Фредеріка Тейлора „Принципи наукового управління”, формулювання Анрі Файолем основних принципів та функцій менеджменту. В загальні під *менеджментом* розуміють професійно здійснюване управління підприємством в умовах ринкових відносин у будь-якій сфері господарської діяльності, спрямоване на отримання прибутку шляхом раціонального використання ресурсів.

Поєднуючи поняття менеджменту та маркетингу, отримаємо визначення маркетингового менеджменту або управління маркетингом.

***Маркетинговий менеджмент (управління маркетингом)*** – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

Більшість людей вважає, що управління маркетингом – це пошук кількості споживачів, необхідних для здійснення заданого рівня виробництва продукції. Однак це спрощений погляд. Чи потрібно управління маркетингом у підприємстві, яке має бажаний рівень попиту на свій товар? Звичайно потрібне. Адже у будь-який час попит може змінитися, наприклад, знизитися або зникнути, стати нерегулярним або надмірним. Управління маркетингом забезпечує відповідні методи роботи з різними станами попиту. Воно пов’язане з корегуванням попиту.

В свою чергу, управління попитом означає управління споживачами. Попит на продукцію підприємства виходить з двох груп споживачів: нових клієнтів та постійних клієнтів. На теперішній час перед підприємствами стоїть два завдання:

- 1) привернення нових клієнтів та укладання з ними угод;
- 2) докладання зусиль по збереженню наявних клієнтів та підтримуванню з ними постійних відносин.

Отже, основними завданнями маркетингового менеджменту є такі:

- аналіз ринку – його потенціалу, місткості, кон'юнктури, поведінки споживачів, можливостей фірми;
- планування: формулювання цілей підприємства, визначення шляхів їх досягнення;
- організація: формування організаційної структури маркетингу підприємства, його конкретних завдань, повноважень, відповідальності за реалізацію маркетингових заходів;
- мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними поставлених завдань;
- реалізація намічених планів;
- контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

#### Функції маркетингового менеджменту:

- розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, її орієнтація у цілому і в окремих галузях;
- розробка стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх;
- планування продукції, тобто її розробка, обслуговування та зняття з виробництва;
- планування та реалізація комплексу маркетингових комунікацій;
- формування каналів розподілу;
- формування і реалізація цінової політики;
- підбір службовців у сфері маркетингу, формування структури маркетингу;
- формування і реалізація системи керуючих впливів на маркетингову діяльність;
- організація збирання й обробки маркетингової інформації.

**Функції маркетингу** – це певні кроки, які повинно зробити підприємство, працюючи у ринкових умовах на шляху до споживача.

1. *Маркетингові дослідження:* основна мета даної функції – це забезпечення менеджерів фірми всіх рівнів надійною інформацією для прийняття отриманих маркетингових рішень.
2. *Товарна політика* – включає визначення споживчих характеристик товару та його позиціонування на ринку, розробку асортименту та засобів маркетингової підтримки на різних етапах життєвого циклу товару.
3. *Цінова політика:* її кінцева мета – визначити цінову стратегію, конкретну ціну товару, коли та як змінювати ціни.
4. *Політика розподілу* передбачає вибір системи розподілу, вибір типу торгових посередників та конкретних фірм, через які буде здійснюватись збут продукції, прийняти рішення щодо стратегій комунікацій у каналах збуту та управління каналами розподілу.
5. *Комунікаційна політика* здійснюється за допомогою таких основних засобів комунікацій як реклама, стимулювання збуту, персональний продаж та зв'язки з громадськістю (паблік рілейшнз).

6. *Розробка стратегії маркетингу*, тобто планів реалізації маркетингових цілей. Стратегія ґрунтується на аналізі стану підприємства, оцінюванні привабливості ринків і потребує розробки заходів товарної, цінової політики, політики розподілу та просування продукції на ринок.
7. *Контроль маркетингу* включає контроль результатів маркетингової діяльності фірми та маркетинговий аудит.



Відповідно до сучасної концепції управління маркетингом для того, щоб закласти його основи, необхідно врахувати такі чотири умови:

- 1) маркетинг звернений до людини, її потреб і побажань, отже, потребує глибокого їх вивчення;
- 2) маркетинг повинен мати відповідну інфраструктуру (консультативні, рекламні й збутові агентства, посередники, дизайнери, засоби передачі інформації);
- 3) маркетинг потребує інвестицій у ринок;
- 4) маркетинг потребує тісного взаємозв'язку з продуктом, тобто у центрі уваги постає комплексне вирішення проблем задоволення потреб споживачів, виходячи з технічних можливостей підприємства.

Маркетинговий менеджмент – це динамічна система.

*Процес управління маркетингом – це логічна послідовність кроків для досягнення підприємством поставлених цілей.*

Етапи процесу управління маркетингом:

#### 1. АНАЛІЗ РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ:

Система маркетингових досліджень.

Маркетингове середовище.

Ринок споживачів.

Ринок продавців.

#### 2. ВІДБІР ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ

Вимірювання і прогнозування обсягів попиту.

Сегментація ринку.

Вибір цільового сегменту.

Позиціонування товару на ринку.

#### 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ:

Розробка товарів.

Встановлення цін на товари.

Розподіл продукції.

Просування продукції на ринок.

#### 4. ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ:

Розробка стратегії.

План маркетингу.

Контроль маркетингової діяльності.

А тепер зупинимось на деяких етапах детальніше.

Ринкові можливості підприємства – це комбінація зовнішніх умов та ймовірностей успіху. Основні аспекти аналізу ринкових можливостей підприємства:

- виявлення і дослідження ринків збуту;
- оцінка маркетингових можливостей фірми;
- вибір найбільш вигідних варіантів маркетингових зусиль фірми з погляду її цілей і ресурсів.

Аналізуючи останній аспект, визначають насамперед таке: по-перше, можливості, які відкриваються на ринку, відповідають цілям фірми; по-друге, чи відповідають названі можливості ресурсам підприємства (наявний капітал, виробничі потужності, система збуту, комунікацій тощо).

Вибір цільових ринків полягає у визначенні поточного та перспективного попиту, нинішніх та майбутніх обсягів продажу продукції підприємства, сегментуванні ринку, тобто його розподілу на однорідні частини і вибір одного або кількох сегментів для збуту своєї продукції. При цьому важливим є позиціонування продукції, тобто визначення її особливого місця у свідомості споживачів.

Комплекс маркетингу – це структуризована сукупність його інструментів і дій. Саме завдяки його використанню реалізується тактика маркетингу. Тут найважливішим є врахування і підбір усіх необхідних маркетингових інструментів. Відсутність одного з них може призвести до втрати можливостей вирішити поставлені проблеми.

Впровадження маркетингових заходів має на увазі зв'язок з цільовим ринком через рекламу, стимулювання збуту, розподіл продукції та товарорух, управління маркетинговими процесами, збирання інформації, яка надходить по каналах зворотнього зв'язку, її аналіз і використання.

Стратегія маркетингу – це центральна ланка між його цілями і оперативними заходами діючого і реагуючого характеру, тобто тактикою. Стратегія – це генеральна програма дій, яка виявляє пріоритетні проблеми і ресурси для досягнення поставлених цілей. Завдяки правильно обраній стратегії забезпечується успіх підприємства на ринку і конкретизуються засоби для досягнення цілей, тобто тактика маркетингу. Тактика маркетингу – це конкретні заходи маркетингової діяльності (розробка асортименту, упаковки для продукції, встановлення ціни, зміна ціни відповідно до ринкової ситуації, відповідно до зміни попиту, укладання договорів на продаж продукції, пошук покупців на продукцію, розробка реклами, засобів стимулювання збуту, заходів зв'язків з громадськістю тощо).

#### **4. Маркетингове середовище**

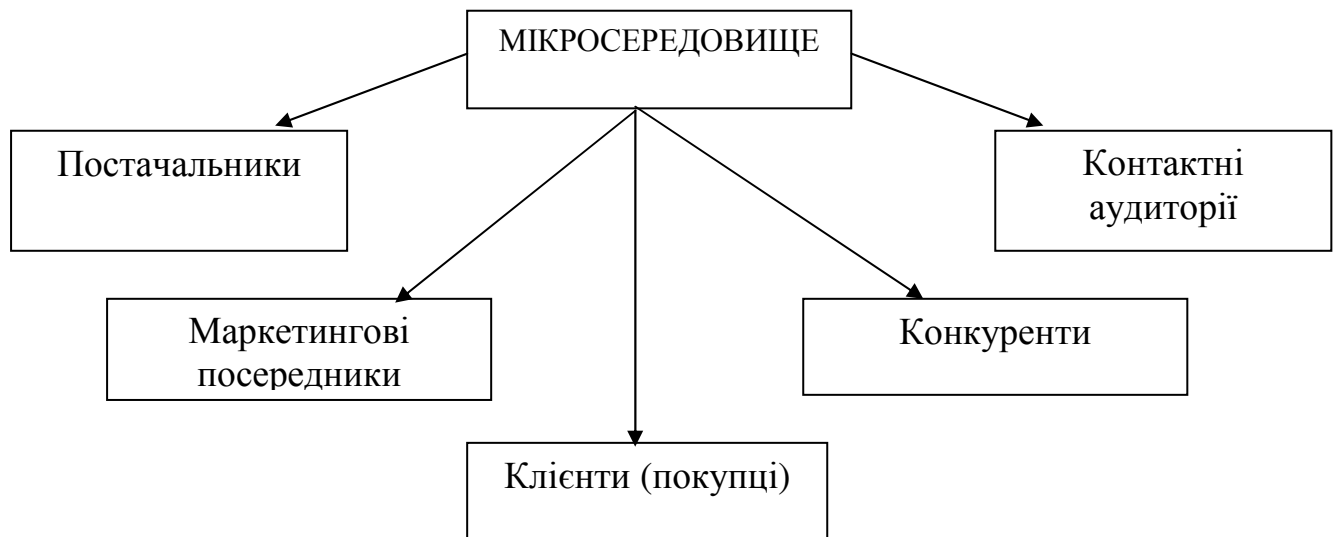
*Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами фірми та впливають на можливість встановлення і підтримування з цільовими клієнтами відносин успішного співробітництва.*

Чинники маркетингового середовища поділяються на дві групи:

- 1) мікросередовище;
- 2) макросередовище.

Мікросередовище являє собою сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства.

*Постачальники* – це ділові фірми чи окремі особи, які забезпечують підприємство і його конкурентів матеріальними ресурсами, потрібними для виробництва конкретних товарів та надання послуг.



*Маркетингові посередники* – це фірми, що допомагають підприємству у просуванні, збуті та поширенні його товарів серед клієнтів (покупців). Вони забезпечують зручність місця, процедури придбання товару замовником з меншими витратами, ніж це змогло зробити само підприємство. До них входять:

- 1) торгові посередники – допомагають підприємству шукати клієнтів та безпосередньо продають їм товари;
- 2) організації по товароруху – допомагають компанії створювати запаси своїх виробів та просувати їх від місця виробництва до місця призначення;
- 3) агентства з маркетингових досліджень, рекламні агентства;
- 4) кредитно-фінансові заклади – допомагають фінансувати та страхувати угоди від ризику.

*Клієнти (покупці):*

- ринок споживачів – це окремі особи, які купують товар для особистого або родинного споживання;
- ринок виробників – організації, які купують товари для використання у виробництві;
- ринок проміжних покупців – організації, які купують товари для наступного перепродажу з прибутком для себе;
- ринок державних закладів – державні організації, які купують товар для наступного використання у сфері комунальних послуг (у державній сфері);
- міжнародний ринок – вище названі покупці за межами країни.

*Контактні аудиторії* – це будь-яка група, що проявляє реальний чи потенційний інтерес до підприємства чи впливає на його спроможність досягти поставлених цілей. До них входять:

- 1) фінансові кола – банки, інвестори, акціонери;
- 2) засоби масової інформації;
- 3) державні установи;
- 4) громадські організації;
- 5) місцеве населення;
- 6) власні робітники підприємства.

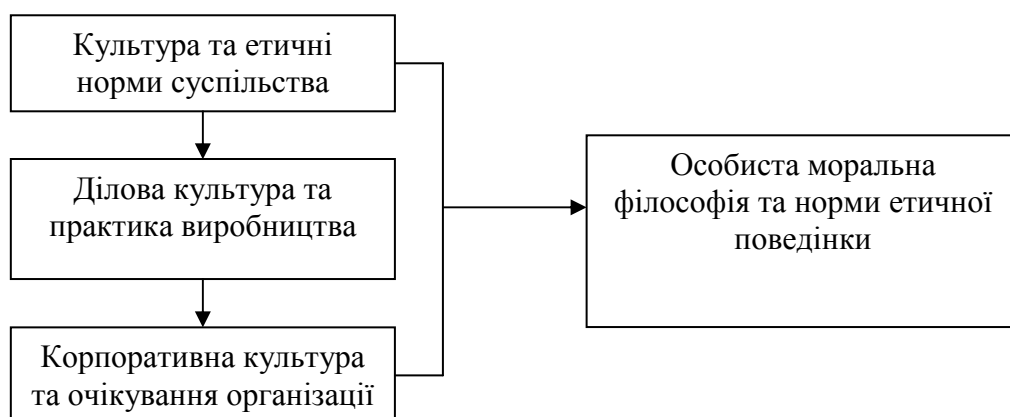
*Макросередовище* – чинники, які не піддаються контролю, за якими підприємство повинно пильно стежити, вони характеризують середовище у глобальному рівні (на рівні держави). До них відносять:

1. Економічні чинники - рівень інфляції, внутрішнього національного продукту, рівень податкових ставок, купівельна спроможність населення, їх рівень доходів і витрат.
2. Демографічні чинники – чисельність населення, народжуваність, смертність, розподіл за статтю та віком, регіональні міграції.
3. Природні чинники.
4. Науково-технічні чинники.
5. Політико-правові.
6. Соціо-культурні.

### **Етика та соціальна відповідальність у маркетингу**

Під **етикою** розуміють моральні засади та цінності, що керують діями і рішеннями особистості або групи осіб. Вивчення етики сприяє розумінню того, як правильно і справедливо діяти у разі виникнення моральної дилеми. Дотримання етичних принципів у маркетингу означає свідоме застосування засад справедливості та моральності під час ухвалення маркетингових рішень окремими особами та компаніями. Таким чином, **етика маркетингу** полягає передусім у тому, об «чинити правильно».

Чинники, які визначають засади розуміння етичної поведінки



Основні етичні проблеми маркетингової діяльності:

1. Етика використання маркетингових засобів
2. Етика обміну
3. Захист споживачів
4. Право на належну якість продукції та обслуговування
5. Право на безпеку продукції
6. Право на безпеку продукції
7. Право на інформацію про продукцію
8. Етика конкуренції: два види неетичної поведінки – економічне шпигунство і хабарництво.

Економічне шпигунство – це таємне збирання компанією промислових і торговельних секретів або прихованої інформації про своїх конкурентів (поширене у високотехнологічних галузях – електроніка, органічний

синтез, промислове обладнання, авіакосмічна і фармацевтична промисловість)

9. Етика рекламної діяльності (правдивість реклами, дотримання рекламних обіцянок)
10. Етика ціноутворення та цінової боротьби (закріплення цін, цінова дискримінація, руйнівне ціноутворення – встановлення фірмою штучно низьких цін для витіснення конкурентів з ринку або створення непереборного бар'єру для їх входження на ринок)
11. Етика налагодження збуту: ексклюзивні дилери, зв'язуюча домовленість, обмеження постачання, тіньові угоди про збут.

Соціальна відповідальність полягає не лише у задоволенні потреб споживачів, а й у забезпеченні добробуту суспільства загалом. Соціальна відповідальність означає, що організація – це складова частина суспільства, підзвітна йому в усіх своїх діях. Існують три види соціальної відповідальності:

- 1) прибуткова відповідальність стверджує, що компанії мають простий обов'язок: збільшувати прибутки для своїх власників або акціонерів;
- 2) відповідальність перед зацікавленими сторонами зосереджується на зобов'язаннях організації перед особами, які можуть мати певні здобутки від її діяльності на ринку, а саме: споживачів, робітників, постачальників і посередників.
- 3) Соціальна відповідальність ґрунтується на зобов'язаннях організації із збереження екології довкілля й добробуту суспільства в цілому.

Винагорода від соціальної відповідальності – позитивні відгуки від своїх споживачів та сприятливі фінансові обставини.

## **Тема 9. Маркетингові дослідження у туристичній галузі**

1. Суть та напрями маркетингових досліджень. Дослідження макросередовища маркетингу
2. Дослідження кон'юнктури ринку, конкурентів, споживачів
3. Процес маркетингових досліджень

### **1. Суть та напрями маркетингових досліджень. Дослідження макросередовища маркетингу**

Кожен товаровиробник, який працює на ринку, передусім повинен вивчити ринок, застосовуючи перелік заходів та систему аналітичних досліджень маркетингової діяльності. Важливою складовою маркетингової діяльності є маркетингові дослідження. Їх необхідно здійснювати плановірно і постійно, для співставлення очікуваних результатів з реальною ситуацією на ринку з

метою своєчасного реагування на неї і внесення коректив у господарську діяльність.

Коректні маркетингові рішення (стосується це визначення маркетингової стратегії чи окремих складових маркетингового комплексу—торгової марки, цін, упаковки, реклами) можуть бути прийняті лише на основі достовірної маркетингової інформації. "Хто володіє інформацією, той володіє світом".

Потреба в інформації зумовлює проведення *маркетингових досліджень* — основне завдання яких — уникнути неточних оцінок, ризиків і невиправданих витрат — грошових зусиль, часу при прийнятті маркетингових рішень.

***Маркетингові дослідження*** — це систематичне збирання, оброблення та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

Відповідно до оцінок Української асоціації маркетингу у 2006 р. обсяг ринку маркетингових досліджень становив близько 33,5 млн\$, що означає зростання обсягів на 35% без врахування інфляції. У 2005 р. обсяг досліджень складав 24,8 млн\$, темпи зростання були 27%. Десять найбільших агенцій забезпечують біля 80% загального обсягу досліджень. За прогнозами у 2007 р. обсяг маркетингових досліджень може сягнути 41,5 млн\$.

Маркетингові дослідження є комплексними і проводяться у трьох напрямках:

1. Макросередовище підприємства.
2. Мікросередовище.
3. Саме підприємство (аналіз його можливостей).

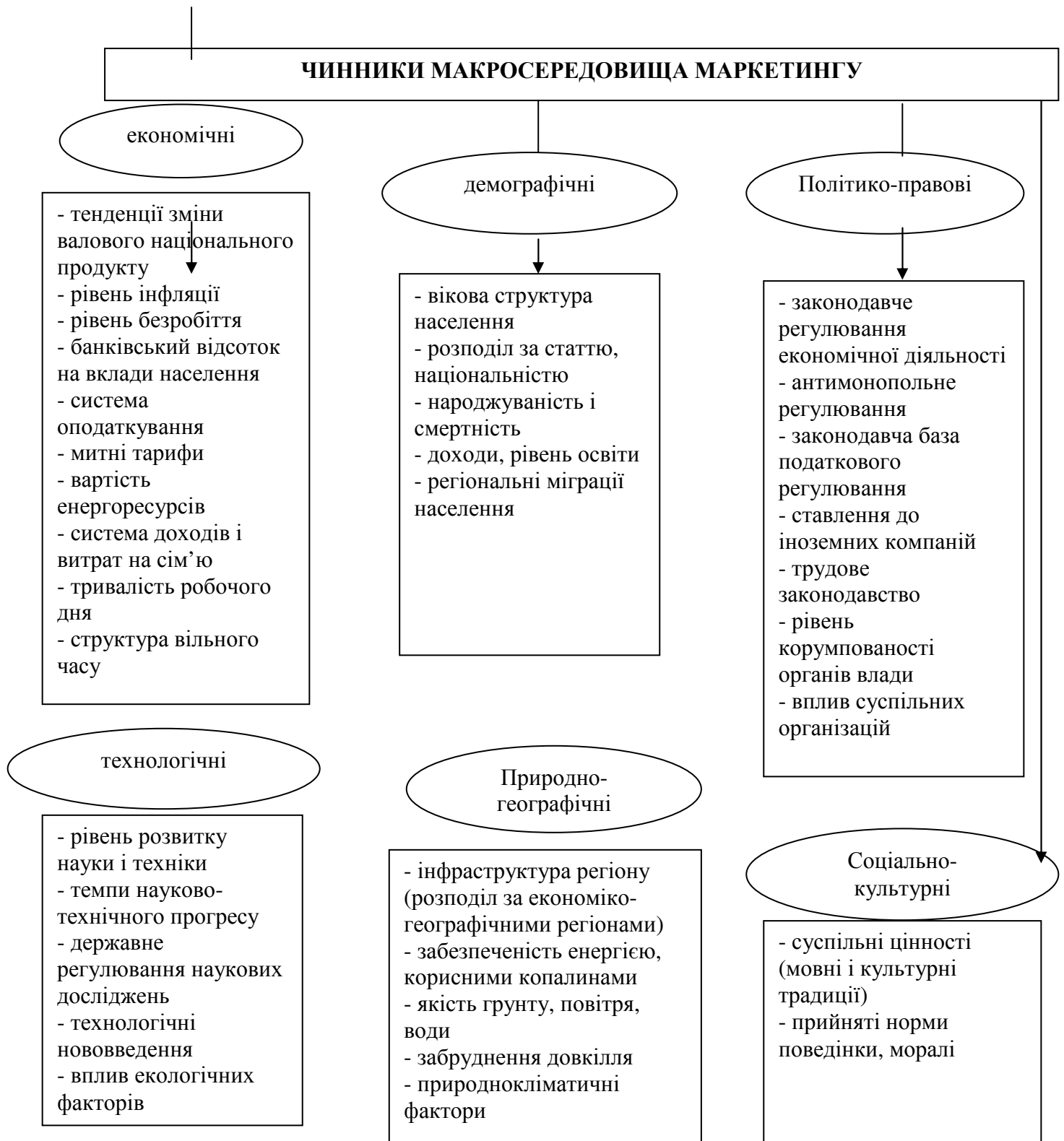
Розглянемо їх детальніше.

### **Чинники макросередовища маркетингу**

***Макросередовище*** представлене такими групами чинників:

- економічні;
- демографічні;
- політико-правові;
- технологічні;
- природно-географічні.
- соціально-культурні;

Тенденції зміни макроекономічних чинників — доходу споживачів, демографічної ситуації і соціально-культурних умов, інфраструктури ринку і кліматичних умов; темпи науково-технічного прогресу та рівень розвитку науки і техніки, законодавче регулювання економічної діяльності та вплив суспільних інститутів на процеси, які відбуваються у країні, — ці та інші фактори макросередовища, надають певні можливості або, навпаки, загрожують існуванню фірм — суб'єктів економічної діяльності. Вивчення впливу цих факторів, тенденцій змін макросередовища є передумовою зваженого прийняття рішення про вибір ринків, на яких працюватиме фірма.



## 2. Дослідження кон'юнктури ринку, конкурентів, споживачів

### Кон'юнктурні дослідження ринку

Першим напрямом дослідження мікро середовища маркетингу є вивчення та прогнозування *кон'юнктури ринку* — стану економіки в цілому, окремої галузі

або конкретного товарного ринку, що формується певними факторами і виражається в конкретних показниках.

Об'єктом особливої уваги фахівців-практиків, які займаються виробництвом і реалізацією певного товару, є вивчення кон'юнктури конкретного товарного ринку. Розглянемо сутність, етапи кон'юнктурних досліджень, кон'юнктуроутворювальні фактори та показники кон'юнктури ринку.

**Кон'юнктурні дослідження** — це цілеспрямований безперервний збір, аналіз та оброблення інформації про стан економіки, товарного ринку, аналіз і виявлення особливостей та тенденцій їхнього розвитку, прогнозування основних параметрів і розроблення можливих альтернатив для прийняття рішень.

Таким чином, можна виділити три **етапи кон'юнктурних досліджень**:

- ✓ *поточне спостереження* — збір, оброблення необхідної інформації;
- ✓ *аналіз кон'юнктури*;
- ✓ *прогнозування кон'юнктури* для прийняття відповідних управлінських рішень.

Оскільки конкретний товарний ринок розвивається не ізольовано, вивченню кон'юнктури товарного ринку передуює аналіз загальноекономічної ситуації — стадії циклу, на якому перебуває економіка — криза, депресія, пожвавлення, піднесення. Далі вивчаються **кон'юнктуроутворювальні фактор**, які можна поділити на дві групи:

- ✓ *фактори, які діють постійно*, — науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна та кредитно-грошова система, енергетичні та екологічні проблеми;
- ✓ *фактори, які діють тимчасово, випадково*, — сезонність, політичні та соціальні конфлікти, стихійні лиха.

Кожен з названих факторів не є підконтрольним фірмі, але опосередковано може суттєво вплинути на результати її діяльності. Так, науково-технічний прогрес призводить до розширення товарних ринків, зміни їхньої структури і водночас до загострення конкурентної боротьби. З одного боку, технічні інновації призводять до зростання виробничих можливостей фірми. З іншого, рамки платоспроможного попиту не завжди дають змогу повною мірою скористатися цими можливостями для збільшення обсягів реалізації продукції фірми. Неоднозначні наслідки, як правило, має також вплив інших факторів.

Загальна мета аналізу кон'юнктуроутворювальних факторів — спрогнозувати їхній можливий вплив на розвиток конкретного товарного ринку і надалі врахувати під час прийняття відповідних управлінських рішень.

У процесі кон'юнктурних досліджень визначаються напрям і сила впливу кон'юнк-туроутворювальних факторів на товари ринку на основі вивчення динаміки показників кон'юнктури.

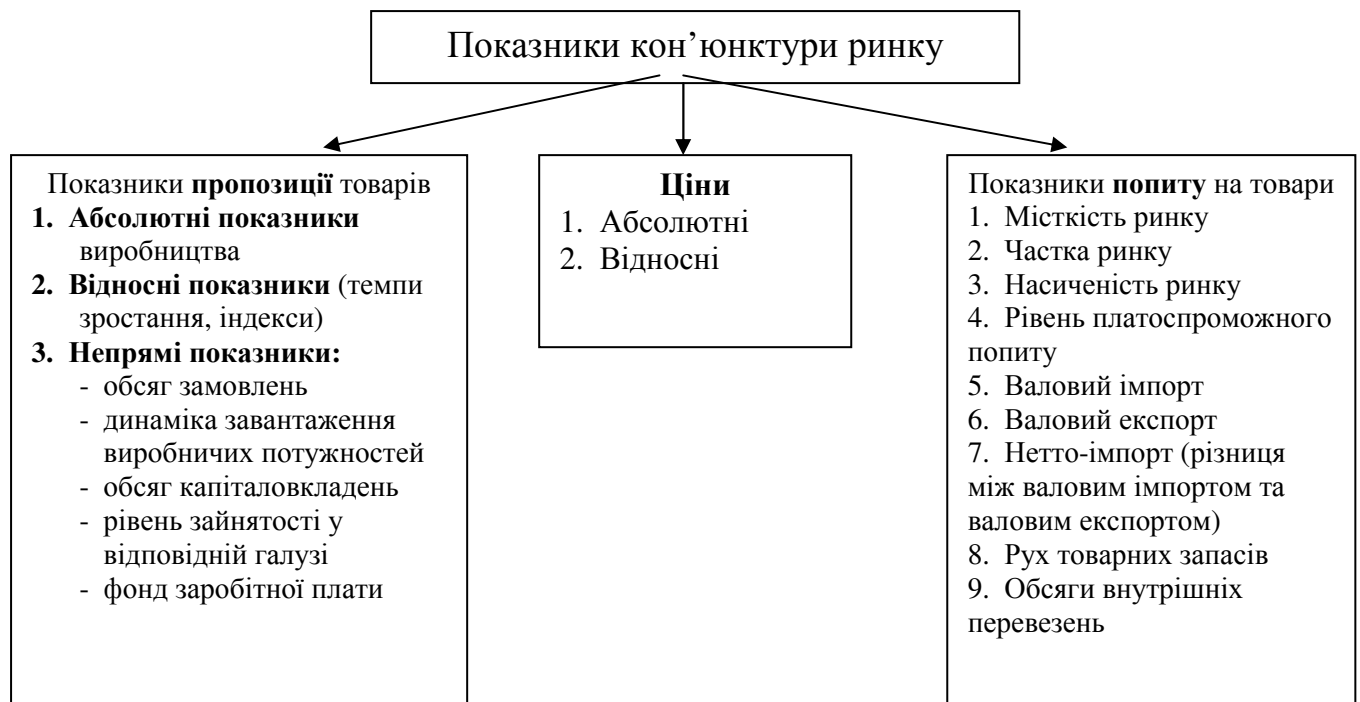
**Показники кон'юнктури** можна поділити на три групи:

- 1) *показники матеріального виробництва*, які характеризують пропозицію

товарів;

2) *показники попиту* на товари;

3) *ціни*.



**Місткість ринку** – можливий обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний проміжок часу.

**Частка ринку фірми (ринкова частка)** – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту. Виражається цей показник у відсотках.

**Насиченість ринку** – показник, який характеризує перспективи зміни попиту (у %) і визначається як відношення кількості покупців, які вже придбали товари, до загальної кількості споживачів. Вважається, якщо рівень насиченості 85–90 % - ринок є безперспективним. Якщо ж цей показник перебуває на рівні 10 % - товарний ринок є дуже привабливим для фірми.

## ***ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТІВ***

Конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання є об'єктом постійної уваги і самих фірм, і державних органів, завдання яких – створення умов для вільної конкуренції в інтересах споживачів і всього суспільства.

Для будь-якого підприємства проблема конкурентів є дуже серйозною. З одного боку, наявність конкурентів створює на ринку ситуацію змагальності, стимулює діяльність фірми, що прагне зайняти лідируюче положення. З іншого боку – будь-яке підприємство намагається перемогти конкурента, випередити його у процесі конкурентної боротьби, завоювати на ринку усталені позиції, витискуючи з нього конкурентів. Саме остання обставина обумовлює необхідність постійного і глибокого вивчення конкурентів у процесі проведення маркетингових досліджень.

Виділяють такі основні напрямки дослідження конкурентів:

1. Дослідження конкурентної арили, значущості на ній конкурентних позицій фірми.
2. Пошук основних конкурентів фірми, оцінка їхніх можливостей.
3. Діагностика конкурентного середовища.
4. Вивчення основних, пріоритетних конкурентів за такими характеристиками як конкурентоспроможність товару, фірми.
5. Вивчення факторів конкурентоспроможності підприємства.
6. Аналіз конкурентних позицій підприємства на основі зіставлення її потенціалу з потенціалом конкурента.

**Дослідження конкурентної арили** здійснюється на основі структури конкурентної арили, запропонованої Майклом Портером (**5 сил конкуренції**), тобто досліджується:

- 1) конкуренція між діючими фірмами в галузі;
- 2) потенційні конкуренти;
- 3) товари-замінники;
- 4) споживачі (здатність споживачів торгуватися, переключатися на інші товари);
- 5) постачальники (здатність постачальників торгуватися, переглядати умови поставок, диктувати ціни, знижувати якість продукції, що постачається).

**Пошук основних конкурентів** фірми здійснюється відповідно до їх класифікації.

Перший варіант класифікації передбачає розподіл конкурентів за товарним принципом:

- 1) фірми, які виготовляють абсолютно аналогічний товар;
- 2) пропонують аналогічний товар, але різних марок, модифікацій;
- 3) виготовляють товари-замінники.

Другий варіант класифікації передбачає розподіл конкурентів залежно від обраної ними стратегії:

- 1) стратегію низьких витрат;
- 2) стратегію диференціації;
- 3) стратегію диверсифікації.

Вона є актуальною для прогнозування дій конкурентів на ринку.

Третій варіант класифікації передбачає розподіл конкурентів залежно від ролі у конкурентній боротьбі:

- 1) ринковий лідер, основна стратегія якого — стратегія "оборони";
- 2) ринкові претенденти, які застосовують у своїй діяльності стратегію "атаки";
- 3) ринковий послідовник, який наслідуючи лідера, не приймає ризикових рішень, обороняючи свою ринкову частку;
- 4) фірми, які діють у ринковій ніші, яку інші конкуренти або не завважили, або навмисно обійшли своєю увагою.

**Вивчення основних конкурентів** передбачає розгляд:

- ✓ частки ринку основних конкурентів;
- ✓ стратегії конкурентів;
- ✓ методів конкурентної боротьби;
- ✓ ефективності програми маркетингу:
  - товар
  - ціна
  - розподіл
  - просування
  - конкурентоспроможність фірми
  - конкурентоспроможність товарів

**Діагностика конкурентного середовища** відбувається за такою схемою:

1. Аналіз цілей, намірів власної фірми та намірів конкурентів.
2. Розрахунок основних характеристик ринку та оцінка стану конкурентів.
3. Оцінка ступеня монополізації ринку.
4. Факторний аналіз динаміки ринкових часток конкурентів.
5. Розрахунок ринкових часток, їх приростів та побудова конкурентної карти.
6. Аналіз конкурентних переваг та прогнозування конкурентних стратегій.
7. Моделювання стратегії конкуренції фірми.

Необхідно пам'ятати, що дослідження конкурентів є найбільш складним завданням маркетингової діяльності підприємства, оскільки у першу чергу, важко знайти інформацію.

## **ВИВЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ**

Споживачі є об'єктом особливого інтересу фірми, оскільки, зрештою, саме від їхнього вибору залежить успіх діяльності фірми. Вивчення споживачів проводиться з таких **напрямів**:

- ✓ вивчення ставлення споживачів до компанії;
- ✓ вивчення ставлення споживачів до певної марки товару;
- ✓ вивчення рівня задоволеності споживачів;
- ✓ вивчення прихильності споживачів до торгової марки;
- ✓ вивчення намірів споживачів;
- ✓ вивчення процесу прийняття рішень про купівлю;
- ✓ вивчення поведінки під час та після купівлі;
- ✓ вивчення мотивацій споживачів;

Для **визначення ставлення споживачів** до компанії розробляється система оціночних критеріїв, формується репрезентативна вибірка клієнтів компанії, які під час анкетування оцінюють рівень досягнення фірмою кожного з наведених критеріїв.

Існує кілька *підходів до замірювання ставлення*:

- 1) запитання респондентам "Подобається вам товар цієї марки чи ні?" При цьому використовуються два варіанти відповіді: "Так", "Ні";
- 2) використання шкал з метою визначити ступінь ставлення, наприклад, шкали з полярними твердженнями "товар цієї марки подобається..." — "товар цієї марки не подобається" або така шкала:
  - ця марка є найкращою з усіх наявних;
  - мені дуже подобається ця марка, але є інші, такі ж гарні;
  - мені подобається ця марка, але є кращі марки;
  - ця марка є прийнятною, але є кращі марки;
  - я ставлюся до цієї марки нейтрально, але вона не має якихось суттєвих переваг;
  - мені не подобається ця марка, хоча є і гірші;
  - мені зовсім не подобається ця марка, вона гірша за інші;
- 3) ранжування об'єктів — ставлення респондентів — визначається як відсоток "голосів" респондентів, які поставили марку на перше, друге, третє місце; використання при цьому методу парних порівнянь дає змогу визначити відносну відстань між оцінками марок.

**Визначення ставлення споживачів до певної торгової марки товару.**

Вважається, що **ставлення** можна розкласти на три **компоненти**:

- ✓ *пізнавальна* — поінформованість щодо товару або даної марки, їхніх основних характеристик тощо;
- ✓ *емоційна* — оцінка товару: подобається чи ні;
- ✓ *вольова* — купівля товару.

Отже, насамперед слід визначати поінформованість споживачів щодо даної марки. Для цього вивчається три *типи відомості марки*:

- ✓ *відомість впізнавання*;
- ✓ *відомість пригадування* (здатність пригадати певну марку);

- ✓ *пріоритетна відомість* — марка, яка називається першою, коли споживача просять пригадати відомі йому марки певного товару.

Далі на черзі — оцінка товару (емоційна компонента ставлення). Для вивчення ставлення споживачів може бути використана також оцінка марки товару за окремими характеристиками. Крім того, для оцінки ставлення споживачів до певної торгової марки використовується:

- / композиційний підхід;
- / декомпозиційний підхід.

При композиційному підході марки оцінюють за різними атрибутами товару на основі вивчення індивідуальних уподобань споживачів. Далі марки оцінюють за кожною окремою характеристикою, на основі яких розраховується інтегральна кількісна оцінка корисності марки.

При декомпозиційному підході спочатку визначають переваги різних марок товару, сукупність властивостей яких уже визначена. Далі визначають окремі корисності для кожної характеристики, які дають змогу визначити переваги респондента.

**Визначення рівня задоволеності споживачів.** Основне завдання маркетингу як філософії бізнесу передбачає задоволення потреб споживачів, отже, закономірно, що замірювання задоволеності і незадоволеності споживачів має завжди бути в центрі уваги маркетологів і вищого керівництва фірми.

Для цього спочатку:

- 1) оцінюється інтегральна задоволеність товаром або постачальником (за 10-ти бальною шкалою, до якої додають можливість відповіді "не знаю");
- 2) далі оцінюють задоволеність за кожним атрибутом і його важливість (також за 10-ти бальними шкалами);
- 3) замірюють наміри споживачів здійснити повторно купівлю.

Варто зазначити, що зіставлення важливості кожного атрибута й оцінок ступеня присутності атрибута в товарі дають змогу отримати важливу інформацію — чи відповідає якість запропонованого товару очікуванням клієнта, і визначити напрями вдосконалення тих характеристик, які є дуже важливими для споживача і за якими певна марка отримала низькі оцінки.

**Вивчення прихильності споживачів до торгової марки** дає змогу заміряти ефективність реалізації маркетингової стратегії фірми і спрогнозувати частку ринку, яка базується на визначенні лояльності споживачів до певної торгової марки.

**Вивчення намірів споживачів.** Тут варто виділити два рівні: загальний і рівень певної товарної категорії. З метою визначення наміру споживачів купити той чи інший товар (рівень певної товарної категорії) можуть бути проведені опитування споживачів щодо їхніх планів здійснити купівлю певного товару. Для вивчення наміру здійснити купівлю можуть бути використані запитання такого типу:

Чи плануєте ви або члени вашої родини придбати телевізор в наступні 6 місяців?

| У жодному разі | Малоймовірно | Ймовірно | Велика ймовірність | Дуже ймовірно | Переконаний |
|----------------|--------------|----------|--------------------|---------------|-------------|
| 0              | 0,20         | 0,40     | 0,60               | 0,80          | 1,00        |

**Вивчення процесу прийняття рішення про купівлю** передбачає пошук відповідей на запитання щодо складу *закупівельного центру*— сукупності осіб, які беруть участь у прийнятті рішення про закупівлю товарів. В умовах виробничої фірми на прийняття рішень про купівлю певного товару, матеріалів, комплектуючих, устаткування впливає не тільки вище керівництво, працівники служб постачання, але і фінансові підрозділи, служби технолога, конструктора та ін.

Рішення про купівлю споживчих товарів також здійснюється споживачами під впливом їхнього оточення (батьків, дітей, друзів, фахівців). Знання структури закупівельного центру та сутності процесу прийняття рішення дозволяє визначити оптимальні канали збуту, стратегію просування товару,

**Вивчення поведінки споживачів під час і після купівлі.** Схематично вивчення поведінки споживачів можна представити як відповіді на шість запитань: "Що купується?", "Скільки?" (обсяг купівель), "Як?" (способи купівель і варіанти застосування товару), "Де?" (купується, споживається, зберігається), "Коли?" і "Хто?" (купує, споживає, зберігає товар).

Аналіз поведінки під час придбання, споживання товару та його зберігання врахується під час розробки плану маркетингу.

**Вивчення мотивацій споживачів** дає змогу визначити, якими саме мотивами керуються споживачі, вибираючи той чи інший товар. Ця інформація використовується для визначення елементів комплексу маркетингу: якими характеристиками має бути наділений новий товар, які з них слід удосконалити, яким має бути рівень цін на товар, які рекламні аргументи використані під час рекламної кампанії.

### **АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Це третій напрям комплексного дослідження ринку, тобто **внутрішнього середовища підприємства**.

Мета дослідження — розробка стратегічних планів і вибір напрямів розвитку фірми, пошук резервів та адаптація до змін макро- та мікросередовища.

*Напрями вивчення можливостей підприємства:*

- ✓ виробництво;
- ✓ збут;
- ✓ менеджмент;
- ✓ маркетинг;
- ✓ фінанси.



## **СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

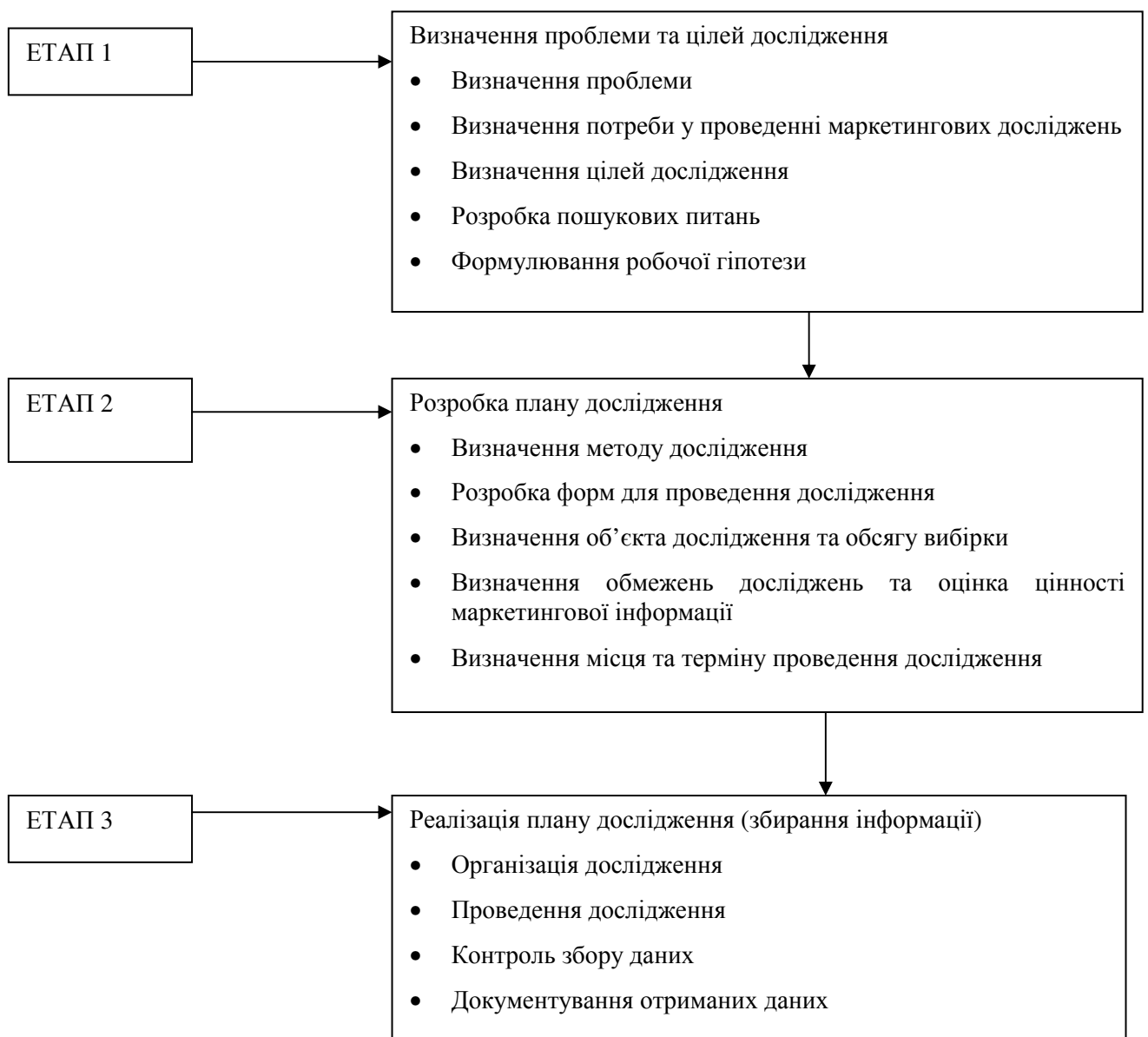
*Маркетингова інформаційна система – це безперервно діюча система, яка призначена для збирання, обробки, оцінювання і розподілу інформації, необхідної для прийняття рішень з питань маркетингового планування, впровадження у життя і контролю за виконанням маркетингових заходів.*

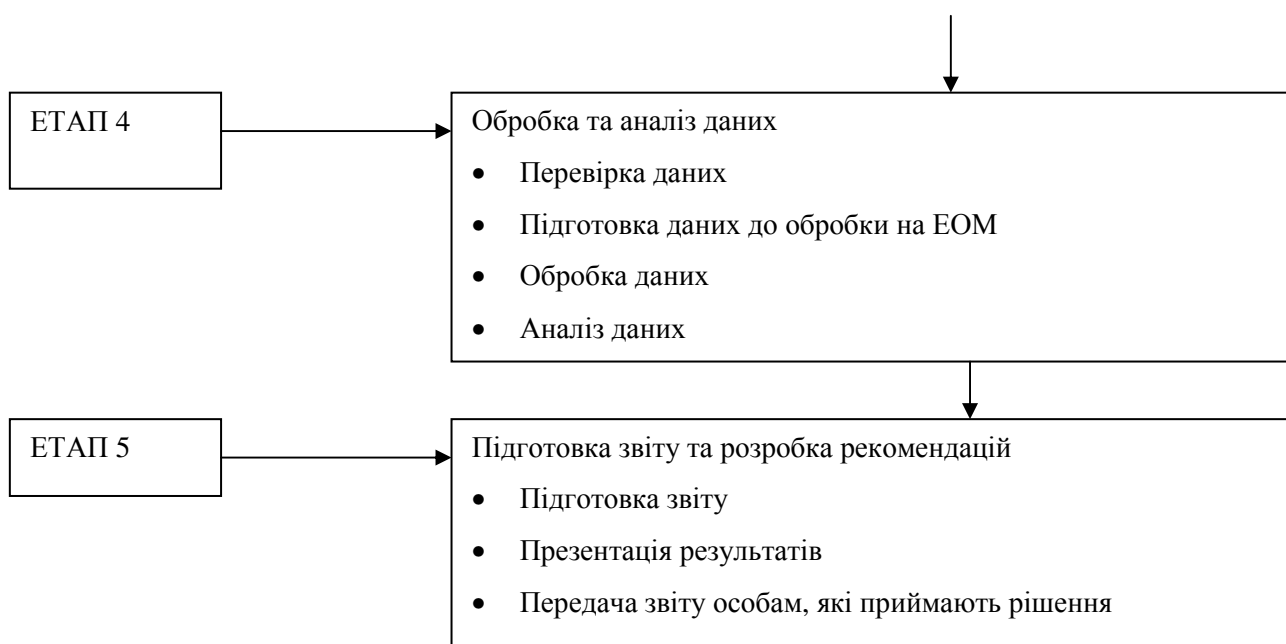
Вона складається з таких підсистем:

1. **Система внутрішньої звітності** – дані збираються із внутрішніх джерел підприємства для оцінки ефективності маркетингової діяльності, виявлення проблем маркетингу у підприємстві.

2. **Система збирання поточної маркетингової інформації** – вона включає щоденну інформацію про зміни у маркетинговому середовищі підприємства (макро-, мікро фактори).
3. **Система маркетингових досліджень** – це діяльність, яка за допомогою інформації пов'язує маркетолога і споживача, систематична обробка та аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.
4. **Аналітична система маркетингу** – вона призначена для аналізу маркетингової інформації та побудови моделей для розв'язання маркетингових проблем (наприклад, раціонального розподілу коштів на просування продукції на ринок). Дана підсистема містить два елементи:
  - статистичний банк – набір статичних методів обробки та аналізу інформації (розрахунок середніх величин, проведення кореляційно-регресійного аналізу, факторного аналізу);
  - банк економіко-статистичних моделей.

### 3. Процес маркетингових досліджень





### ЕТАП 1. *Визначення проблеми та цілей дослідження*

Початковий етап маркетингового дослідження передбачає:

- визначення проблеми;
- визначення потреби у проведенні маркетингового дослідження.

#### *Визначення проблеми*

**Проблема** — суперечлива ситуація, складне питання, яке потребує вирішення.

**Алгоритм визначення проблеми** містить три послідовні кроки:

- виявлення проблем-симптомів;
- визначення базових проблем або причин ситуації, що склалася;
- визначення альтернативних шляхів вирішення проблеми.

Слід відрізнити проблеми-причини (базові причини) від проблем-симптомів, оскільки дуже часто одну видають за іншу. До **проблем-симптомів** (проблем-наслідків) можна віднести:

- ✓ зменшення прибутку;
- ✓ скорочення частки ринку;
- ✓ скарги споживачів;
- ✓ зменшення кількості замовлень.

Це, так би мовити, вершина айсберга. Кожна проблема-симптом має бути зіставлена з **проблемою-причиною** (базовою проблемою), до яких належать:

- ✓ дії конкурентів;
- ✓ зміни зовнішнього середовища;
- ✓ поведінка споживачів;
- ✓ зміни в діяльності самої компанії.

Після того, як виявлено причину (базову проблему), визначаються *альтернативні підходи до її вирішення*.

#### ***Визначення потреби у проведенні маркетингового дослідження***

Можливо, вся потрібна інформація вже перебуває у розпорядженні тих, хто приймає рішення. Таким чином, є всі підстави для того, щоб внести відповідні корективи за окремими елементами комплексу маркетингу і сприяти зміні ситуації на краще.

Якщо ж потрібна інформація відсутня, має бути прийнято рішення про проведення маркетингового дослідження. Зазначимо, що існує щонайменше чотири ситуації, за яких маркетингові дослідження не проводяться:

- ✓ потрібна інформація вже є у розпорядженні того, хто має прийняти рішення;
- ✓ дефіцит часу для проведення дослідження (рішення має бути прийнято терміново, а дослідження потребує певного часу);
- ✓ відсутні необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові);
- ✓ витрати на маркетингове дослідження перевищують цінність очікуваних результатів.

#### ***Визначення цілей дослідження***

**Цілі маркетингового дослідження** — це інформація, яка потрібна для вирішення проблеми.

Вона може мати характер:

- *пошуковий (розвідувальний)* — спрямований на пояснення проблеми, що склалася;
- *описувальний (дескриптивний)* — характеристика ситуації на основі додаткової інформації, отриманої з різних джерел;
- *причинний (казуальний)* — передбачає вивчення причин проблеми, що виникла, для визначення оптимального варіанта її вирішення.

Цілі маркетингового дослідження дозволяють:

- "З'ясувати..."
- "Уточнити..."
- "Визначити..."
- "Оцінити..."

Саме з цих слів варто розпочинати формулювання цілей маркетингового дослідження.

#### ***Розробка пошукових питань***

Після того, як цілі визначено, їх слід трансформувати у пошукові питання: "Хто? Де? Коли? Як? Чому? Який? Як часто?"

Наприклад, ціль маркетингового дослідження "Визначити сильні й слабкі сторони конкурентів на ринку послуг швидкого харчування" розкладається на кілька пошукових запитань:

- ✓ який рівень задоволеності клієнтів послугами конкурентів?
- ✓ що саме приваблює відвідувачів певної мережі ресторанів швидкого харчування (сильні сторони конкурентів)?
- ✓ що саме не влаштовує певних відвідувачів ресторанів швидкого харчування (слабкі сторони конкурентів)?
- ✓ які меню та ціни конкурентів?
- ✓ як часто вони їх змінюють?

Наступним кроком вирішення проблеми є робоча гіпотеза маркетингового дослідження.

#### ***Формулювання робочої гіпотези***

**Гіпотеза** — припущення щодо суті, змісту та можливих шляхів вирішення проблеми.

До робочої гіпотези висуваються певні вимоги:

- ◆ *достовірність* (гіпотеза має бути безпосередньо пов'язана з проблемою);
- ◆ *передбачуваність* (гіпотеза повинна не тільки пояснювати проблему, а й бути основною для її вирішення);
- ◆ *можливість перевірки* (на емпіричних даних);
- ◆ *можливість формалізації*.

Робоча гіпотеза дає змогу визначити систему показників, які мають бути отримані в результаті маркетингового дослідження.

Приклади гіпотез:

"кількість відвідувачів ресторанів швидкого харчування збільшиться (наскільки), якщо ціни будуть зменшені на ..." або "якщо буде запропоновано різноманітне меню..."

## **ЕТАП 2. Розробка плану дослідження**

Планування маркетингового дослідження передбачає відповіді на такі запитання:

- ✓ Хто/Що є об'єктом дослідження?
- ✓ Якого типу дані мають бути отримані?
- ✓ Які методи збирання мають бути використані?
- ✓ Хто проводитиме дослідження?
- ✓ Де і коли проводиться дослідження?

Розглянемо теоретичні і практичні аспекти відповіді на кожне із цих запитань. Відповіді на перші три запитання обумовлюють вибір методу дослідження (*рис. 2.10*).

### ***Визначення методу дослідження***

Залежно від способу збирання інформації відрізняють *первинні* і *вторинні* дані (*рис. 2.10*). *Вторинні дані* отримують у результаті кабінетних досліджень, а *первинні дані* — під час польових досліджень.

***Вторинною*** називається ***інформація***, яка існує в опублікованому вигляді і збиралася для інших цілей, ніж ті, які має на меті отримати фірма в конкретних ринкових умовах.

***Кабінетні дослідження*** — це аналіз даних на основі наявної інформації. Джерела інформації щодо фірми можуть бути і внутрішніми, і зовнішніми.

***Внутрішня інформація*** — це дані, які збираються на підприємстві:

- ✓ *маркетингова статистика* (товарообіг, обсяг продажу, імпорту, експорту, реклаमाції);
- ✓ *дані про маркетингові витрати* (витрати на рекламу, стимулювання збуту, торгові витрати, витрати на маркетингові дослідження) у цілому на фірмі й окремо за продуктами, регіонами, каналами збуту тощо;
- ✓ *карти клієнтів і посередників, кореспонденція клієнтів*.

Зовнішня інформація – це опубліковані дані:

- ✓ публікації міжнародних, національних організацій, державних органів, міністерств, місцевих органів управління, торгово-промислових пала, асоціацій;
- ✓ щорічні збірники статистичної інформації;
- ✓ звіти та видання окремих фірм;
- ✓ довідники;
- ✓ книги та періодичні видання;
- ✓ комп'ютерні бази даних;
- ✓ прайс-листи на сировину та матеріали;
- ✓ звіти, проспекти, каталоги.



Наприклад, джерелами вторинної інформації про конкурентів є звіти фірми, вивчення товарів-конкурентів, присутність на зборах акціонерів, аналіз реклами конкурентів, відвідування спеціалізованих виставок, аналіз інформації в газетах, журналах, вивчення матеріалів професійних асоціацій.

В аналізі вторинної інформації можуть бути використані (*рис. 1*):

- *традиційний аналіз;*
- *контент-аналіз;*
- *методи кореляційного та регресивного аналізу.*

**Традиційний аналіз** передбачає аналіз суті вторинних даних, який становить ланцюжок логічних міркувань (або інтерпретацію змісту документів). Для аналізу нормативних, юридичних, політичних, інших факторів макро- та мікросередовища, які впливають на діяльність фірми, традиційно використовують саме цей класичний метод аналізу,

**Контент-аналіз** — процедура аналізу текстів з метою виявлення понять, суджень, процесів, які зустрічаються в тексті.

Контент-аналіз, наприклад, дає змогу у процесі аналізу текстів реклами, звернень, використаних у рекламі товарів-конкурентів, визначити особливості товару, його переваги, на яких робиться акцент, а також цільову аудиторію, якій адресовано це звернення. Крім того, аналіз стилістичних особливостей рекламних звернень дає змогу, порівнюючи різні варіанти, дати відповідь на запитання "Чому спрацювала або, навпаки, не спрацювала та чи інша реклама?"

**Методи кореляційного та регресивного аналізу** дають змогу визначити зв'язок та щільність зв'язку між результативною ознакою (наприклад, попит) і змінними величинами (ціна, дохід, витрати на рекламу тощо).

Вторинна інформація, зрештою, як і первинна, має свої переваги і вади (*рис. 2.1*). Якщо потрібна для прийняття рішень інформація відсутня, збирається первинна інформація.

Первинну інформацію — попит на товари, ставлення споживачів до торгової марки, реакція на новий товар, упаковку, мотиви споживацької поведінки, отримують під час проведення польових досліджень.

**Польові дослідження (рис. 1)** пов'язані з отриманням первинних даних. Основними **методами** збирання первинної інформації є:

- опитування;
- експеримент;
- спостереження;
- панель.

**Опитування** — збирання інформації шляхом задавання запитань респондентам.

Опитування може проводитися в усній формі (віч-на-віч), по телефону або поштою. Усні опитування та опитування по телефону називаються **інтерв'ю**. Вони можуть мати **структурований характер** (усі респонденти відповідають на одні й ті самі запитання) або **неструктурований** (інтерв'юер задає запитання залежно від відповіді респондента на попередні запитання). Ці дослідження можуть бути одноразовими або багаторазовими, за якого панель — одна й та сама група респондентів — опитується через певний період часу (про панель йтиметься нижче).

Опитування дають змогу отримати у респондентів відповіді на запитання стосовно їхньої поінформованості щодо ставлення до марки товару та фірми, споживчих переваг, споживацької поведінки, з'ясування певних проблем ("Що купують?", "Коли?", "Яким засобам масової інформації віддають перевагу?").

**Експеримент** — дослідження, під час якого має бути встановлено, як зміна однієї чи кількох незалежних змінних впливає на одну (або кілька) залежних змінних.

Наприклад, під час дослідження вивчають, як упаковка (червоні "хвостики" цукерок кондитерського концерну "АВК", трикутна упаковка шоколадних цукерок "Успіх" цієї ж фірми) або назва (батончики "Сало в шоколаді") впливають на збут.

Експерименти можуть бути **лабораторними** — проводяться у штучно створеній обстановці або **польовими** — проводяться в реальних умовах. Прикладом польового експерименту може бути експеримент, проведений у трьох районах міста Києва — Ватутінському, Печорському та Харківському, у результаті якого було виявлено реальні добові витрати води в перерахунку на одного киянина, діапазон яких виявився достатньо широким — від 216 до 760 л.

**Спостереження** — спосіб отримання інформації, за якого спостерігач не вступає в безпосередній контакт з об'єктом, який спостерігається.

За допомогою спостереження може вивчатися напрям потоків покупців та їхня поведінка в магазині (зайшов до магазину, не подивився на рекламу; зайшов до магазину, попередньо подивившись на рекламу; подивився на вітрину, не зайшов до магазину; пройшов, не глянувши на вітрину) для визначення реакції споживачів на рекламу, упаковку тощо. Спостереження може проводитися за допомогою технічних засобів (камери, тахістоскопа та ін.)

Спостереження, так само як експеримент, може бути **польовим** (проводиться у реальній обстановці в магазині, біля вітрини), або **лабораторним** — проводиться в штучно створеній обстановці; за безпосередньої участі дослідника **пряме** — передбачає безпосереднє спостереження за поведінкою споживача, вивчаються результати поведінки (запаси певних товарів) та **непряме**. Залежно від того, знає людина про те, що за нею спостерігають, спостереження може бути **відкритим** (передбачає, що люди знають про те, що за ними спостерігають) або **прихованим** (не підозрюють про це). Залежно від рівня стандартизації спостереження може бути **структурованим** або **неструктурованим**. При структурованому спостереженні чітко визначено, що саме спостерігач спостерігатиме та реєструватиме

(наприклад, поведінка споживачів під час вибору певної марки безалкогольних напоїв — підійшов, розглядав кілька товарів різних марок перед тим, як вибрати певну марку; вибрав певну марку відразу; роздивлявся товар певної марки, але не купив його). На відміну від структурованого спостереження неструктуроване дослідження передбачає, що фіксуються всі види поведінки.

Порівняно з опитуванням, спостереження має певні переваги, серед яких — більша об'єктивність, незалежність, сприйняття неусвідомленої поведінки, а також врахування оточуючої ситуації на поведінку споживачів. Разом з тим спостереженню як методу досліджень властиві і певні вади — важко забезпечити репрезентативність, суб'єктивність в оцінці поведінки щодо споживача або явища, що спостерігається. До того ж поведінка споживачів за умов неприхованого спостереження може суттєво відрізнитися від їхньої поведінки в природній обстановці, що знижує цінність результатів дослідження.

**Панель** — *періодичне збирання даних в однієї і тієї самої групи респондентів.*

Панель має певні ознаки. По-перше, постійними залишаються тема і предмет досліджень. По-друге, збирання даних проводиться через певні інтервали часу. І, нарешті, постійною залишається сукупність об'єктів дослідження — домашні господарства, підприємства торгівлі, спеціальні панелі.

За допомогою **споживчої панелі** можна отримати таку інформацію:

- ✓ кількість товару, що купується сім'єю;
- ✓ частка ринку основних виробників;
- ✓ прийнятні ціни, види упаковок, види товару;
- ✓ відмінності у поведінці споживачів (у різних регіонах, представників різних соціальних груп);
- ✓ прихильність споживачів до торгових марок, зміна марок;
- ✓ ефективність маркетингових заходів.

Найбільше значення для маркетингу серед **торгових панелей** має панель роздрібної торгівлі.

**Панель роздрібної торгівлі** — *систематичне збирання інформації шляхом спостереження за збутом у певній кількості підприємств.*

Панелі роздрібної торгівлі дають змогу отримати інформацію про:

- ✓ динаміку збуту груп товару;
- ✓ кількісні та вартісні показники збуту товарів кінцевим споживачам;
- ✓ "швидкість" збуту;
- ✓ середні запаси, збут, закупівлі за кожним підприємством, яке входить до панелі.

Ці дані можуть бути згруповані за типами та розмірами магазинів.

Як свідчить **рис. 1**, залежно від того, якого типу дані слід отримати, маркетингові дослідження можна поділити на дві групи:

- кількісні;
- якісні.

**Якісні дослідження** мають нестандартизований характер і передбачають отримання даних, що пояснюють явище, яке спостерігається.

Дані мають якісний характер і не виражаються в конкретних цифрах, відповідно статистична обробка цих даних неможлива. Хоча, в разі потреби, в результаті додаткового аналізу якісні дані можуть бути трансформовані в кількісні.

Це, насамперед, мотиви поведінки споживачів, шляхи вдосконалення продукту, ідеї реклами тощо.

До **методів** якісних досліджень належать (*рис. 1*):

- спостереження;
- глибинне інтерв'ю;
- фокус-група;
- аналіз протоколу;
- проекційні методи;
- експертні методи.

Про спостереження як метод досліджень йшлося на попередніх сторінках розділу. Зараз зупинимося на інших методах якісних досліджень.

**Глибинне інтерв'ю** — це індивідуальне або групове інтерв'ювання, за якого респонденту послідовно задають запитання, мета яких—визначити мотив поведінки споживачів або що саме вони думають з приводу певної проблеми.

Актуальною формою групового інтерв'ювання є фокус-група.

**Фокус-група** — вид досліджень, суть якого полягає в тому, що в групі, до складу якої входять 8—12 спеціально відібраних респондентів, разом з ведучим під час бесіди обговорюють тему, яка цікавить замовника дослідження.

У процесі роботи фокус-групи розглядаються різні аспекти певної проблеми, що зазвичай записується на відео- або аудіоплівку. Завдання ведучого — з одного боку, якомога менше безпосередньо втручатися в дискусію і сприяти створенню атмосфери, в якій всі учасники обговорення почувалися б природно і висловлювали свої думки, з іншого — спрямувати дискусію в русло визначеної теми.

Завдяки методу фокус-групи можуть бути отримані наступні дані:

- ✓ вивчення реакції споживачів на певний вид реклами;
- ✓ генерування ідей нового товару (дизайн, упаковка);
- ✓ ставлення до продукту, певної марки, методів її просування;
- ✓ глибша інтерпретація даних, отриманих під час кількісних досліджень;
- ✓ вивчення розмовного словника споживачів, що може бути використано для дослідження іміджу споживача того чи іншого товару і розробки рекламної кампанії.

**Аналіз протоколу** — метод дослідження, за якого респондента просять описати всі фактори та аргументи, якими він керується, приймаючи рішення в конкретній ситуації.

Аналізуючи протоколи, у дослідника з'являється можливість визначити ті внутрішні мотиви придбання товару, про які люди, здійснюючи купівлю (наприклад, певної марки молочних продуктів, тренажера тощо), зазвичай не замислюються.

**Проекційні методи** мають на меті створити певну імітовану ситуацію, що дасть змогу здобути інформацію, отримати яку складно під час прямого опитування, до них відносять:

- асоціативні методи;
- дослідження за допомогою завершення речень;
- тестування ілюстрацій;
- розігрування ролей;
- ретроспективні бесіди.

Типи запитань, які використовуються при цьому, наведено в заключній частині **табл. 1**.

**Асоціативні методи** передбачають проведення бесід, мета яких — вивчити, які асоціації виникають у споживача в тій чи іншій ситуації. Асоціативні методи дозволяють визначити ставлення респондентів до об'єктів, наприклад, марок продуктів; протестувати певні слова, які використовуються в рекламі, назви продуктів тощо. Приклади запитань: "що перше спадає вам на думку при згадуванні мобільного телефону?" "Назва якої фірми-виробника мобільних телефонів спадає вам на згадку першою?"

**Таблиця 1** Запитання, що найчастіше використовуються у маркетингових дослідженнях

| Вид запитань                                                               | Суть прийому                                                                                             | Приклади                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |   |   |                          |   |                                    |  |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--------------------------|---|------------------------------------|--|
| 1                                                                          | 2                                                                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |                          |   |                                    |  |
| А. ЗАКРИТІ ЗАПИТАННЯ (респондент обирає одну із запропонованих відповідей) |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |                          |   |                                    |  |
| Альтернативне запитання                                                    | Пропонується зробити вибір відповіді з двох варіантів                                                    | Чи користуєтеся ви послугами мобільного зв'язку<br><input type="checkbox"/> Так<br><input type="checkbox"/> Ні                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |                          |   |                                    |  |
| Багатоваріантне запитання                                                  | Запитання, які надають можливість вибору двох або більше варіантів відповіді                             | Я використовую мобільний телефон<br><input type="checkbox"/> Тільки для особистих цілей<br><input type="checkbox"/> Тільки для службових потреб<br><input type="checkbox"/> Тільки для дачі<br><input type="checkbox"/> Тільки в закордонних поїздках<br><input type="checkbox"/> Все перелічене                                |   |   |   |                          |   |                                    |  |
| Шкала Лайкерта                                                             | Запитання надає можливість респонденту показати ступінь згоди чи незгоди із запропонованими твердженнями | Найбільш привабливою для підключення є акція, в процесі якої пропонується відсутність абонентської плати<br><input type="checkbox"/> Абсолютно згодний<br><input type="checkbox"/> Згодний<br><input type="checkbox"/> Частково згодний<br><input type="checkbox"/> Не згодний<br><input type="checkbox"/> Абсолютно не згодний |   |   |   |                          |   |                                    |  |
| Семантичний диференціал                                                    | Необхідно обрати бал на шкалі між двома полярними значеннями                                             | Дайте оцінку вашого мобільного телефону за наведеною нижче шкалою                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |                          |   |                                    |  |
|                                                                            |                                                                                                          | <table><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td></td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                                    |   | 1 | 2 | 3                        | 4 | 5                                  |  |
|                                                                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4                        | 5 |                                    |  |
|                                                                            |                                                                                                          | <b>Ціна низька</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |                          |   | Ціна висока                        |  |
|                                                                            |                                                                                                          | Стійкий до ушкоджень при падінні                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |                          |   | Нестійкий до ушкоджень при падінні |  |
| Зручний у користуванні                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   | Незручний у користуванні |   |                                    |  |

|                                                                                          |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Шкала важливості</i>                                                                  | Тип запитання, у якому респондент оцінює важливість для нього того чи іншого показника                   | Оцініть важливість послуг, які пропонуються операторами мобільного зв'язку, за 5-ти бальною шкалою:<br>5 – дуже важливо<br>4 – важливо<br>3 – швидше важливо<br>2 – швидше не важливо<br>1 – зовсім не важливо<br><input type="checkbox"/> Низькі тарифи<br><input type="checkbox"/> Якість зв'язку<br><input type="checkbox"/> Репутація компанії |
| <i>Бальна оцінка</i>                                                                     | Респонденту пропонується дати кількісну оцінку (в балах) певного твердження                              | Оцініть за 5-ти бальною шкалою загальний імідж компанії-виробника мобільних телефонів (від 5 до 1 в порядку зменшення)<br><input type="checkbox"/> Alkatel<br><input type="checkbox"/> Bosch<br><input type="checkbox"/> Ericson<br><input type="checkbox"/> LG<br><input type="checkbox"/> Nokia                                                  |
| <i>Зорові асоціації</i>                                                                  | Відповідь на запитання, яка описує асоціацію, що виникає у респондента після прочитання тексту           | Коли ви читаете або чуєте Philips, вашою першою асоціацією є:<br><input type="checkbox"/> Мобільний телефон<br><input type="checkbox"/> Електропобутова техніка<br><input type="checkbox"/> Рекламний ролик на телебаченні                                                                                                                         |
| <b>Б. ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ</b> (запитання, на які респондент дає відповідь своїми словами) |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Цілком вільне запитання без заданої структури відповіді</i>                           | Запитання, на яке респондент відповідає, як хоче                                                         | Чому ви зупинили свій вибір саме на цьому мобільному телефоні?                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Асоціативні думки</i>                                                                 | Респондент має назвати асоціації, назви, які першими спадають на думку                                   | Що перше спадає вам на думку при згадуванні мобільного телефону? Назва якої фірми-виробника мобільних телефонів приходить вам на згадку першою?                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Закінчення речення</i>                                                                | Незакінчене речення, яке респондент має закінчити                                                        | Під час вибору оператора мобільного зв'язку для мене найважливішим було...                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Закінчення оповідання</i>                                                             | Респондентові пропонують закінчити оповідання                                                            | Коли я вирішив придбати мобільний телефон для своєї дружини...                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Тематичне сприйняття</i>                                                              | Респондентові показують малюнок і просять розповісти, що, на його думку, відбувається або може відбутися |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Тестування за допомогою завершення речення** передбачає, що респондент повинен закінчити своїми словами незакінчене речення. Наприклад, "Під час вибору оператора мобільного зв'язку для мене найважливішим було..."

**Тестування ілюстрації** передбачає, що респондентові показують ілюстрацію і просять висловити реакцію або висловитися від імені персонажів, зображених на малюнку.

Аналіз отриманих даних може бути використаний для вибору споганів, ілюстрацій у друкований рекламі, взагалі вибору того чи іншого варіанта реклами, зображень на упаковці товару тощо.

**Розігрування ролей** — проекційний метод дослідження, за якого учасник дослідження входить у роль учасника певної ситуації й описує його дії. Наприклад, колега, який став власником нового автомобіля; сусід, який розпочав ремонт оселі; подружжя, яке вирішує проблему літньої відпустки. Мета цього методу — визначити приховані мотиви, емоції, систему цінностей споживачів.

**Ретроспективна бесіда** спрямована на те, щоб респондент згадав сцени, характерні для ситуації, яку вивчають (як випиває чашку кави протягом шаленого робочого дня; реакцію дитини на подарунок — іграшку-цукерку).

До методів якісних досліджень належать також **експертні методи** (метод Дельфі, "мозкового штурму", "адвоката диявола" та інші), роль яких важко переоцінити, адже завдяки їм можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити можливі сценарії розвитку подій на ринку тощо.

Якщо завдяки якісним дослідженням є можливість визначити мотиви поведінки споживачів, їхнє ставлення до марки, інтерпретувати певну реакцію на товар, рекламу, упаковку, то кількісні дослідження дають змогу перевірити достовірність даних, отриманих під час проведення якісних досліджень,

**Кількісні дослідження** — збирання та аналіз даних у процесі опитування з використанням структурованих запитань закритого типу, які підлягають статистичній обробці. До кількісних досліджень слід віднести опитування і кабінетні дослідження, результати яких підлягають статистичній обробці (рис. 1).

Наступне запитання щодо планування маркетингового дослідження — **Чиїми силами проводити дослідження?** має два варіанти відповідей. Або фірма проводить їх власними силами, або замовляє проведення дослідження сторонній організації — маркетинговій або консалтинговій фірмі. Різниця між ними полягає в тому, що консалтингові фірми на основі поглибленого аналізу отриманих даних розробляють також рекомендації щодо вирішення проблем, планування маркетингових заходів, спрямованих на їх вирішення. Сфера їхніх інтересів — складні ринки телекомунікації, засобів виробництва, інформаційних технологій.

### **Розробка форм для проведення дослідження**

Безпосередньому проведенню польових досліджень передують розробка форм для проведення досліджень — форм для реєстрації спостережень, анкети для проведення опитування тощо.

Зупинимось окремо на розробці анкет для проведення опитування за методом польових досліджень, яким на практиці послуговуються найчастіше.

В анкетах (опитувальних листах) використовуються два типи запитань: **закриті** (коли респондент обирає одну із запропонованих відповідей) і **відкриті запитання**, на які респондент дає відповідь своїми словами. У **табл. 1** наведено типи запитань, які найчастіше використовують у анкетах — своєрідне "меню дослідника".

Залежно від того, яка саме інформація після обробки даних опитування має бути отримана, використовуються різні варіанти запитань, від запитань типу "так" — "ні" (може бути передбачена також відповідь "не знаю") і до багатоваріантних запитань, коли потрібно

обрати дві чи більше відповіді до запитань, які використовуються в проекційних методах дослідження (*рис. 1*).

Особливих проблем визначення за допомогою опитування об'єктних параметрів (вік, обсяг купівель тощо) не викликає. Набагато складніше виміряти суб'єктивні характеристики, такі як ставлення до фірми, певної марки товару, смаки, переваги споживачів та інші. Ця проблема вирішується за допомогою різного типу **шкाल**, які задаються за допомогою різних видів запитань:

- *шкала найменувань*;
- *шкала порядку*;
- *інтервальна шкала*;
- *шкала Лайкерта*;
- *шкала відношення*.

Використання в анкетах семантичного диференціалу дає змогу визначити імідж фірми, торгової марки, магазину тощо.

Зауважимо, що в цій шкалі негативні і позитивні оцінки не слід розміщувати з одного боку для запобігання так званого "гала-ефекту", коли високі оцінки за першою характеристикою можуть вплинути на подальші оцінки, які виставляє респондент (щось схоже на ефект "залікової книжки", коли п'ятірки, отримані на перших курсах навчання у вузах, створюючи імідж відмінника, інколи впливають на наступні оцінки).

**Шкала відношення** (відносна шкала з початковою точкою) — шкала, яка має нульову точку і дає змогу проводити кількісне порівняння отриманих результатів.

*"Як часто ви обідаєте в ресторані швидкого харчування?"*

- ☐ раз на тиждень або частіше;
- ☐ двічі або тричі на місяць;
- ☐ раз на місяць або менше.

## Як саме складається анкета

1. *Анкета складається з трьох частин:*

- ✓ **вступу**, в якому визначається мета маркетингового дослідження, наводяться інструкції щодо заповнення анкети, інформація стосовно того, яку користь (вигоду) отримає респондент, взявши участь у опитуванні;
- ✓ **основної частини**, яка безпосередньо стосується проблеми, що розглядається. Під час складання анкети визначають, які типи запитань мають бути використані: відкриті запитання, закриті запитання, запитання зі шкалою відповідей (*див. табл. 2.3*).
- ✓ **даних про респондента** — вік, стать, належність до певного класу, сімейний стан, сфера діяльності організації, в якій працює респондент, та його посада. Рекомендується цей розділ наводити наприкінці анкети, щоб не перешкодити бажанню респондента брати участь в опитуванні, враховуючи персональний характер деяких ідентифікаційних запитань, наприклад, вік, дохід тощо.

2. Запитання анкети мають бути:

- ✓ короткими, зрозумілими, такими, що не припускають різних тлумачень їхньої суті;
- ✓ сконцентровані на якійсь одній проблемі;
- ✓ сформульовані з використанням загальноприйнятої, зрозумілої респондентам термінології;

- ✓ згруповані у блоки згідно з логікою дослідження;
- ✓ складні запитання, які вимагають особливого зосередження та зусиль, а також запитання з використанням спеціальних шкал слід розмістити всередині або наприкінці анкети.

### 3. Під час складання анкети *слід уникати*:

- ✓ зайвих запитань;
- ✓ формулювання в одному реченні двох запитань. Наприклад, запитання *"Оцініть надійність і зручність у використанні вашого мобільного телефону"* слід розбити на два, оскільки відповіді на першу і другу половину запитання можуть не збігатися;
- ✓ певної позитивної або, навпаки, негативної оцінки проблеми; варто віддавати перевагу нейтральним формулюванням;
- ✓ запитань, які можуть схилити респондента до якоїсь конкретної відповіді (наприклад, покликаючись на висловлювання представників авторитетних організацій або відомих особистостей щодо товару);
- ✓ подвійного заперечення {*"Чи не вважаєте ви, що не варто..."*};
- ✓ використання слів "часто", "дуже часто", "багато", "мало", "зрідка", оскільки кількісне сприйняття цих понять різними респондентами буде також різним. Перевагу слід віддати конкретним показникам, які однозначно визначають ціну, періодичність тощо. Замість *"Я регулярно користуюся послугами роумінгу в Україні"* слід використати варіант: *"Я користуюся послугами роумінгу в Україні"*:

- ☐ Кілька разів на тиждень
- ☐ Раз на місяць
- ☐ Раз на тиждень
- ☐ Ніколи

- ✓ питань, які розраховані на точну відповідь щодо віку, доходу, місця проживання. Замість цього мають бути використані інтервали, наприклад:

*Ваш вік:*

- |         |               |
|---------|---------------|
| О 16-20 | О 36-45       |
| О 21-25 | О 46-55       |
| О 26—35 | О 56 і більше |

- ✓ пересічення варіантів відповідей у закритих запитаннях, наприклад, *"Ви щомісячно користуєтеся послугами мобільного зв'язку на суму"*:

- |           |           |           |
|-----------|-----------|-----------|
| О до \$30 | О \$30—50 | О \$50—80 |
|-----------|-----------|-----------|

Замість цього мають бути зазначені такі інтервали:

- |           |           |                  |
|-----------|-----------|------------------|
| О до \$30 | О \$31—50 | О \$51—80 і т.д. |
|-----------|-----------|------------------|

Після складання анкети три-чотири фахівці збираються на нараду, щоб врахувати при коригуванні анкети досвід, ідеї, критичні зауваження, які з'явилися під час роботи. Перевіряється:

- Чи важко зрозуміти суть запитання?
- Чи надто абстрактне запитання?
- Чи потрібна надзвичайна пишномовність для відповіді на запитання?
- Чи потрібна значна спостережливість для відповіді на запитання?

- Чи висуваються високі вимоги до пам'яті?
- Чи існує велика небезпека втоми через значний обсяг запитання?
- Чи може виникнути бажання догодити комусь своєю відповіддю?
- Чи впливатимуть недовіра, побоювання, почуття страху на відповідь?
- Чи відіграватимуть роль міркування престижу?
- Чи є запитання інтимним?
- Чи ймовірний конфлікт з ідеалізованим уявленням опитуваного про себе?
- Чи стосується запитання неусвідомлюваних обставин?

### ***Визначення об'єкта дослідження та обсягу вибірки***

Як зазначалося на початку розгляду другого етапу маркетингового дослідження, його планування передбачає відповідь на запитання: "Хто/Що є об'єктом дослідження?", яке своєю чергою вимагає визначитися з таких проблем:

- / визначення генеральної сукупності;
- / визначення методу формування вибірки;
- / визначення обсягу вибірки.

Перше принципове запитання—параметри *генеральної сукупності*, тобто серед кого саме має проводитися дослідження?

**Генеральною сукупністю**, або просто *сукупністю*, може бути цільовий сегмент споживачів (при вивченні споживчих переваг на ринку побутової техніки або при вивченні ступеня задоволеності споживачів якістю послуг мобільного зв'язку); керівники фірм (при дослідженні, мета якого— визначення напрямів вдосконалення кур'єрської послуги); комерційні директори фірм; директори роздрібних магазинів та ін.

Так, наприклад, у згаданому вище дослідженні регіонального ринку "Т-молока" генеральну сукупність (цільовий споживчий сегмент) становили ті представники сімей, у яких існує регулярна потреба в закупівлях молочних продуктів у кількості більше 2-х літрів на тиждень і чий рівень сімейного бюджету дозволяє зробити заміну молока, яке купувалося раніше, на нове "Т-молоко" (при цьому нижня межа інтервалу сімейного бюджету приведена до середньої кількості членів сім'ї — 2,5 особи і суми, близької до вартості споживчого кошика на час проведення дослідження).

Щодо вибору **методу формування вибірки**, слід зазначити, що при цьому можуть бути використані *ймовірності (випадкові)* та *неймовірності (невипадкові)*. У першому випадку всі одиниці вибірки мають відому ймовірність (шанс) бути включеними у вибірку, в другому — ця ймовірність невідома.

До складу **невипадкових вибірок** входять довільна, типова вибірки, метод концентрації та метод квот. **Випадкові вибірки** — проста, групова, багатоступенева, метод клумб

Практика маркетингових досліджень свідчить про те, що паралельно використовується кілька методів формування вибірки.

**Обсяг вибірки** можна визначити по-різному — довільно чи з огляду на вартість дослідження тощо. Але найбільш надійні і достовірні дані можуть бути отримані при визначенні обсягу вибірки на основі статистичного аналізу. (Наголосимо: репрезентативність отриманих під час дослідження даних залежить не від обсягу вибірки, а від обраного методу формування вибірки).

Довірчий інтервал у маркетингових дослідженнях зазвичай становить 95—99%. Кожному із цих значень відповідає певне значення нормованого відхилення оцінки ( $z$ );

$2 = 1,96$  (для довірчого інтервалу 95%);  $2 = 2,58$  (для довірчого інтервалу 99%).

Обсяг вибірки в разі, якщо на задане запитання існує тільки два варіанти відповідей, наприклад, "Так" чи "Ні", виражені у відсотках, визначається за формулою;

де  $p$ —обсяг вибірки;

- нормоване відхилення (визначається залежно від довірчої ймовірності отриманого результату);
- визначена варіація для вибірки (відмінність значень ознаки у різних одиниць даної сукупності);

$e$ —допустима похибка.

Якщо варіація невідома, приймається  $p = 50\%$ , отже,  $q = 50\%$ .

### ЕТАП 3. Реалізація плану дослідження

Цей етап дослідження передбачає збирання інформації, стисло його зміст може бути описано так:

- організація дослідження;
- проведення дослідження;
- контроль збирання даних;
- документування отриманих даних.

### ЕТАП 4. Обробка та аналіз даних

Цей етап пов'язаний з обробкою маркетингової інформації і передбачає:

- перевірку даних;
- підготовку даних до обробки на ЕОМ;
- обробку даних;
- аналіз даних.

Аналіз даних, отриманих під час якісних досліджень, узагальнює експертні оцінки, дає змогу спрогнозувати розвиток тих чи інших подій на ринку, визначити сильні та слабкі сторони фірми та її конкурентів. Обробка даних кількісних досліджень дозволяє перевірити достовірність даних щодо споживчих переваг, ставлення до торгової марки, фірми, виявити зв'язок між окремими даними.

При цьому використовуються такі **методи аналізу**:

- статистичні методи обробки інформації;
- багатомірні методи (факторний і кластерний аналіз);
- регресивний і кореляційний аналіз;
- імітаційні методи;
- методи теорії прийняття рішень (теорія ігор, теорія черг, дерево рішень);
- методи дослідження операцій (лінійне та нелінійне програмування);
- евристичні методи та інші.

**Які завдання можна вирішити, користуючись цими методами?**

**Статистичні методи** обробки інформації дають змогу визначити середні оцінки, величини помилок, ступінь узгодженості відповідей респондентів, тренди тощо.

**факторний аналіз** — метод, що дає змогу встановити зв'язок між змінними і звести кількість факторів до найсуттєвіших. (Наприклад, встановити, які з факторів — вік, прибуток, кількість дітей у сім'ї — найбільше впливають на споживання розчинних супів.)

**Кластерний аналіз** — метод, завдяки якому сукупність об'єктів можна розподілити на однорідні групи. Саме цей метод використовується для сегментування ринку за групами споживачів і товарів.

**Регресивний аналіз** — статистичний метод аналізу, що дає змогу визначити залежність змінної від однієї або декількох незалежних змінних (попит на товар від доходу на душу населення).

**Кореляційний аналіз** — статистичний метод аналізу, який дає змогу визначити щільність зв'язку між двома ознаками.

**Імітаційні методи** передбачають створення комп'ютерної імітації реальних систем та її експериментальне застосування для аналізу складних маркетингових ситуацій і процесів. Наприклад, модель, що імітує поведінку споживачів на ринку певного продукту, може бути використана для оцінювання того, як змінюється обсяг збуту в результаті зміни цін або активізації рекламної діяльності фірмою-конкурентом.

Імітаційні методи використовуються тоді, коли змінні, що впливають на маркетингову ситуацію (наприклад, поведінка конкурентів), не піддається визначенню на основі інших методів аналізу.

**Теорія ігор** — метод моделювання, за якого рішення приймають на основі ігрових моделей. Використовується для прогнозування реакції конкурентів на прийняті рішення щодо зміни ціни, нові кампанії підтримки збуту.

**Теорія масового обслуговування (або теорія черг)** використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування (кількість майстрів з ремонту обладнання, медичного персоналу клініки, касирів банку). Рішення приймають на основі порівняння витрат на додаткові канали обслуговування (більше касирів, обслуговуючого персоналу ресторанів швидкого харчування) і втрат, яких може зазнати фірма, якщо не зробить цього.

**Дерево рішень** — графічне відображення процесу, який визначає альтернативні рішення, стан природи та відповідні ймовірності віддачі для кожної комбінації альтернатив і стану природи.

**Лінійне та нелінійне програмування** використовується для пошуку оптимального рішення в умовах наявності багатьох взаємопов'язаних змін.

Наприклад, пивоварний завод випускає кілька найменувань пива. Виходячи з обмеження виробничих потужностей, часу пивоваріння, попиту, наявних ресурсів, необхідно вирішити, в яких кількостях потрібно виготовити напоїв кожного найменування для того, щоб їх реалізація принесла максимальний прибуток.

**Евристичні методи** застосовуються для вирішення проблем товароруху, для прогнозування попиту на основі об'єктивної маркетингової інформації (за умов, коли аналітична структура прогнозного процесу є слабкою).

## ЕТАП 5. Підготовка звіту та розробка рекомендацій

Це завершальний етап маркетингового дослідження, який містить:

- підготовку звіту;
- презентацію результатів;
- передачу звіту особам, які приймають рішення.

**Підготовка звіту.** Це відповідальний момент проведення дослідження, оскільки звітне документ, на основі якого відповідальні особи прийматимуть рішення. Як документ він

повинен мати певну структуру, яка обговорюється із замовником. Але, якщо якихось особливих побажань не висловлено, звіт може складатися з трьох блоків:

- *вступна частина*;
- *основна частина*;
- *заклучна частина*;

***Вступна частина*** містить:

- ✓ *перший початковий аркуш* (включає тільки назву звіту і не є обов'язковим);
- ✓ *титольний аркуш* (назва звіту, назва організації або ім'я замовника, назва організації або посадової особи замовника);
- ✓ *договір на проведення дослідження* (вказують прізвища та посади замовників дослідження, наводять короткий опис дослідження, особливі вимоги до його проведення, зазначають терміни проведення та умови оплати);
- ✓ *меморандум* (коротко викладають характер дослідження, називають виконавців, наводять результати, роблять припущення щодо подальших досліджень. Стиль меморандуму неформальний, обсяг — одна сторінка);
- ✓ *зміст*;
- ✓ *перелік ілюстрацій* (вказують номери, назви рисунків і сторінки, на яких вони наведені);
- ✓ *анотацію* (орієнтована на керівників, яких цікавить суть, а не деталі. В анотації зазначають предмет дослідження, розглянуті питання, методи дослідження, основні висновки та рекомендації. Обсяг — одна сторінка).

***Основна частина***:

- ✓ *вступ* (мета дослідження, актуальність його проведення);
- ✓ *методологія дослідження* (об'єкт дослідження, обґрунтування методики дослідження з посиланнями на авторів і джерела);
- ✓ *основні висновки та рекомендації*;
- ✓ *обмеження дослідження* (стислі терміни виконання замовлення, дефіцит коштів, технічних засобів дослідження, неможливість узагальнення даних на всю країну тощо).

***Заклучна частина***:

- ✓ *перелік використаної літератури*;
- ✓ *додатки, таблиці, схеми, рисунки*;
- ✓ *перелік додатків* (за вторинним дослідженням).

Слід зазначити, що дослідження аж ніяк не схоже на шкільну задачку з єдиним правильним рішенням. Отже, цілком ймовірно припустити кілька інколи абсолютно протилежних варіантів, інтерпретації цих даних.

З цього приводу згадується суто маркетинговий жарт: "Дві групи дослідників брали участь у дослідженні, мета якого отримати відповідь на запитання: "Чи є ринок збуту взуття в Африці?" Повернувшись, як водиться, склали звіти. Висновки однієї групи: "Ринок збуту безмежний, оскільки всі ходять босоніж". Висновки другої — "Ринок збуту відсутній, оскільки ... всі ходять босоніж". Справедливо завважено: в кожному жарті — лише частка жарту!

Крім підготовки до звіту, проводиться також усна ***презентація результатів***, після чого — ***передача звіту особам, які приймають рішення***

## Тема 10. Сегментація ринку та позиціонування товару у туризмі

1. Прогнозування розвитку ринку
2. Сегментація ринку
3. Позиціонування товару

### 1. ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ

Комплексне дослідження ринку не обмежується констатацією ситуації, що склалася, та причин, що її зумовлюють, і безпосередньо пов'язано з прогнозуванням розвитку ринку.

Серед напрямів прогнозування розвитку ринку передусім — це аналіз еволюції ринкової ситуації, можливостей і загроз зовнішнього середовища. Мета— знайти оптимальне своєчасне рішення щодо адаптації фірми до можливих змін. Отже, метою прогнозування є прогноз появи нових потреб, змін уподобань споживачів, можливих дій конкурентів, змін у законодавстві, політичних змін, кон'юнктури ринку в цілому і окремих показників, що формують її, тощо. Особлива увага в прогнозуванні розвитку ринку приділяється прогнозуванню попиту.

Розглянемо методи прогнозування. Їх поділяють на дві групи — *кількісні* та *якісні*.

До *кількісних методів* відносять:

- *метод екстраполяції тренда;*
- *методи кореляційно-регресійного аналізу;*
- *прогноз на основі індикаторів;*
- *нормативний метод;*
- *метод частки ринку;*
- *метод стандартного розподілу ймовірностей.*

У чому суть кожного з цих методів?

**Метод екстраполяції тренда** — це метод прогнозування на основі статистичного аналізу часових рядів, за якого обчислюють значення економічних показників (наприклад, обсягу продажу) за межами наявних фактичних даних, виходячи з припущення, що виявлена тенденція зберігатиметься й надалі.

Інформаційна база, на якій ґрунтується метод, — дані про обсяг продажу за певний інтервал часу (попередні місяці, роки), які називаються **часовими рядами**. На основі цих даних визначається **тренд** — загальна тенденція зміни показників за певний період часу.

Тренд може бути вираженим рівнянням прямої, логарифмічної, гіперболічної, показникової функції та параболи другого порядку.

Наприклад, трендова модель (рівняння тренда):  $V = 500 + 46,541 \cdot x$

показує, що в наступному періоді продаж продукції збільшиться на 46 одиниць.

Суттєва вада цього методу — він є придатним лише для ринків і галузей зі стабільною кон'юктурою ринку. До таких галузей можна віднести, наприклад, комунальне господарство. Щодо ринків споживчих товарів і ринків багатьох промислових товарів,

прогнозування їхнього розвитку виключно на основі екстраполяції тренда було б не-далекоглядним, оскільки основна умова використання цього методу — стабільність показників макросередовища — не дотримується, так само, як і щодо ринків країн з перехідною економікою.

**Методи кореляційно-регресійного аналізу.** Прогнозування попиту можливе також, якщо знайдено статистичну модель, яка характеризує залежність між обсягом продажу та незалежними змінними, що впливають на його величину.

Для вирішення завдань такого типу можуть бути використані два методи — *кореляційний аналіз і регресійний аналіз*.

Завдання *регресійного аналізу* — визначення форми залежності та побудова прогновної моделі, що характеризує залежність збуту від факторів, які впливають на нього.

Завдання *кореляційного аналізу* полягає у визначенні щільності зв'язку між збутом продукції та зовнішніми статистичне значущими факторами, які впливають на збут. На практиці ці два методи об'єднують і використовують *кореляційно-регресійний аналіз*.

До факторів, які впливають на попит, можна віднести ціни на продукцію, витрати на рекламу, доходи населення та інші. За умов побудови прогнозних моделей може бути використаний *парний і багатофакторний регресійний аналіз*.

**Парний регресійний аналіз** заснований на використанні рівняння прямої лінії:  $y = ax + b$

Для цього визначають значення коефіцієнтів  $a$  і  $b$ ,  $x$  — незалежна змінна (фактор)

У разі використання *кореляційно-регресійного аналізу* для прогнозування попиту завдання маркетингової служби полягає у встановленні найбільш точного статистичного зв'язку між продажем і незалежними змінними.

**Багатофакторна регресійна модель** дає змогу визначити взаємозв'язок між попитом і кількома факторами, на відміну від рівняння парної регресії, де враховується лише одна змінна. Це пояснює, чому багатофакторна модель точніше характеризує реальність. Для опису залежності результативної ознаки (попиту) від кількох факторів використовують багатофакторну регресійну модель. Через труднощі обґрунтування форми зв'язку частіше використовують багатофакторні лінійні рівняння:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$$

Параметр рівняння називають частковим коефіцієнтом регресії, який показує, як у середньому зміниться результативна ознака  $Y$  в разі зміни факторної ознаки  $x$  на одиницю за умови, що інші факторні ознаки залишаються незмінними.

При відборі факторів слід враховувати:

/ не рекомендується включати до моделі фактори, які слабо пов'язані з результативною ознакою  $y$ , але тісно пов'язані з іншими факторами;

/ неприпустимо включати фактори, між якими існує функціональний зв'язок (коефіцієнт кореляції  $r = 1$ ).

**Прогнозування на основі індикаторів** — прогнозування зростання попиту на основі показників, які випереджають зміну попиту в часі. Наприклад:

- стабілізація економічних показників зумовлює інвестиції у розвиток промислових підприємств;

- збільшення доходу на душу населення є індикатором подальшого попиту на певні товари та послуги, а збільшення частки населення похилого віку в загальній структурі населення Західної Європи сигналізує про зміни у структурі попиту в межах таких товарних груп, як продукти харчування, одяг, послуги служб соціальної допомоги тощо.

Метод індикаторів використовується для оцінки потенціалу територій (країн, регіонів) на основі стандартних або спеціально визначених для певного сектора чи різновидів товарів індексів купівельної спроможності.

**Нормативний метод** — обсяги купівель визначаються нормами споживання (для споживчих товарів) і нормативами використання (для промислових товарів). Так, баланс вуглеводів, білків, жирів — передумова встановлення фізіологічних норм споживання продуктів харчування, обсяг купівель насіння можна визначити виходячи з норми висіву насіння на 1 га площі та розміру площі відповідної культури.

**Аналіз частки ринку передбачає прогнозування товарообігу як частки фірми на ринку певної галузі.** Тобто спочатку прогнозується попит для всієї галузі, а потім розраховується частка підприємства в загальному обсязі продажу галузі. Зрозуміло, точний прогноз для галузі — гарант точності прогнозу обсягу продажу для конкретної фірми.

**Метод стандартного розподілу ймовірностей** дає змогу на основі експертних оцінок визначити найімовірніший діапазон прогнозних оцінок збуту.

Суть методу:

1) експертним шляхом визначають **три види прогнозів** збуту:

О — оптимістичний прогноз;

М — найімовірніший прогноз;

Р — песимістичний прогноз.

$$O + 4M + P$$

2) розраховується очікуване значення **прогнозу збуту (Пз)**:  $Pz = \frac{O + 4M + P}{6}$

$$O - P$$

3) розраховується **стандартне відхилення (СВ)**:  $CB = \frac{O - P}{6}$

Відповідно до загальної теорії статистики найвірогідніше (з імовірністю 95%) прогноз перебуватиме в межах: **Продаж = Пз ± 2СВ**

**Якісні методи прогнозування ринку.** До них відносяться:

- методи експертних оцінок;
- метод сценаріїв;
- тестування ринку (пробний маркетинг).

**Методи експертних оцінок (експертні методи)** ґрунтуються на досвіді, знаннях та інтуїції фахівців. Вивчаючи тенденції розвитку товарної кон'юнктури у минулому та аналізуючи сучасний стан, експерти складають свою оцінку перспектив розвитку на майбутнє. Оптимальна експертна оцінка може бути отримана в результаті обміну думок між фахівцями і розробки на цій основі єдиної оцінки, а також через обробку неузгоджених між собою експертних оцінок кількох фахівців.

Експертні оцінки на якісному рівні використовуються для визначення можливих напрямів ринкової діяльності, визначення орієнтирів просування продуктів тощо.

**Експертами** прогнозування розвитку ринку можуть бути:

/ *покупці* (коли йдеться про вивчення намірів споживачів);  
 / *посередники* (при визначенні потенціалу ринку на території, яку вони обслуговують);  
 / *менеджери фірм*, оцінки яких ґрунтуються на власному досвіді роботи на ринку та інтуїції.

Методи експертних оцінок передбачають використання процедур "Методу Дельфі", "мозкового штурму", "адвоката диявола" та ін.

Результати експертних методів часто піддають критиці через цілковиту залежність від кваліфікації експертів. Але це єдиний спосіб вирішення практичних маркетингових завдань за умов браку статистичної або іншої досконалої інформації.

Метод Дельфі, відомий ще за часів Давньої Греції, коли оракули, які займалися про-рокуванням майбутнього, повідомляли про свої пророцтва лише після обговорення на раді дельфійських мудреців.

У методі Дельфі анонімні відповіді експертів, підкріплені аргументами, збираються протягом кількох турів. Використовуючи нову інформацію, отриману на попередніх етапах роботи, процес продовжують доти, доки розбіжність стає незначною. Потім фіксують розбіжності і отримують групову оцінку процесу (у цьому випадку — попиту).

Як вже зазначалося, певні обмеження щодо застосування кількісних методів, передусім екстраполяційних, пов'язані з тим, що зовнішнє середовище не є застиглим, незмінним, стабільним (а це обов'язкова умова застосування цих методів). Виникла нагальна потреба знайти інші способи передбачення майбутнього. Саме таким методом є **метод сценаріїв**.

**Сценарій** — це передбачення розвитку і майбутнього стану факторів, що впливають на фірму, і визначення напрямів можливих власних дій.

Метод може бути використаний для генерації ідей нових продуктів, визначення напрямів диверсифікації тощо. Сценарій як метод прогнозування передбачає розгляд кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій — базового, песимистичного, оптимістичного. Розгляд різних сценаріїв перебігу подій — це можливість завчасно адаптуватися до очікуваних змін зовнішнього середовища. Метод сценаріїв втілює інтегральний підхід до прогнозування і передбачає використання даних, отриманих в результаті кількісних та якісних методів досліджень.

Фірма-виробник вирішує проблему розширення ринку збуту своєї продукції або готує виведення нового чи модифікованого продукту на ринок. Керівництво оптової фірми стоїть перед дилемою: приймати чи ні пропозицію іноземного партнера щодо імпорту нового продукту на ринок. Ці завдання пов'язані з оцінкою потенційного попиту і вирішуються завдяки пробному маркетингу.

**Тестування ринку (пробний маркетинг)** передбачає пробний продаж перед виведенням на ринок нових або модифікованих товарів на географічне обмеженій території, який репрезентативно представляє цільовий ринок (за структурою населення, конкуренцією, впливом засобів масової інформації тощо).

Метод може вважатися найточнішим для прогнозування збуту нового продукту, оскільки при цьому на невеликому місцевому ринку (це може бути кілька міст країни) моделюється реальна ситуація і перевіряється дієвість різних інструментів маркетингу (ціна, канали збуту, упаковка, реклама, назва товару). Отже, дані про обсяг продажу, темпи зростання продажу дають можливість скласти прогноз збуту товару на всій території.

## 2. СЕГМЕНТУВАННЯ РИНКУ

Ідеальним підходом до планування маркетингової діяльності з погляду задоволення потреб споживачів без перебільшення можна вважати пристосування виробів і послуг до вимог кожного окремого споживача (причому незалежно від того, про споживача яких товарів ідеться — споживчих чи промислових). Протилежний підхід — розробляти універсальний, однаковий для всіх споживачів товар. У принципі обидва ці підходи існують на практиці, наприклад, унікальне устаткування для атомних станцій, медичних лабораторій у першому варіанті, і єдиний квиток на всі види громадського транспорту в другому.

Проте зрозуміло, що обидва підходи — не ідеальні. Перший — занадто дорогий, другий своїм "універсалізмом" нехтує розбіжності, які властиві різним покупцям. Потрібен компроміс, за якого, з одного боку, враховувалися б відмінності споживачів (їхні вимоги до товару, уподобання, інтенсивність споживання), а з іншого, з'являлася б можливість досягти фінансової мети фірми. Таким компромісом можна вважати сегментування ринку.

**Сегментування ринку** — розподіл споживачів на групи (сегменти), які відрізняються відносною однорідністю попиту, смаків, уподобань або реакцією на ті чи інші види маркетингової діяльності.

Кінцева мета сегментування цільового ринку — вибір сегмента (або сегментів) споживачів, на задоволення потреб якого буде зорієнтована діяльність фірми.

Напрямами сегментування, крім сегментування ринку за групами споживачів, може бути також сегментування за параметрами товару (наприклад, розподіл ринку на товари; товари, що пропонуються на ринку за високими, середніми, низькими цінами), а також сегментування ринку за основними конкурентами.

### Етапи процесу сегментування ринку:

1. Визначення чинників сегментування.
2. Вибір методу та здійснення сегментування.
3. Розробка профілів груп споживачів.
4. Оцінювання сегментів ринку.
5. Вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку).

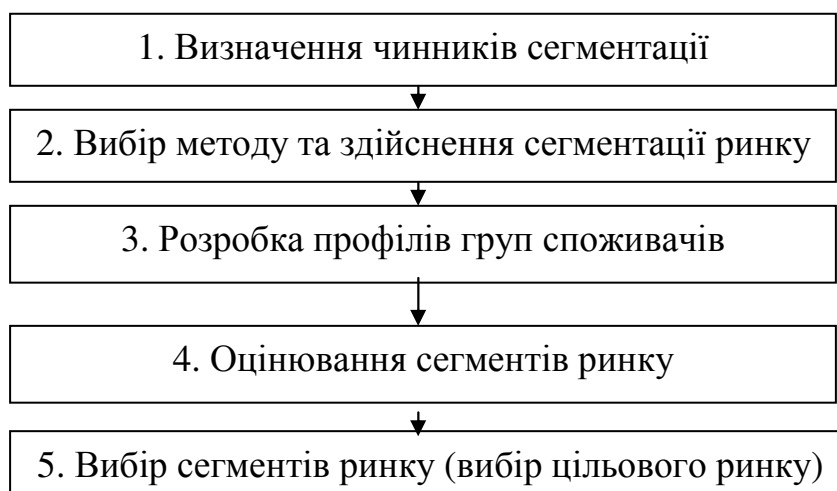


Рисунок 1 – Процес сегментації ринку

### ЕТАП I. Визначення чинників сегментування

Процедура сегментування ринку починається з вибору **чинників** (ознак, змінних) **сегментування**. Закономірно, що чинників ринків споживчих товарів і товарів виробничого призначення відрізняються.

**Сегментування споживчого ринку за групами споживачів** виконують на основі:

- *географічних;*
- *демографічних;*
- *психографічних чинників* (відповідно до стилю життя споживачів і характеристик особистості);
- *чинників поведінки споживачів (рис.1).*

### ЧИННИКИ СЕГМЕНТУВАННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ

#### географічні

- 1.Розподіл за регіонами** (Крим, Закарпаття, Південна Україна, Північ)
- 2.Адміністративний розподіл** (столиця, область, районні центри, населені пункти: сільські та міські жителі)
- 3. Кількість мешканців міст** (до 5 тис.осіб;  
5 - 20 тис.осіб;  
20 - 50тис.осіб;  
50-100 тис.осіб;  
100-250 тис.осіб;  
250-500 тис.осіб;  
0,5 – 1 млн осіб;  
1-4 млн осіб;  
більше 4 млн осіб)
- 4.Клімат:**
  - помірно-континентальний
  - континентальний
  - субтропічний
  - морський

#### демографічні

- 1. Вік**
- 2. Стать**
- 3.Розмір сім'ї (кількість осіб):**
  - 1-2 особи
  - 3-4 особи
  - 5 і більше осіб
- 4.Етап життєвого циклу сім'ї:**
  - молоді одинаки
  - молода сім'я
  - молода сім'я з молодшою дитиною до 6 років
  - молода сім'я з дитиною більше 6 років
  - подружжя з дітьми
  - подружжя похилого віку без дітей, молодших за 18 років
  - одинаки похилого віку
- 5.Рівень місячних доходів**
- 6. Освіта**
- 7. Види діяльності:**
  - керівники
  - посадові особи
  - робітники, студенти
  - пенсіонери
  - домогосподарки
- 8. Віросповідання**
- 9. Національність**

#### психографічні

- 1.За належністю до суспільного класу:**
  - прошарки нижчого класу
  - вищі прошарки нижчого класу
  - робітничий клас
  - середній клас
  - вищі прошарки середнього класу
  - нижчі прошарки вищого класу
  - вищі прошарки вищого класу
- 2. За стилем життя:**
  - молодіжний
  - спортивний
  - богемний
  - елітний
- 3. Тип особистості:**
  - імпульсивна натура
  - конформіст
  - авторитарна натура
  - честолюбива натура
- 4. За адаптацією споживачів до нового товару:**
  - суперноватори
  - новатори
  - помірковані
  - консерватори
  - суперконсерватори

#### поведінські

- 1. Очікувані вигоди:**
  - якість
  - сервіс
  - престиж
  - ціна тощо
- 2. Статус споживача:**
  - той, що не споживає товари
  - раніше споживав
  - потенційний споживач
  - регулярний споживач
- 3. Ступінь споживання:**
  - слабкий споживач
  - помірний споживач
  - активний споживач
- 4. Привід для купівлі:**
  - для власного споживання
  - для подарунку
- 5. Ступінь прихильності:**
  - відсутня
  - слабка
  - середня
  - сильна
- 6. Ступінь готовності до сприйняття товару:**
  - непроінформований
  - проінформований
  - зацікавлений
  - має намір придбати
- 7. Ставлення до товару:**
  - у захваті
  - позитивне
  - байдуже
  - негативне
  - агресивне

Як правило, при сегментуванні використовується не один, а кілька чинників.

При **сегментуванні промислового ринку** використовують кілька груп чинників:

- розмір фірми;
- галузі, в якій діє підприємство;
- географічне розташування.
- очікувані вигоди;
- процес прийняття рішень;
- статус користувача;
- інтенсивність споживання;
- технологічні характеристики;
- індивідуальні характеристики та ін.

## **ЕТАП 2. Вибір методу та здійснення сегментування ринку**

Залежно від цілей і завдань дослідження використовують різні методи сегментування:

- метод побудови сітки сегментування;
- метод групувань;
- метод багатомірного статистичного аналізу.

**Метод побудови сітки сегментування** застосовується для виділення базових ринків і використовується на рівні макросегментування. При цьому беруться до уваги три змінні — *функції* (або вигоди, які шукають споживачі), *технології та споживачі*. У результаті аналізу визначають перелік стратегічно важливих сегментів.

**Метод групувань** передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками.

**Метод багатомірного статистичного аналізу** полягає в одночасній багатомірній (автоматичній) класифікації об'єктів за кількома ознаками.

Найефективнішим при цьому вважається метод кластерного аналізу. Цей підхід базується на певних припущеннях:

- в один сегмент (кластер) об'єднуються споживачі, які мають кілька подібних ознак;
- ступінь схожості між споживачами, які належать до одного сегмента, має бути вищий, ніж ступінь схожості між споживачами, які належать до інших типів.

Нагадаємо, що об'єктами сегментування можуть бути і споживачі, і товари, і фірми-конкуренти.

## **ЕТАП 3. Інтерпретація отриманих сегментів (розробка профілів споживачів)**

На цьому етапі виділені сегменти описуються з точки зору їхніх найважливіших характеристик. Воно відбувається на основі отриманих даних під час маркетингових досліджень.

## **Е Т А П 4. Оцінювання сегментів ринку**

Вибору цільових сегментів передують їх оцінювання, яке здійснюється у двох напрямках:

/оцінювання привабливості сегмента;

/ оцінювання можливостей фірми конкурувати в цьому сегменті.

Для оцінювання **привабливості сегмента** використовують такі **критерії**:

- / *ринкові фактори* (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу і виходу із сегмента);
- / *конкурентні фактори* (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які поки що не обслуговуються конкурентами);
- / *політичні, соціальні фактори та проблеми захисту довкілля*, які має враховувати фірма, орієнтуючись на задоволення потреб певного сегмента.

Оцінка **можливостей фірми** обслуговувати ринковий сегмент визначається наявністю:

- / фінансових ресурсів і конкурентних переваг — у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до зміни цін);
- / технологічних нововведень, що створюють бар'єри для конкурентів;
- / маркетингових можливостей фірми (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які фірма вже пропонує ринку);
- / кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку і рівню конкурентної боротьби на ньому.

Основні характеристики ідеального сегмента можна описати так:

- / *високий рівень поточного збуту*;
- / *високі темпи зростання*;
- / *високі показники норми прибутку*;
- / *помірна конкуренція*.

На практиці таке поєднання сприятливих факторів майже нереальне: високі темпи зростання сегмента завжди супроводжуються зростанням конкуренції; наявність ринкових ніш створює можливості для фірми, а відсутність технології для виробництва товарів, що відповідають вимогам ніші, стримують використання цих можливостей при виході на ринок з відповідним товаром. Ці та інші суперечності потребують пошуку компромісних рішень.

## **ЕТАП 5. Вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку)**

Для цього використовують стратегії маркетингу залежно від рівня сегментування ринку.

*Стратегія недиференційованого маркетингу передбачає, що фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їхні відмінності.*

Здебільшого недиференційований маркетинг вважається атавізмом маркетингу, не дуже актуальним для сучасного етапу ринку.

Проте саме цей варіант вибору цільового ринку може виявитися сучасним рішенням проблеми: наприклад, єдині квитки на всі види міського транспорту, які діють протягом доби, незалежно від того, скільки разів і яким саме видом транспорту скористався пасажир. Така система діє у Швейцарії і цілком імовірно, може (за певних обставин) виявитися прийнятною для українського ринку.

*Стратегія диференційованого маркетингу передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу.* Варто враховувати, що витрати (виробничі, адміністративні, на модифікацію товару, заходи щодо його просування) при цьому неминуче зростають. Але в разі вдало підібраних інструментів маркетингу цілком

компенсується зростанням обсягу продажу. Прикладами диференційованого маркетингу можуть бути виготовлення молочної продукції різної жирності, шоколад з різною начинкою, сорти картоплі, адаптовані до різних кліматичних зон, і тисячі інших прикладів.

У разі застосування стратегії диференційованого маркетингу можуть бути обрані такі варіанти спеціалізації:

- ✓ *товарна спеціалізація* — один товар пропонується різним ринковим сегментам;
- ✓ *сегментна спеціалізація* — фірма пропонує всі товари одному сегменту;
- ✓ *вибіркова (селективна) спеціалізація* — обраним сегментам компанія пропонує різні товари;
- ✓ *повне охоплення ринку* — фірма пропонує різні товари всім групам споживачів.

**Концентрований маркетинг** — *фірма зосереджує свою діяльність на одному сегменті ринку (ніші), розробляючи один маркетинговий комплекс.*

Такою нішею на ринку майонезу можуть бути споживачі, які не вживають майонез, оскільки цей продукт не вписується в їхню концепцію здорової їжі. Розробка нового продукту — дієтичного майонезу — дало б змогу навіть на перенасиченому українському ринку майонезу знайти місце для нової фірми.

Ця стратегія є привабливою для невеликих підприємств і компаній з обмеженими ресурсами.

### 3. ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВАРУ

Попередні етапи сегментування ринку мали на меті вибір цільового ринку. Враховуючи те, що даний сегмент конкуренти також можуть обрати за цільовий ринок, наступне важливе питання, яке має бути вирішене, — чим саме відрізнятиметься товар фірми від аналогів, тобто визначення позиції товару фірми на ринку щодо товарів-конкурентів.

**Позиціонування товару** — *комплекс маркетингових заходів, метою яких є досягнення запланованої позиції конкретної фірми або товарної марки у свідомості споживачів, що повинно сприяти успішному досягненню маркетингових цілей фірми.*

**Позиція товару** — *місце, яке цей товар займає у свідомості покупців порівняно з аналогічними конкурентними товарами.* Формування певної чітко визначеної позиції товару повинно мати керований фірмою характер.

**Основні моменти позиціонування:**

1. Застосування технології позиціонування у більшій мірі відноситься до стратегічної сфери діяльності підприємства.
2. Позиціонування спрямоване на формування стійких психологічних установок у споживача.
3. У більшості випадків позиціонування базується на вигоді, яку отримає споживач.
4. У різних сегментах можна сформувати різні позиції відносно одного й того ж товару.

Інструментами позиціонування виступають всі елементи комплексу маркетингу. Особливе місце в цьому процесі займає комунікаційна політика, серед цілей якої — створення певного іміджу марки. Наприклад, ексклюзивність товару (годинників, автомобілів, навчальних закладів) може бути створена завдяки рекламі.

Разом з тим статус престижного товару підтверджується високою ціною товару, місцем, де він пропонується споживачам, назвою торгової марки тощо.

Основою для вибору позиції марки є конкурентні переваги товару фірми перед конкурентними або вигоди, які цей товар надає споживачам. Варто зазначити, що конкурентні переваги і позиція товару—не одне й те саме. Якщо конкурентні переваги — це сильні сторони товару, то позиція товару показує, як саме цей товар сприймається потенційними споживачами.

Не викликає сумніву той факт, що вибір позиції товару має ґрунтуватися на реальних перевагах товару чи то послуги. Крім того, треба враховувати позицію, яку займають в цьому сегменті конкуренти, і нарешті, яка позиція, з огляду на конкурентів та переваги споживачів, є найкращою.

**Процес позиціонування** відбувається за такими етапами:

1. Аналіз ринкової ситуації.
2. Формування маркетингових цілей.
3. Сегментація ринку.
4. Формування бренду та його конкретних відмінностей від інших.
5. Визначення оптимальної позиції.
6. Процес досягнення запланованої позиції.
7. Аналіз ефективності досягнення поставлених цілей.

Основна мета стратегії — сформувати і надалі зберегти позитивне ставлення споживачів до товару фірми.

Існують такі **стратегії позиціонування**:

- 1) *позиціонування за характеристиками товару*;
- 2) *позиціонування за низькою ціною*;
- 3) *позиціонування за співвідношенням "ціна — якість"* ("якість за розумну ціну" у рекламі засобів для чищення торгової марки Dosia);
- 4) *позиціонування на сервісі* ("три роки гарантії на всі товари фірми");
- 5) *позиціонування на вигодах, які надають товари або на вирішенні проблеми споживачів* (жувальна гумка, яка запобігає карієсу);
- 6) *позиціонування по відношенню до певних груп споживачів* (курси вивчення іноземної мови для літніх людей, "Якщо ви молодий..." або "Якщо вам більше сорока"; "У тих, хто ...");
- 7) *позиціонування відповідно до ситуації, в якій використовується товар* ("Якщо у вас заклало ніс...");
- 8) *позиціонування за походженням* (зв'язок товару з місцем його виготовлення "німецька надійність", "японська якість");
- 9) *позиціонування за категорією товару* (мило Dove позиціюється в більшій мірі як крем, аніж мило);
- 10) *позиціонування товару або фірми як "номер 1"* (номер один — за певними характеристиками товару, обсягом продажу, хронологією появи товару на ринку), наприклад, lavazza позиціюється як кава № 1 в Європі;
- 11) *позиціонування на основі порівняння товару фірми з товарами конкурентів* (безпосереднє співставлення з товарами конкурентів або протиставлення товарам конкурентів);
- 12) *позиціонування за умовами застосування товару, який пропонується на*

*продаж* (засіб для миття посуду в холодній воді);

- 13) *позиціювання за різновидом товару, який пропонується на продаж* (праски з вертикальною подачею пари, електрочайник з позолоченим фільтром);
- 14) *позиціювання на позитивних особливостях технології* (технологія приготування пива, вишуканих страв тощо);
- 15) *позиціювання на іміджі* (товар асоціюється із особистістю — "звичайною" людиною, із знаменитістю, або з певним видом діяльності).

Для графічного зображення позиції торгової марки використовують **карти-схеми сприйняття** (перцепційні карти, позиційні схеми) — двомірні діаграми різних пар характеристик, що відображують позиції конкуруючих торгових марок.

### **Помилки позиціонування:**

1. **Недопозиціонування** — в якості атрибута товару, який закладено у позицію, використовується характеристика неважлива для цільової аудиторії.
2. **Понадпозиціонування** — акцентування уваги на дуже рідкісних якостях товару, що може обмежувати сферу застосування товару.
3. **Розмите позиціонування** — увага споживачів посилено концентрується на параметрі, який не дозволяє чітко відрізнитися від конкурентів.
4. **Сумнівне позиціонування** — коли аргумент, який наводиться у рекламі, не є беззаперечним.

У разі, якщо позиція товару не відповідає очікуванням фірми, для зміни позицій товару в свідомості споживачів використовується **стратегія репозиціонування товару** (модифікація несприятливого позиціонування).

**Стратегії репозиціонування**, які дають змогу змінити негативне сприйняття товару споживачами:

- *модифікувати товар* — поліпшити певну характеристику товару, яка наразі не відповідає очікуванням ринку;
- *модифікувати важливість атрибутів* — переконати ринок у тому, що слід приділяти більше уваги певній характеристиці, яка є сильною стороною марки;
- *модифікувати сприйняття марки*, адже ринок може бути погано поінформований і недооцінювати реальні якості марки, що відрізняють її від інших товарів;
- *модифікувати сприйняття марок фірм-конкурентів* (передбачає порівняльну рекламу, якщо ринок переоцінює деякі характеристики товару);
- *привернути увагу до тих атрибутів, які ринок ігнорує* (передбачає створення нової вигоди, яка ще не розглядалася цільовим сегментом);
- *модифікувати необхідний рівень атрибута*, якщо ринок очікує рівня якості, який не завжди потрібний. Фірма може робити спробу переконати сегмент у тому, що рівень якості є адекватним його вимогам.

## Тема 11. Маркетингова товарна політика у туризмі

1. Сутність маркетингової товарної політики, види туристичного продукту, його особливості
2. Процес розробки нових товарів
3. Життєвий цикл товару
4. Товарний асортимент
5. Сутність торгової марки та бренду, управління ними;
6. Розробка товарних стратегій

### 1. Сутність маркетингової товарної політики, види туристичного продукту, його особливості

**Маркетингова товарна політика** – це комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства.

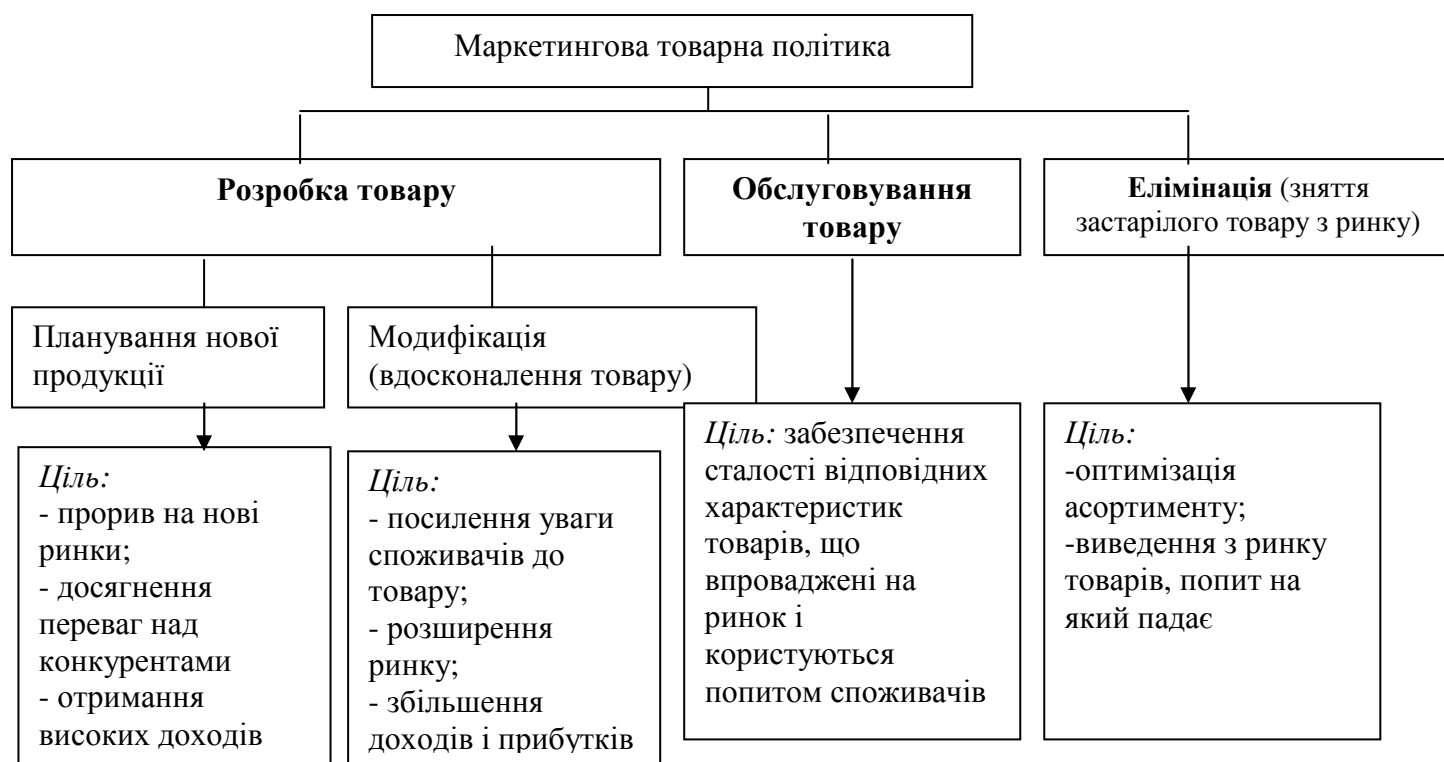
Формування маркетингової товарної політики Характеризується наступними проблемами:

- 1) забезпечення необхідного рівня якості та високої конкурентоспроможності продукції;
- 2) формування і оптимізація товарного асортименту;
- 3) інновації;
- 4) позиціонування товарів на ринку;
- 5) управління життєвим циклом товарів;
- 6) формування торгової марки та управління нею;
- 7) створення ефективної упаковки товарів;
- 8) забезпечення якісного сервісу.

Оскільки більшість підприємств пропонує на ринку не один, а кілька товарів, в межах маркетингової товарної політики рішення приймаються на трьох рівнях:

- 1) рішення про створення нового товару (властивості, марочна назва, упаковка);
- 2) рішення про товарний асортимент (ширина, глибина);
- 3) рішення щодо товарної номенклатури (ширина, глибина, насиченість, гармонійність).

### Структура та цілі маркетингової товарної політики



**Товар** – це все те, що задовольняє потреби споживачів, і пропонується ринку з метою придбання, використання.

У маркетингу товар розглядають з позиції **трьох рівнів**:

I рівень. Товар за задумом (ідея товару)

II рівень. Товар у реальному виконанні: має такі характеристики:

- властивості
- якість
- дизайн
- упаковка
- марочна назва

III рівень. Товар з підкріпленням – передбачає надання споживачеві додаткові послуги або отримання додаткової вигоди від придбання товару:

- монтаж
- гарантії
- доставка
- надання кредиту

## **2. Конкурентоспроможність товару**

**Конкурентоспроможність товару** – здатність товару конкурувати з аналогами на конкретному ринку за певний проміжок часу.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності товару враховують два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем:

- 1) це корисний ефект, що його отримує споживач, купуючи товар, який має два складники: якість і сервіс;
- 2) витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару.

Чим більший корисний ефект і менші витрати, то привабливішим для споживача є товар.

**Якість товару** – це сукупність властивостей і характеристик товару, які дають можливість задовольняти певну потребу.

До показників, що характеризують якість товару, відносять:

- функціональні характеристики (продуктивність);
- показники надійності;
- показники технологічності;
- показники безпеки;
- ергономічні – моделювання зовнішнього вигляду та форми продукції;
- нормативні;
- екологічні – відповідність вимогам захисту довкілля.

Методика оцінювання конкурентоспроможності товару:

1. Визначення цілей оцінювання рівня конкурентоспроможності товару (основна мета – забезпечити конкурентні переваги товару на ринку порівняно з товарами-конкурентами).
2. Збирання та аналіз даних про ринок, покупців, конкурентів.
3. Формулювання вимог до товару-еталону:  
„ціна не вище...”, „гарантійний термін...”, „не викликає алергії на...”
4. Визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню (технічні, економічні).
5. Розрахунок одиничних індексів за технічними характеристиками.
6. Розрахунок групового індексу за технічними та економічними параметрами.
7. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.
8. Підготовка висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товарів.
9. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару.

### **3. Процес розробки нового товару**

1. Генерація ідей.
2. Відбір ідей (фільтрація).
3. Розробка та перевірка концепції товару.
4. Розробка стратегії маркетингу.
5. Проведення економічного аналізу.
6. Розробка прототипу товару.
7. Випробування товару у ринкових умовах (тестування товару).
8. Виробництво і реалізація продукції.

**Етап 3. Концепція товару** – письмовий опис фізичних та інших характеристик товару, які сприймаються споживачем, і набору вигод, які він обіцяє певній групі споживачів. Вона потрібна:

- керівникам підприємств (скільки ресурсів виділити);
- службі науково-дослідних і конструкторських розробок (технічні характеристики);
- рекламному агентству (інформація про вигляди)

**Етап 4. Розробка стратегії маркетингу:**

- визначення цільового ринку;
- позиціонування товару;
- заплановані показники обсягу продукції, частки ринку, прибутку
- ціни, канали розподілу, бюджет маркетингу

**Етап 5. Проведення економічного аналізу:**

- потенційний обсяг продажу
- витрати

- прибуток
- ризики

*Підходи до оцінки потенційного обсягу продажу товару*

- експертна оцінка
- аналіз намірів споживачів щодо придбання товару
- аналіз розміру цільового сегменту
- контрольний продаж
- аналіз даних попередніх років щодо продажу аналогічних товарів

**Етап 6. Розробка прототипу товару:**

- рішення про параметри виробу
- рішення про упаковку
- рішення про торгову марку

**Етап 7. Тестування товару**

- ✓ місце проведення
- ✓ об'єкт (товар, ціна, ім'я марки)
- ✓ особи, які запрошуються для тестування (покупці, експерти)
- ✓ тривалість тестування
- ✓ кількість товарів, що тестується

*Для тестування споживчих товарів аналізується:*

- ✓ як сприймається товар споживачами
- ✓ кількість пробних і повторних купівель
- ✓ частота купівель

*При тестуванні промислових товарів перевіряють:*

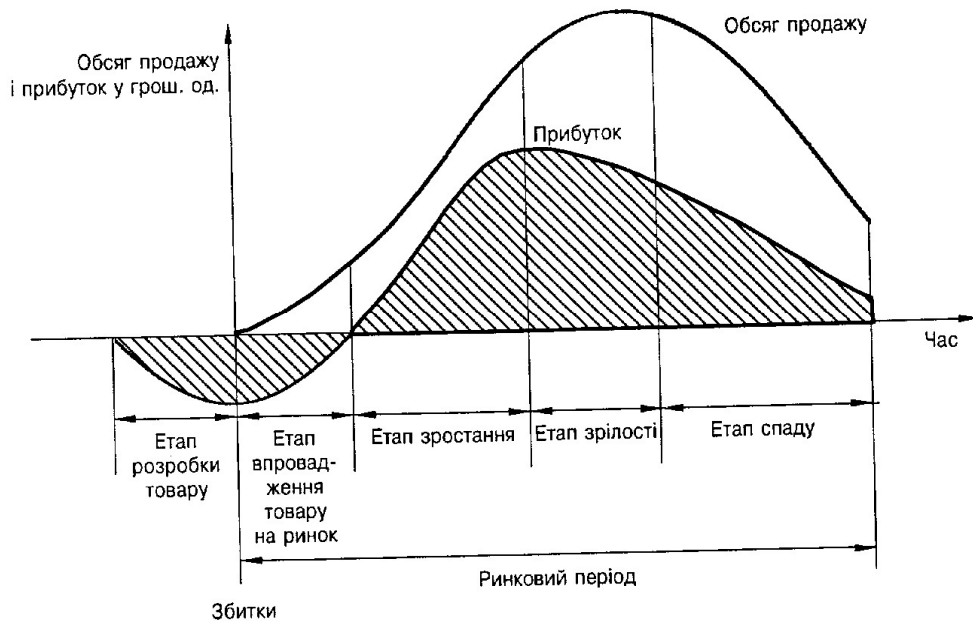
- ✓ функціональні характеристики
- ✓ надійність
- ✓ рівень експлуатаційних витрат
- ✓ необхідність додаткового навчання персоналу та витрат на навчання

**Етап 8. Виробництво та реалізація товару**

- ✓ де випускати товар?
- ✓ кому (яким сегментам, ринкам) пропонувати товар?
- ✓ коли?
- ✓ як виводити товар на ринок?

#### 4. Управління життєвим циклом товарів

**Життєвий цикл товару** визначає послідовність періодів існування товару на ринку та характеризує зміну обсягів продажу та прибутку від його реалізації



### Етап впровадження на ринок:

Період повільного зростання обсягів збуту продукції, оскільки ринок ще мало знайомий з новим товаром; прибуток від'ємний, високі витрати на формування попиту і просування товару; споживачами є новатори, які люблять усе нове та схильні до ризику; ціна встановлюється двома способами:

- а. високі ціни, а потім поступове їх зниження – стратегія «зняття вершків»;
- б. низькі ціни, а потім поступове їх збільшення – стратегія проникнення на ринок.

### Етап зростання:

Етап швидкого нарощування обсягів збуту; з'являються прибутки, більше конкурентів, відбувається проникнення на нові ринки, розширення каналів збуту; пропонуються варіанти товарів, сервісні послуги.

### Етап зрілості:

Темпи зростання обсягів збуту уповільнюються, конкуренція максимальна; мета підприємства – утримати ринкові позиції; витрати на просування дещо знижуються; реклама є нагаду вальною. Щоб довше втримати товар на етапі зрілості застосовують такі стратегії:

- 1) модифікація ринку – розширення, вихід на нові сегменти, пошук нових способів використання товару;
- 2) модифікація товару – зміна його характеристик, пропонуються різні варіанти, моделі;
- 3) модифікація комплексу маркетингу – зміна цінової політики, каналів розподілу, рекламної політики.

### Етап спаду:

Період різкого зниження обсягів продажу товару та прибутку від його реалізації; споживачами є консерватори; із асортименту вилючаються «слабкі»

товари; реклама зменшується до рівня, необхідного для збереження надійних споживачів.

### ***Управління життєвим циклом товару***

- ✓ скоротити фазу виведення на ринок
- ✓ прискорити процес зростання
- ✓ продовжити якомога довше фазу зрілості
- ✓ уповільнити фазу спаду

## **5. Товарний асортимент та рішення по управлінню ним**

**Товарний асортимент** – це сукупність всіх асортиментних груп товарів, які пропонуються конкретною фірмою.

**Асортиментна група** (товарна лінія) – це група товарів, яка має схожі споживчі характеристики або призначається для задоволення певної потреби.

Товарний асортимент характеризується такими показниками:

- 1) ширина – кількість асортиментних груп;
- 2) глибина – кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі (розмірів, моделей, кольорів, смаків);
- 3) насиченість – кількість товарних одиниць (найменувань продукції) у товарному асортименті;
- 4) гармонійність – ступінь подібності товарів за призначенням, характеристиками, технологією, каналами розподілу в асортименті (якісний показник).

**Товарна номенклатура** – це сукупність всіх товарних асортиментів, які пропонуються фірмою для продажу. Це поняття ширше, ніж товарний асортимент.

Удосконалення асортименту відбувається у двох напрямках:

- ✓ **нарощування** – введення до асортименту нових асортиментних груп товарів, розширення асортименту;
- ✓ **поглиблення** – збільшення кількості різновидів товарів в асортиментних групах.

### **Рішення по управлінню товарним асортиментом:**

- вибір сегменту для товарного асортименту
- позиціонування товарного асортименту
- розробка комплексу маркетингу для товарного асортименту
- структура асортименту та виключення з нього окремих товарів
- координація марок у межах товарного асортименту

### Рішення по управлінню товарною номенклатурою:

- оцінка портфеля товарів
- розподіл ресурсів між товарними асортиментами
- додавання нових асортиментних груп
- зняття з виробництва наявних асортиментних груп.

### 6. Сутність торгової марки та бренду. Управління ними.

**Марка** – це ім'я, назва, символ, малюнок або їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів підприємства і диференціації їх від товарів-конкурентів.

**Торгова марка** – це зареєстрована у юридичному порядку марка товару.

#### Види марок залежно від контролю над ними

- ✓ марка виробника
- ✓ приватна марка
- ✓ ліцензійна марка
- ✓ спільна марка
- ✓ марки-винищувачі

#### Стратегії встановлення марочних назв

- ✓ групові марки – встановлюється одна назва на всі товари фірми (наприклад, ТМ «Славія», ТМ «President»)
- ✓ багатомарочний підхід – на кожний товар своя окрема назва (компанія Coca-Cola: напої Coca-cola, Fanta, Sprite, BuonAqua; компанія Procter&Gambel: Ariel, Tide, Act, Mister Proper, Fairy тощо);
- ✓ колективні марочні назви для окремих асортиментних груп;
- ✓ поєднання фірмового імені з індивідуальною маркою товару (Sandora Gold, Sandora Classic).



#### Умови створення сильного бренду:

- ✓ наявність високоякісного товару
- ✓ емоційно-інформаційна складова бренду

#### Структура бренду:

- 1) ідентичність бренду;
- 2) атрибути бренду.

Уперше концепція ідентичності бренду була оприлюднена у 1986 році.

**Ідентичність бренду (brand identity)** – це його основа, яка формує напрям розвитку бренду та головні особливості взаємодії бренду зі споживачами (визначення Жан-Ноеля Капферера). Ідентичність бренду включає відповіді на такі питання (по Капфереру):

- 1) які унікальні бачення та ціль бренду?
- 2) яку головну потребу задовольняє бренд?
- 3) що у бренді створює його відмінність в очах споживачів?
- 4) які головні незмінні цінності бренду?
- 5) яка головна сфера компетентності бренду?
- 6) що, які зовнішні особливості роблять бренд впізнаваним? За рахунок чого покупець впізнає (розпізнає) бренд серед безлічі інших?

Бренд стає брендом тоді, коли набуває свого істинного статусу, **коли «оселяється» у головах великої** кількості людей. І то, у якому вигляді він живе у головах людей, часто відрізняється від того, що закладається розробниками.

Якщо давати визначення бренду за допомогою одного слова, то самим правильним буде **«бренд = сприйняття»** (ні емоції, ні довіра, ні асоціації, хоча кожна з цих ознак присутня у сутності бренду). А саме СПРИЙНЯТТЯ.

Девід Аакер: ідентичність бренду – це «серце» та «душа» бренду!

Якщо у бренду є своя **унікальна ідентичність**, то бренд **цікавий** і його **люблять** споживачі. Це означає, що за наявності унікальної ідентичності бренду легше знайти та підтримувати зв'язок зі своїм покупцем. І навпаки, при відсутності чіткої ідентичності, бренду вкрай важко забезпечити свою диференціацію на ринку та впливати на споживача.

Різні спеціалісти (менеджери глобальних компаній, дослідницьких агенцій та інші) включають до ідентичності бренду різну кількість елементів, по-різному описують специфіку та важливість конкретних елементів. Але є певна схожість.

**Складові (компоненти) ідентифікації бренду:**

1. Віра, цінності, індивідуальність бренду.
2. Фізичні характеристики продукту, які роблять його унікальним.
3. Вигоди, які отримує споживач.
4. Суть бренду – головна обіцянка бренду.

Розглянемо окремо кожен складову.

### **1. Віра, цінності, індивідуальність:**

Бренд Walt Disney вірить, що кожна людина **ПОВИННА БУТИ ЩАСЛИВОЮ**. І кожною своєю дією даний бренд прагне робити людей щасливими. Щасливі емоції від відвідування Disney Land.

Бренд Coca Cola – вірить, що він приносить у життя людей ОПТИМІЗМ і СВЯТО, як наслідок, це показано у ролику «Свято наближається» - десятки років

**Цінності бренду** – це важливі життєві принципи, які бренд розділяє зі своїми споживачами.

Бренд ІКЕА (цінності): сучасність; дешевість; практичність. Як бренд він будує свої відносини з людьми, які цінять сучасний дизайн, доступну ціну та практичність. Це характерно лише для розвинутих, сформованих брендів.

Цінності виражаються у відповіді на питання, що ми підтримуємо і у що віримо. Віра та цінності бренду разом формують індивідуальність бренду, його внутрішнє Я.

У більшості випадків спеціалісти, коли говорять про індивідуальність бренду, представляють бренд у вигляді людини. Якщо бренд був людиною, то якою? Який у нього вигляд? Скільки йому років? Яка у нього професія? Що і хто його оточує? Про що з ним можна поспілкуватись?

Українські бренди поки-що не так часто будують свої бренди з чітким розумінням віри, цінностей та індивідуальності бренду.

## **2. Фізичні характеристики продукту, які роблять його унікальним.**

В ідеалі ці характеристики повинні бути такими, щоб їх змогла побачити (або чути, сприймати на дотик за допомогою своїх органів відчуття) будь-яка людина.

Бренд Любімов: будується лише на коробочних цукерках, цукерки у вигляді сердечок у фользі, біла упаковка, червоний бантик. Саме це стало важливою частиною ідентичності даного бренду. Фрукти у шоколаді, нарізані неакуратними шматочками (неправильної форми) – ще одна унікальність товару бренду Любімов.

Фізично вимірювані характеристики продукту чи послуги допомагають дати у процесі комунікації відповідь на питання: «Чому я повинен довіряти даному бренду?». У **формуванні відносин між брендом та споживачем існують 3 взаємопов'язаних та послідовних етапи:**

1. Формування впевненості.
2. Формування довіри.
3. Формування віри.

**Формування у споживача впевненості**, що йому потрібний цей бренд, і потім – що купуючи цей бренд, людина здійснює правильний вибір.

**Другий етап – формування довіри.** Довіра – це дещо більше, ніж впевненість. І дещо менше, ніж віра. Це очікування позитивного результату зустрічі з брендом, яке базується на особистому досвіді і на досвіді інших людей. Довіра – це бажання вірити, що той, хто вже виправдав твої очікування, не обманить і у майбутньому (на даному етапі є вже емоція та діє логіка). Бренд своїми якостями та історією взаємодії зі споживачем формує довіру до себе у рамках конкретних продуктових та / або іміджевих характеристик.

**Віра – третій етап** відносин між брендом та споживачем. Віра не вимагає доказів. Якщо бренд знаходиться на рівні довіри або впевненості, але у нього сильно падає якість, бренд втрачає позиції може вже ніколи не піднятися. Інші справа, коли бренд знаходиться на рівні віри. Рівень віри – це рівень цінностей. Якщо ми купуємо його продукцію тому, що бренд реалізує наші близькі нам цінності – ти готовий простити йому багато.

### 3. Вигоди, які отримує споживач.

Всі вигоди або переваги (benefit), які дає бренд можна поділити на 2 групи:

- 1) функціональні вигоди – це раціональні вигоди, які приносить бренд;
- 2) емоційні вигоди – це все ті емоції та почуття, які переживає покупець у процесі покупки та споживання товару (послуги).

Приклад: головна перевага бренду Pampers – суха та здорова шкіра малюка. Фірма це виконує вже дуже тривалий час, причому за допомогою різних технологій.

Емоційні переваги поділяють на 2 групи:

- 1) емоції групи Me (що особливого я відчуваю через те, що у мене є цей бренд?);
- 2) емоції групи Them (що особливого я відчуваю через те, що мене бачать з цим брендом?)

Приклад: бренд Chanel. Основу бренду заклала сама Коко Шанель, сформулювавши свій унікальний підхід у світі моди «Простота та елегантність одночасно». Якщо Ви хочете мати те, чого ніколи не мали, Вам прийдеється робити те, чого Ви ніколи раніше не робили.

**4. Суть бренду** – це головна обіцянка бренду ( в одному чи у декількох словах). Чим коротше, тим краще. Це ті самі слова, які повинні бути у кожного в голові споживача після комунікації: «Подарунок 3 в 1» «Kinder Surprise».

Питання про ідентичність бренду – це, по-суті, питання про те, чим є бренд насправді, по своїй природі. Чітке визначення бренд-ідентичності допомагає побудувати дійсно унікальний бренд

**Атрибути бренду – зовнішня оболонка:**

- ✓ *бізнес-культура компанії* – її використання брендом

- ✓ *споживча культура* – бренд і споживачі повинні “говорити” однією мовою
- ✓ *соціальний імідж*
- ✓ *власний імідж* – імідж певної групи споживачів)

### Ролі брендів за співвідношенням “товар-ринок”

| Ролі брендів                | Корпоративний бренд                  | Товарний бренд                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічна, незалежна роль | <b>Класичний корпоративний бренд</b> | <b>Провідний бренд</b>                                                                                                |
| Допоміжні ролі              | <b>Рекомендодавець</b>               | <b>Суббренди та допоміжні бренди:</b><br>-срібні кулі<br>-класичні суббренди<br>-конкурентна відповідь<br>- камікадзе |

**Корпоративний бренд** – ім’я компанії поширюється на продукцію, що випускається. У системі управління брендів необхідно приділяти увагу не лише самим брендам, але й їх взаємодії у рамках системи.

У системі кожний із брендів повинен грати свою роль і кожній ролі повинен відповідати свій підхід до позиціонування. Наприклад, серед «провідних» брендів, які грають свою незалежну роль, і є дуже важливими для нашого бізнесу, повинен бути хоча б один «якір іміджу». Інколи ми його створюємо, інколи він формується еволюційним шляхом. Приклад, Cola у компанії Coca-Cola.

Тепер приділимо увагу кожній категорії брендів (провідних та допоміжних). Кожний з провідних брендів має на увазі свою унікальну позицію на ринку та особливий образ. А також має унікальну систему управління.

Корпоративний бренд може грати роль:

- основну, переносячи ім’я та образ на конкретні товари (класичні корпоративні бренди – Sandora, Nemiroff, Ford;
- допоміжну у просуванні товарних брендів, це **рекомендодавці** (Gillette для Mach 3, Rainford для шоколаду Millenium).

Набір провідних брендів повинен бути проаналізований з точки зору оперативної та стратегічної привабливості як окрема система. Наприклад, це може бути напрям та питома вага фінансових потоків.

Існують і допоміжні бренди, задача яких покривати неосновні сегменти, враховувати різницю у мотиваціях споживачів тощо (роль поварьонка у майстер-шефа). Суббренди можуть виконувати багато ролей:

- у ситуації, коли з’являється класичний суббренд, до імені бренду додається назва, яка характеризує просування за ціновою лінійкою, зміну цільового сегменту тощо (Sandora Gold, Nemiroff Premium);

- конкурентна відповідь – це реакція на активну політику конкурента, який вивів на ринок новий бренд (пиво «Біле» для Чернігівського);
- «срібна куля» - провідний бренд, який настільки успішний, що їх образ суттєво впливає на образ провідного бренду; горизонт дії для них – рік; у той же час їх роль не зводиться лише до чисто тактичної. Короткострокові бренди дозволяють підготувати ринок для виведення стратегічного бренду, завантажити виробничі потужності на період просування інших брендів, посилити провідний бренд;
- камікадзе – особливий випадок; народжуються, щоб швидко померти, забираючи з собою конкурентну марку.

### Ролі допоміжних брендів у портфелі

|                     | Допоміжна роль               | Самостійна роль               |
|---------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Швидкий ефект       | <b>Конкурентна відповідь</b> | <b>Короткостроковий бренд</b> |
| Перспективний ефект | <b>Класичний суббренд</b>    | <b>Срібна куля</b>            |

### Рішення по управлінню марками

- ✓ вибір сегменту для марки
- ✓ позиціонування марки
- ✓ розробка комплексу маркетингу для марки

### Кількісні показники оцінки брендів

1. Рівень спонтанного знання марки: min 30%,  

сильний бренд – 60-70%

дуже сильний бренд – 80-90%
2. Рівень ідентифікації бренду з товаром, які під ним продають: min 30%,  

сильний бренд – 60%
3. Рівень споживання: min 20%,
4. Пояснення споживача, чим цей бренд відрізняється від конкурентів

## 7. Розробка товарних стратегій

**I. Стратегія інновації** – розробка та впровадження товару

**II. Стратегія варіації** – модифікація товару, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого товару з асортименту

**III. Стратегія елімінації** – зняття товару з виробництва

### I. Стратегії інновації:

**1. Стратегія диференціації** – модифікація наявного продукту, яка призводить до появи паралельно зі старим нового виробу, що відрізняється від товарів-конкурентів

- ✓ товарна диференціація
- ✓ сервісна диференціація
- ✓ диференціація персоналу
- ✓ диференціація іміджу

**2. Стратегія диверсифікації** – розробка нових видів продукції

- ✓ горизонтальна
- ✓ вертикальна
- ✓ конгломератна (чиста)

**II. Стратегія (модифікації) товару** – пов'язана зі зміною його параметрів, із вилученням старого товару з асортименту і введенням нового.

Реалізується шляхом варіацій:

- ✓ Функціональних характеристик
- ✓ Фізичних характеристик
- ✓ Дизайну
- ✓ Іміджу
- ✓ Імені марки

**III. Стратегія елімінації товару** – зняття застарілого товару з ринку:

- «**збір врожаю**» - поступове зниження витрат на виробництво і збут, зменшення обсягів збуту, цін;
- «**видоювання**» - різке зменшення витрат на маркетинг або зниження загальних витрат і збереження прибутку на заключному етапі ЖЦТ;
- «**концентрація зусиль**» - всі зусилля націлюються на найсильніший сегмент, решта виводиться;
- «**посилення лінії продукту**» - концентрація зусиль на найбільш вигідних товарних позиціях;
- «**виключення ліній продукту**».

## **Тема 12. Маркетингова цінова політика та політика розподілу у туризмі**

1. Сутність цінової політики, чинники ціноутворення
2. Етапи процесу ціноутворення
3. Сутність, цілі та завдання політики розподілу. Характеристики каналів розподілу
4. Типи посередників
5. Процес формування каналів розподілу

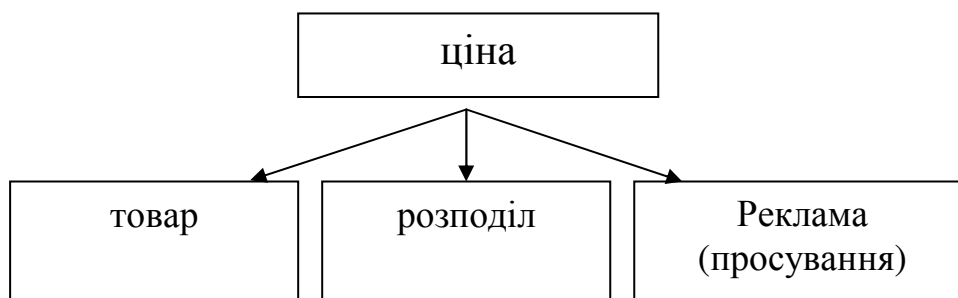
## 1. Сутність цінової політики, чинники ціноутворення

Як встановити ціну на новий товар або товар, що знаходиться на завершальному етапі життєвого циклу? Як врахувати інфляцію або вплив інших зовнішніх чинників при встановленні ціни? Коли і як змінювати ціни? Відповіді на ці та інші питання приймаються у контексті цінової політики.

**Цінова політика** – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії та тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства.

**Ціна** – це грошовий вираз вартості товару.

Ціна є невід’ємною частиною комплексу маркетингу, тому оптимальне рішення щодо цін може бути прийняте лише з урахуванням зв’язку між ціною та іншими елементами комплексу маркетингу.



Ціна пов’язана з *товаром* на рівні самого товару, оскільки в ній відображена цінність товару для споживача, яка формується його характеристиками. На рівні всієї товарної лінії цей зв’язок вимагає взаємоузгодження цін на різні товари (ціноутворення у межах товарної номенклатури).

Ціна пов’язана з *розподілом*. Так, продаж товару через спеціалізовані магазини, у яких представлено престижні торгові марки, або в універсальних магазинах суттєво вплине на рівень цін. Довжина каналу також позначається на ціні і буде тим більшою, чим довший канал розподілу.

Ціна також пов’язана з *рекламою*. Наприклад, проінформованість споживачів щодо певної марки дозволяє реалізувати стратегію проникнення, яка передбачає встановлення низьких цін на товар з метою охопити значний за розміром сегмент споживачів, чутливих до цін.

Типові ситуації, у яких приймаються цінові рішення

1. *Виведення нового товару на ринок.* Якою має бути ціна нового товару?
2. *Конкуренти змінили ціни* на свої товари (підвищили або знизили). Чи варто наслідувати дії конкурентів, як має зреагувати підприємство?
3. *Результати діяльності підприємства не відповідають визначеним цілям.* Як слід змінити поточні ціни, враховуючи життєвий цикл товару, вплив інфляції?

4. *Підприємство виготовляє кілька товарів. Які ціни у межах товарного асортименту мають бути встановлені на кожний товар?*

Одним із ключових елементів політики цін є прозорість механізму ціноутворення, що має особливе значення у сфері гостинності, тому що туризм часто критикують за спроби ввести клієнтів в оману, приховати інформацію про додаткові платежі й націнки. Наприклад, цінова політика готелей є яскравим прикладом незрозумілостей, із якими можуть зіштовхнутися туристи. Проблема не лише в різних цінах на один і той самий продукт (номер у готелі), що можуть мати різні варіанти починаючи від гіпотетичної «базової ціни» й закінчуючи різноманітним «спеціальним пропозицій», умови яких залежать від дня тижня, сезону, кількості заброньованих номерів і навіть години доби (якщо ви заселяєтеся ввечері, то домовитися про знижки простіше, тому що готелю вигідніше втратити частину суми, ніж залишати пусті номери).

**Ціна туристичного продукту** – це грошова сума запрошується за надані турпродукти або сума тих цінностей, що споживач віддає в обмін на право користування або тимчасове володіння турпродуктом [2].

Ціноутворення у сфері туризму має такі *особливості* [3]:

- 1) послуги туризму є кінцевим продуктом, призначеним безпосередньо для споживання, тому ціна на туристичні послуги є роздрібною;
- 2) стійкість попиту на туристичні послуги залежить від індивідуальних особливостей людини, тому під час встановлення цін необхідно враховувати, що ціна не повинна викликати негативних емоцій у потенційних клієнтів;
- 3) застосування сезонної диференціації цін.

Ціна на туристичні послуги має нижню межу, обумовлену собівартістю туристичного пакета, та верхню, обумовлену попитом на туристичний продукт [3]. Крім того, на ціну впливає рівень конкуренції на ринку.

У ціні турпакета обов'язково передбачають прибуток туроператора, встановлений у відсотках до собівартості, що залежить від рівня рентабельності туру (норма рентабельності коливається в широких межах – від 5 % до 100 % і більше).

**Ціна «нетто»** групового туру найчастіше охоплює такі складові виробничої собівартості туру: вартість транспортного квитка, вартість проживання в готелі чи інших засобах розміщення, вартість харчування, трансферу, екскурсійного обслуговування, страхових платежів, оформлення віз. **Ціна «брутто»** містить у собі вартість послуг туристичних фірм по формуванню й реалізації туру з урахуванням витрат (заробітної плати персоналові, амортизації устаткування, утримання приміщень, витрат на рекламу, виробниче навчання та ін.), прибутку, податкових платежів, а також суми комерційних знижок для певних категорій туристів.

**Ціну турпакета в розрахунку на одного туриста** доцільно визначати за формулою:

$$Ц = \left( \frac{B + П + НП - З}{Kт} \cdot I_{кк} \right) \cdot Indв$$

де  $Ц$  – ціна турпакета в розрахунку на одного туриста;  $B$  – вартість послуг, що входять до пакета, пропонованого туроператором;  $П$  – прибуток туроператора;  $НП$  – непрямі податки на окремі види послуг, грн;  $З$  – знижки, що можуть бути наданими;  $КТ$  – кількість туристів у групі й супровідників;  $ІКЗ$  – індекс комісійного збору;  $ІПДВ$  – індекс ПДВ.

Усі складові вартості туру потрібно визначати в національній валюті, а в рекламних засобах їх можна конвертувати в інші грошові одиниці (євро, дол. США).

До економічних законів, що найбільш вдало характеризують туристичний ринок, належать закон попиту та пропозиції, закон Енгеля, ефект сноба й ефект Веблена. *Закон попиту та пропозиції* встановлює пряму залежність між ціною турпродукту та його пропозицією, а також зворотну залежність між ціною й попитом на туристичний продукт.

Згідно із *законом Енгеля* зі збільшенням доходу зменшується та його частина, яку витрачають на товари першої необхідності, та збільшується частка витрат на предмети розкоші й духовний розвиток, до якої належить туризм.

*Ефект сноба* означає, що споживач туристичного продукту прагне відрізнятись від більшості.

*Ефект Веблена* полягає в престижному демонстративному споживанні. У туризмі таким прикладом є дорогі новинки туристичного ринку (наприклад, космічний туризм (ціна польоту близько 200–300 тис. дол. [5])) або традиційно недешеві види відпочинку (наприклад, шопінг у Швейцарії).

Відповідно до природи туристичної послуги виділяють такі основні види цін:

- *тариф* – обов’язкова ціна (наприклад, за послуги перевезення);
- *оплата* – різновид обов’язкової ціни (наприклад, місцева оплата, що називають екологічною). Її включають у туристичні витрати в разі відвідування / проживання в атракційній території. Вона призначена такою органами територіального самоврядування й становить особливий різновид податку;
- *передоплата* (booking) – грошова квота, яку беруть, наприклад, за завчасне замовлення туристичного заходу в туристичній агенції;
- *оплата за вхід* – на експозиції, ярмарки, спектаклі тощо (до відповідних об’єктів чи рекреаційних місць);
- *абонемент* – установа ціна за багаторазове відвідування культурних, рекреаційних чи спортивних об’єктів;
- *комісійні* – за діяльність, проведenu для туриста, наприклад, туристичним посередником;
- *акційна ціна* – на пропозиції туристичних агенцій, знижки за послуги розміщення в міжсезонний період;

- *чайові* – форма додаткової оплати за обслуговування клієнта. У певних країнах їх вважають обов’язковими. Оптимальний розмір чайових відрізняється залежно від країни, а часто й залежно від регіону всередині країни. Крім того, градація чайових залежить від сфери обслуговування. Нижче наведено середній розмір чайових за кордоном залежно від професії: – офіціант, кухар, бармен – 10 % від вартості чеку;
- таксист – 10–15 % від вартості перевезення пасажирів;
- покоївка – 5 євро на тиждень;
- екскурсовод – 5–10 євро на тиждень.

В Україні чайові здебільшого залишають у кафе й ресторанах офіціантам. На практиці закріплене європейське правило: чайові становлять від 10 % від рахунку. Проте в певних країнах давати чайові не прийнято (Японії, Південній Кореї, Китаї, а в Сінгапурі чайові не схвалює місцева влада, і в певних місцях можна навіть зустріти знаки, що вказують на заборону давати чайові).

Розглянемо різні види цін, установлювані на практиці на прикладі тарифів на авіаперевезення. Попит на авіаквитки залежить від сезонності, днів тижня. **Авіатариф** – це ціна, за якою авіакомпанія перевозить пасажирів з аеропорту А в аеропорт Б на певних умовах (розподіл за класами на «економічний», «бізнес» та «перший». Квиток у салон *першого класу* можна придбати не на кожний рейс. Здебільшого такий клас обслуговування надають лише на авіаперельоти між континентами. Це найдорожчі за ціною авіаквитки. Крім високого рівня обслуговування на борту літака, клієнт також одержує можливість очікувати на літак у VIP-залі, має змогу зареєструватися без черги або в спеціальному терміналі, його можуть доставити до трапу на елітному авто тощо.

«*Бізнес клас*» дешевший, ніж перший, хоча рівень комфорту зберігається на досить високому рівні. Хоча в цьому аспекті багато залежить від перевізника. Частина авіакомпаній пропонують *бізнес- клас* як альтернативу першому для пасажирів з особливими запитами. А в певних компаній відмінність від економ-класу полягає лише в ставленні персоналу й більш різноманітному меню. За купівлі квитка *економ-класу* пасажир може значно зекономити, але одержує значно нижчий рівень обслуговування.

Своєрідним є підхід до встановлення тарифів серед авіакомпаній- лоукостерів. Наприклад, ірландська авіакомпанія «Ryanair» пропонує дешеві авіаквитки, але за певних умов (один тип літака (Boeing 737), спрощена комплектація салонів, менше зручностей для пасажирів, реєстрація в аеропорту за підвищеною ціною, якщо пасажир раніше сам не зареєструвався онлайн). Діє принцип: «Якщо у Вас низькі ціни, то Ви можете засмучувати людей, але вони все одно до Вас повернуться».

Список послуг і зручностей для різних класів у перевізників відрізняється. Багато авіакомпаній виокремлюють ще один специфічний клас, що за ступенем комфорту перебуває між *бізнес- класом* та *економ-варіантом* («покращений економ», «економ преміум» або по-іншому) [9].

Є також опубліковані й конфіденційні тарифи. Опубліковані тарифи авіакомпаній контролює Міжнародна асоціація повітряних авіаперевезень. Їх використовують переважно для прорахунку складних маршрутів із залученням кількох перевізників. Квитки за опублікованими тарифами можна купити в будь-якій точці світу, але ціна висока.

Конфіденційні тарифи авіакомпанії формують самостійно з урахуванням попиту, конкуренції та стратегії компанії на окремо взятому напрямку. Такі тарифи є комерційною таємницею часу доби, дати бронювання (авіакомпанії прагнуть розпродати квитки на рейси якомога раніше, тому заохочують пасажирів купувати їх заздалегідь за дещо нижчою ціною. Водночас глибина продажу<sup>2</sup> на регулярні рейси становить 365 днів, тому, якщо плануєте поїздку на періоди високого сезону (Новий рік, Різдво, літні канікули), то краще купувати авіаквитки за 3–4 місяці до вильоту за нижчими цінами) [6].

Пропозиція на авіаквитки залежить від кількості та якості конкурентних позицій від авіакомпаній за тими самими напрямками, наявності чи відсутності сполучення альтернативними видами транспорту. Звісно, впливають на ціну квитка виробничі витрати авіакомпаній: тип літака, кількість крісел, передбачуване завантаження пасажирями, витрати пального на кілометр, вартість послуг аеронавігації (наприклад, у структурі витрат української авіакомпанії МАУ їх частка становить 9 % [7], в Україні ці послуги надає Державне підприємство обслуговування повітряного руху України [8]), вартість послуг аеропортів, дальність польоту, витрати на персонал та ін. Крім того, на вартість авіаквитка може впливати маркетингова стратегія компанії. Наприклад, на початку 2009 р. промоакція від компанії «Wizzair» щодо авіаквитків за ціною від 9 грн не покрила мінімальних витрат авіакомпанії на перевезення пасажирів, але істотно підвищила її популярність в Україні [6].

**Авіатариф** – це ціна, за якою авіакомпанія перевозить пасажирів з аеропорту А в аеропорт Б на певних умовах (розподіл за класами на «економічний», «бізнес» та «перший». Квиток у салон *першого класу* можна придбати не на кожний рейс. Здебільшого такий клас обслуговування надають лише на авіаперельоти між континентами. Це найдорожчі за ціною авіаквитки. Крім високого рівня обслуговування на борту літака, клієнт також одержує можливість очікувати на літак у VIP-залі, має змогу зареєструватися без черги або в спеціальному терміналі, його можуть доставити до трапу на елітному авто тощо.

«Бізнес клас» дешевший, ніж перший, хоча рівень комфорту зберігається на досить високому рівні. Хоча в цьому аспекті багато залежить від перевізника. Частина авіакомпаній пропонують бізнес- клас як альтернативу першому для пасажирів з особливими запитами. А в певних компаній відмінність від економ-класу полягає лише в ставленні персоналу й більш різноманітному меню. За купівлі квитка *економ-класу* пасажир може значно зекономити, але одержує значно нижчий рівень обслуговування.

Своєрідним є підхід до встановлення тарифів серед авіакомпаній- лоукостерів. Наприклад, ірландська авіакомпанія «Ryanair» пропонує дешеві авіаквитки, але за певних умов (один тип літака (Boeing 737), спрощена комплектація салонів, менше зручностей для пасажирів, реєстрація в аеропорту за підвищеною ціною, якщо пасажир раніше сам не зареєструвався онлайн). Діє принцип: «Якщо у Вас низькі ціни, то Ви можете засмучувати людей, але вони все одно до Вас повернуться».

Список послуг і зручностей для різних класів у перевізників відрізняється. Багато авіакомпаній виокремлюють ще один специфічний клас, що за ступенем комфорту перебуває між бізнес- класом та економ-варіантом («покращений економ», «економ преміум» або по-іншому) [9].

Є також опубліковані й конфіденційні тарифи. Опубліковані тарифи авіакомпаній контролює Міжнародна асоціація повітряних авіаперевезень. Їх використовують переважно для прорахунку складних маршрутів із залученням кількох перевізників. Квитки за опублікованими тарифами можна купити в будь-якій точці світу, але ціна висока. Конфіденційні тарифи авіакомпанії формують самостійно з урахуванням попиту, конкуренції та стратегії компанії на окремо взятому напрямку. Такі тарифи є комерційною таємницею для конкурентів, ними оперує сама авіакомпанія і її агенти. Конфіденційними тарифи будуть, наприклад, якщо особа купує переліт в обидва кінці в однієї авіакомпанії [10].

**Клас бронювання** – це умови авіатарифу, згідно з якими клієнт авіакомпанії користується авіаквитком. Вони регламентують порядок обміну й повернення квитка, обмеження щодо часу замовлення та викупу. Кожна авіакомпанія визначає ці правила по-різному. Водночас чим дешевший квиток, тим суворіші умови бронювання [11].

Досвідченим мандрівникам добре відоме явище гнучкого (динамічного) ціноутворення: для місцевих жителів установлюють пільгові ціни, дещо вищі для тих, хто говорить мовою місцевості, а масовий ринок оплачує все за максимальними цінами.

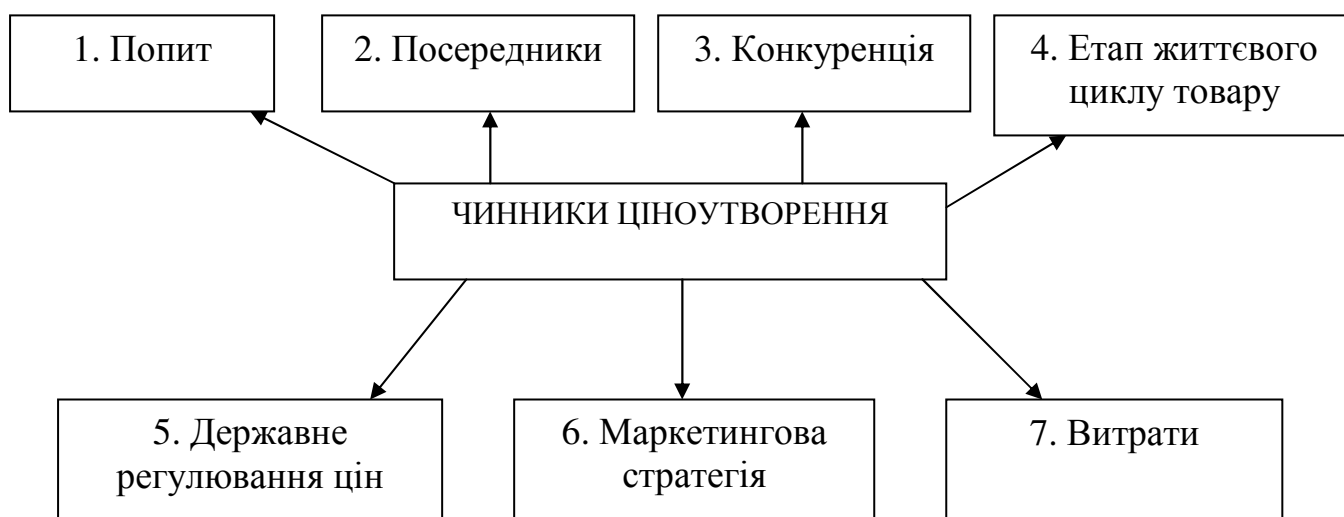
Калькуляція ціни туристичного продукту є процесом, що потребує врахування багатьох чинників. Найбільшу увагу необхідно звертати на витрати, пов'язані зі створенням продукту, елементи, що доповнюють його, та на діяльність конкурентів.

Валовий прибуток – різниця між виручкою від продажів і собівартістю (не плутати з чистим прибутком (частина валового прибутку за вирахуванням податків та інших зобов'язань перед бюджетом)). Якщо мова йде про турагентство, то мається на увазі різниця між вартістю обслуговування та ціною, встановленою для клієнта, тобто отриманими комісійними.

Витрати туроператора пов'язані з формування пакета послуг, охоплюють суми, виплачувані авіаперевізникам, готелям та іншим надавачам послуг, передбачених у турпакеті. До цих витрат необхідно додати накладні або непрямі витрати, що можна безпосередньо вважати собівартістю продукції. Здебільшого це всі витрати, крім прямих витрат праці й матеріалів.

Їх поділяють на виробничі, адміністративні (оренда приміщення, електроенергія, опалення, телефон тощо) і маркетингові (реклама, збут, обслуговування веб-сайту, колл-центрів та ін.). Авіакомпанії часто використовують у своїй діяльності практику перехресного субсидування для збиткових маршрутів. Тобто втрати від їх обслуговування нівелюють завдяки більш прибутковим.

### ЧИННИКИ ЦІНОУТВОРЕННЯ



**1. Попит** – це чутливість до цін, яка є різною в різних сегментах споживачів і залежить від цінності товару для споживача, споживчих характеристик, престижності товару, ступеня проінформованості споживачів щодо наявності на ринку товарів-замінників.

**2. Конкуренція.** Вибір цінової стратегії залежить від характеру конкуренції на ринку. Виділяють 4 типи ринкових структур:

- *чиста конкуренція* (на ринку існує багато покупців і продавців, товари повністю взаємозамінні і недиференційовані (ринок цінних паперів, зерно) – ціни формуються під впливом попиту і пропозиції;
- *олігополія* (кількість продавців незначна або на ринку домінують кілька підприємств; товари недиференційовані або диференційовані) – використовується стратегія цінового лідера та стратегія „наслідування лідера”;
- *монополістична конкуренція* (на ринку багато продавців; товари диференційовані, тобто можуть відрізнятися за смаками, якістю, товарними марками) – використовують наступні цінові стратегії: встановлення цін за географічним принципом, у межах товарної номенклатури, стратегія цін на додаткові товари;
- *чиста монополія* (на ринку один продавець) – якщо монополіст – держава, відбувається встановлення цін нижче собівартості, на рівні, який покриває витрати, високих цін; якщо монополіст – приватна фірма, відбувається сегментне ціноутворення та встановлення дискримінаційних цін.

**3. Посередники** – підприємство має враховувати інтереси інших учасників товароруху – оптової та роздрібної торгівлі. Цього можна досягти шляхом надання посередникам певних гарантій, знижок з цін.

#### **4. Етап життєвого циклу товару:**

- На етапі виведення товару на ринок використовується одна з двох протилежних стратегій: стратегія зняття вершків (встановлення високих цін) або стратегія проникнення на ринок (встановлення низької ціни);
- Етап зростання характеризується зростаючою конкуренцією і супроводжується швидким зростанням обсягу продажу, діапазоном цін і можливостями підприємства маневрувати у межах цього діапазону;
- Етап зрілості характеризується зниженням цін;
- Етап спаду – ціни досягають свого мінімального значення.

#### **5. Державне регулювання цін:**

- 1) жорстке регулювання передбачає встановлення урядом фіксованих цін на товар;
- 2) м'яке регулювання здійснюється через:
  - „заморожування цін” – збереження існуючого рівня цін або заборона їх підвищення;
  - встановлення мінімальних закупівельних цін;
  - встановлення економічних параметрів діяльності монополістів (обсягу інвестицій, цін на продукцію тощо);

- встановлення мінімальних і максимальних цін, граничного рівня рентабельності.
- 3) Непряме державне регулювання передбачає:
- встановлення загальних принципів формування цін;
  - заборону домовленостей між фірмами щодо спільного формування цін;
  - встановлення антидемпінгового мита на імпортовані товари;
  - обов'язкове інформування відповідних державних органів про наміри виробника підвищити ціни.

### **6. Маркетингова стратегія підприємства**

Реалізація мети - збільшення обсягів продажу, частки ринку – у більшості випадків супроводжується зниженням ціни; утримання позиції (обсягів збуту, частки ринку) – підтриманням рівня або зниженням ціни у разі, якщо це зробили конкуренти. Для максимізації прибутку – підприємство буде підвищувати ціни.

### **7. Витрати на виробництво та реалізацію продукції**

## **2. Етапи процесу ціноутворення**

### **Етап 1. Визначення цілей ціноутворення**

Цілі ціноутворення поділяють на три групи:

- 1) цілі орієнтовані **на прибуток**: максимізація прибутку, досягнення заданої віддачі на інвестований капітал, отримання цільового прибутку
- 2) цілі, орієнтовані **на збут**: максимізація виручки, збільшення частки ринку
- 3) цілі, пов'язані з **конкуренцією**: стабілізація цін, позиціонування товару стосовно конкурентів

### **Етап 2. Аналіз попиту на товар**

Даний етап передбачає визначення:

- 1) обсягу та динаміки продажу
- 2) залежності між попитом та ціною
- 3) еластичності попиту
- 4) максимально прийнятної ціни (економічних можливостей покупця)

коефіцієнт еластичності попиту по ціні вказує, на скільки % зміниться попит при зміні ціни на 1%.

$$K_{ел} = \frac{K1 - K2}{K1 + K2} : \frac{Ц1 - Ц2}{Ц1 + Ц2}$$

Якщо  $|K_{ел}| > 1$ , то попит еластичний, тобто невеликі зміни ціни призводять до значних змін попиту

Якщо  $|K_{ел}| < 1$ , то попит нееластичний, тобто невеликі зміни ціни не призводять до суттєвих змін попиту

### Етап 3. Аналіз витрат

Залежно від функціональних сфер діяльності підприємства виділяють такі види витрат: виробничі і невиробничі.

#### Виробничі витрати:

- ✓ прямі витрати на сировину
- ✓ прямі витрати на робочу силу
- ✓ прямі накладні витрати

#### Невиробничі (загальнофірмові) витрати:

- ✓ торгові
- ✓ загальні та адміністративні витрати

Залежно від динаміки, що відповідає функціональним змінам (від обсягів виробленої продукції), виділяють: змінні і постійні витрати.

**Змінні витрати** – прямо пропорційно залежать від обсягів виробленої продукції:

- ✓ витрати на оплату праці основних працівників, які здійснюють безпосередньо виробництво продукції
- ✓ на сировину
- ✓ на електроенергію для виробничих потреб
- ✓ на рекламу
- ✓ процент за кредит
- ✓ амортизація машин та устаткування

**Постійні витрати** – не залежать від обсягів виробленої продукції:

- ✓ орендна плата
- ✓ страхування
- ✓ адміністративно-управлінські витрати

### Етап 4. Аналіз цін конкурентів

Важливим є аналіз структури цін конкурентів. Аналіз цін конкурентів проводять за допомогою преїскурантних цін, цін у роздрібній мережі, в результаті опитування посередників.

### Етап 5. Методи ціноутворення

- 1 група – методи, орієнтовані на витрати
- 2 група – методи, орієнтовані на попит
- 3 група – методи, орієнтовані на конкуренцію

#### Витратні методи ціноутворення

##### 1. Витрати плюс прибуток

ПВ

$$C_1 = 3B_1 + \frac{\text{---}}{K}$$

де  $3B_1$  – змінні витрати на 1 шт. продукції

ПВ – постійні витрати на весь обсяг виробленої продукції

К – кількість виробленої продукції

### **Ціна з надбавкою від собівартості продукції**

$$C_{\text{над с/б}} = C_1 \cdot (1 + H_{\text{с/б}}/100)$$

де  $C_1$  – собівартість 1 шт продукції

Н с/б – надбавка до собівартості, %

### **Ціна з надбавкою від ціни продажу**

$$C_{\text{над ціна}} = \frac{C_1}{1 - \frac{H_{\text{надбавка, \%}}}{100}}$$

де  $C_1$  – собівартість 1 шт продукції

Н ц – надбавка від ціни, %.

## **2. Аналіз безбитковості виробництва продукції та отримання цільового прибутку**

**Точка безбитковості** – це такий обсяг продажу, при якому дохід від його реалізації покриває валові витрати. При цьому прибуток дорівнює 0.

$$TБ_{\text{нат}} = \frac{ПВ}{Ц - 3B_1} \quad TБ_{\text{грош}} = \frac{ПВ}{1 - (3B_1 / Ц)}$$

Прибуток розраховуємо за формулою:

$$П = Ц \cdot K - ПВ - 3B_1 \cdot K,$$

де П – прибуток;

$3B_1$  – змінні витрати на одиницю продукції;

ПВ – постійні витрати на виробництво і реалізацію продукції;

К – кількість реалізованої продукції.

**Гранична ціна** є найнижчою межею і дорівнює змінним витратам.

$$Ц_{\text{гран}} = 3B_1$$

**Ціна безбитковості** дорівнює сумі постійних і змінних витрат і забезпечує повне покриття витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією певного обсягу продажу.

$$Ц_{\text{беззб}} = 3B_1 + \frac{ПВ}{K}$$

**Цільова ціна** – це ціна, яка дозволяє досягти запланованого прибутку.

$$Ц_{\text{ціл}} = 3B_1 + \frac{ПВ}{K} + \frac{r \cdot I_k}{100 \cdot K}$$

де  $ZB_1$  – змінні витрати на одиницю продукції;

ПВ – постійні витрати на виробництво і реалізацію продукції;

$r$  – очікуваний рівень рентабельності (віддачі на інвестований капітал), %

$I_k$  – сума інвестованого капіталу;

$K$  – кількість реалізованої продукції.

## Етап 6. Цінові стратегії

Досягнення цілей ціноутворення – проникнення на новий ринок, збільшення частки ринку, виведення на ринок нового товару тощо – можливе лише завдяки вмілому використанню цінових стратегій.

**Цінова стратегія** – це напрям дій підприємства щодо ціноутворення з метою досягнення визначених цілей у конкретній ринковій ситуації протягом конкретного періоду.

Вибір підходів до встановлення ціни на туристичному ринку дуже різноманітний.

*Стратегія «зняття вершків»* полягає в установленні високих цін на нові продукти для отримання максимального прибутку на початковому етапі життєвого циклу товару. Із загостренням конкуренції ціни поступово знижуються. Нові пам'ятки, що привертають багато туристів, не завжди здатні підвищити обсяги продажів навіть на піку популярності. Зокрема, упродовж першого літнього сезону популярність парку «Eden» (ботанічного саду у Великобританії) значно перевищила заплановані показники в маркетинговому плані, внаслідок чого під'їзні дороги виявилися заблокованими, а біля входу вишукувалися великі черги охочих відвідати парк. У такому разі проблему можна було б вирішити способом збільшення тривалості робочого дня, хоча завдання ускладнюється, якщо об'єкт розміщений під відкритим небом, тому що попит на його послуги залежить від погодних умов. У такій ситуації єдиним способом максимізації прибутку є збільшення розміру вхідної оплати в періоди пікового завантаження. Невеликі об'єкти, наприклад «Даун Хаус» (дім-музей Чарльза Дарвіна в селищі Даун, Великобританія), щоб обмежити потік відвідувачів, використовують систему попередньої реєстрації, а якщо попит стає ажіотажним (наприклад, під час тематичних виставок), то організаторам доводиться комбінувати заходи (підвищувати ціни, обмежувати кількість білетів) [1]. Контролювати рівень попиту можна способом штучного завищення цін у розрахунку на споживачів, готових за певних умов заплатити за пропонований продукт додаткові кошти (наприклад, прем'єрний показ фільму) з подальшим зниженням ціни для залучення додаткових сегментів ринку. Для прикладу, раз на тиждень у певні години (коли наплив відвідувачів спадає) кінотеатр

«Планета кіно» можна відвідати за пільговими цінами. Достатньо часто під час проведення резонансних заходів (міжнародних подій) готелі так накручують ціни, що відлякують навіть постійних клієнтів, які переорієнтовуються на інші готелі, а щоб повернути їх лояльність, необхідними будуть чималі зусилля. А відвідування розташованого в Південно-Східній Азії Королівства Бутан визначається критерієм розміру гаманця візитерів – за один день перебування необхідно сплачувати 250 євро [12].

*Преміальне ціноутворення* передбачає довгострокове завищення цін, використовуване як індикатор високих стандартів надання туристичної послуги, її ексклюзивності. У такому разі можна говорити про майже нееластичний попит щодо ціни. Головне, щоб туристичний продукт відповідав очікуванням споживачів. Доволі висока ціна зайвий раз підкреслює унікальність туристичного продукту, що привертає увагу туристів. Наприклад, пакетні тури, що передбачають відвідування старовинних замків, обіди за участі титулованих власників.

Така ж стратегія ціноутворення характерна для Руанди (країна в центральній Африці) для тих, хто на власні очі хоче побачити гірських горил. Загалом туристам доводиться сплатити 1,5 тис. дол. США за таке задоволення [12].

*Стратегія слідування за лідером* – стратегія, за якої орієнтиром для встановлення ціни туристичного продукту є ціна, встановлена лідером ринку. Основний недолік цього підходу в тому, що перш ніж установити свої ціни, необхідно чекати, на те поки це зробить конкурент. Саме так роблять невеликі приморські готелі, пансіонати, що перед початком туристичного сезону аналізують цінові тенденції.

*Ціноутворення за моделлю «витрати плюс»*, за якого компанія визначає собівартість конкурентного продукту, підраховує розмір накладних витрат (не пов'язаних безпосередньо з виробництвом туристичного продукту: адміністративних витрат, витрат на збут), до отриманої суми додають націнку, і в результаті одержують ціну. Ключовим елементом моделі є маржинальна система калькуляції, що дає можливість визначити собівартість однієї чи більше одиниць продукту. Наприклад, авіабілет: собівартість перевезення одного додаткового пасажера дуже низька (одна порція їжі, мізерна кількість пального, витрати на оформлення квитка). Тому після досягнення точки беззбитковості з'являється можливість продати «маржинальні» місця (місця, що залишилися після покриття всіх витрат) за цінами, привабливими для пасажирів, яких не влаштовують звичайні тарифи [1].

*Некомерційне ціноутворення.* У туристичній сфері задіяно багато структур, зокрема державних, що керуються не лише економічними міркуваннями. Місцева влада інколи застосовує демаркетинг, тобто заходи, спрямовані на зменшення надлишкового попиту, особливо якщо мова йде про необхідність захисту довкілля. Наприклад, національні парки (обмежувальна пропускна система, плата за користування під'їзними автодорогами, зокрема стратегія дискримінаційних цін). Для прикладу, у Венеції вартість страв у ресторанах, що знаходяться в центральних частинах міста, зорієнтованих здебільшого на туристів, значно вищі, ніж на окраїнах, де харчуються місцеві жителі. Крім того, у 2018 році влада Венеції вирішила обмежити потік туристів. Уже в кількох районах міста встановлені турнікети, за допомогою яких будуть контролювати кількість відвідувачів. Якщо запланована мерією кількість туристів буде перевищеною, то в певний район міста зможуть пройти лише місцеві жителі. Наприклад, обмеження для центральної площі Сан Марко становить 65 тис. туристів на день [13].

*Стратегія встановлення різних цін на одні й ті самі товари для різних груп споживачів.* У 2001 році авіакомпанія «Airtours» розробила тризіркову модель тарифікації, запропонувавши пасажерам на вибір різні програми – «Holiday Plus», «Economy Holidays» і «Sundeal Holidays» із диференційованими розцінками, що залежали від обсягу додаткових послуг (трансферу, замовлення певного місця, харчування, позачергової реєстрації, членства в корпоративному дитячому клубі тощо). Крім того, з урахуванням ціни визначали умови оплати задатку, зміни дату вильоту, обслуговування в аеропорті й під час польоту та ін. [1]. Компанія-перевізник «Uber» пропонує для своїх клієнтів різні тарифи для користування послугами підвезення автомобілями, які відрізняються за ціною: «UberX» (економ-тарифи з найбільш доступними варіантами автомобілів), «Select» (преміум-тарифи з підвищеним рівнем комфорту порівняно з попереднім), «Black» (найвищий рівень сервісу, за якого водії вдягнуті в ділові костюми чорного кольору. Застосовується клієнтами здебільшого тоді, коли необхідно справити враження під час ділової зустрічі, побачення тощо).

*Стратегія компенсації цін послуг*, за якої найбільш популярні основні послуги оцінюють на низькому рівні (наприклад, такі послуги готелю, як проживання, харчування, прибирання номера), а інші, комплементарні – на порядок вище (для готелю – спа, басейн, тренажерний зал тощо).

Окремо необхідно розглянути явище овертуризму, за якого ціни на послуги в туристичних центрах свідомо підвищують або встановлюють спеціальний додатковий туристичний збір за перебування в певних дестинаціях. Наприклад, в Амстердамі туристичний збір становить до 10 євро за ніч (крім того, для відсіювання бюджетних відвідувачів міста там уже демонтували відому інсталяцію «I Amsterdam» (рис. 5.1), що знаходилася поряд із Державним музеєм із 2004 року, біля якої раніше можна було безкоштовно сфотографуватися, а для власників житла апартamenti тепер можна здати в оренду через спеціалізований сервіс «Airbnb» максимум на 30 днів на рік для зменшення потоку туристів у певних районах міста (до цього типовий амстердамський орендодавець заробляв за допомогою «Airbnb» приблизно 4 000 євро на рік)).

У міжнародній практиці застосовують такі варіанти формування ціни туристичного пакета:

- на одного туриста;
- на групу туристів;
- диференційовані ціни залежно від кількості туристів у групі за певного компромісу між організаторами туру.

## Етап 7. Встановлення остаточних цін

Встановлення остаточних цін може відбуватися у таких формах:

- 1) знижки;
- 2) політика неокруглених цін;
- 3) цінове стимулювання збуту.

### Знижки

1. **Кількісні знижки** – знижки за обсяг купленого товару. Визначаються як відсоток від загальної вартості встановленого обсягу поставки (якщо партія товару налічує більше 100 од. – знижка 5%).
2. **Бонусна знижка** – надається постійним покупцям залежно від досягнутого обороту протягом певного періоду (року). При цьому встановлюється певна шкала знижок.
3. **Прогресивна знижка** – надається покупцеві у разі купівлі великої кількості відомого йому товару (від 1000 грн – 2%; від 2000 грн – 3%; від 4000 грн – 5%).
4. **Знижка „сконто”** означає знижку для постійних клієнтів, які сплачують за товар раніше встановленого терміну або готівкою.
5. **Сезонна знижка** надається покупцеві за придбання товару у період відсутності основного попиту на нього (пере сезонні, після сезонні).
6. **Дилерські знижки** надаються посередникам зі збуту, покривають витрати дилера та забезпечують отримання прибутку. В основному використовуються на промисловому ринку.

7. **Функціональна (торгівельна) знижка** – знижка, яку продавці товару надають учасникам каналу товароруху за виконання певних функцій щодо продажу, зберігання, ведення обліку товару та його просування (виплати, знижки з ціни винагороди дилерів за участь у програмі рекламування і стимулювання збуту).
8. **Пільгові знижки** встановлюються з метою стимулювання збуту певних видів товару. Наприклад, виробник насіння квітів пропонує фірмі-дистриб'ютору знижку за те, що 5% загальної вартості замовлення буде укомплектовано на вибір виробника.). Пільгові знижки стимулюють включення нових виробів до асортименту торгової фірми.
9. **Експортні знижки** – надаються під час продажу товару на експорт або при подальшому вивезенні його з країни. Застосовується на ринках, де попит значно перевищує пропозицію.
10. **Приховані знижки** – знижки покупцеві у вигляді безплатних послуг або більшої кількості безплатних зразків.
11. **Спеціальні знижки** надаються постійним покупцям, а також покупцям, у яких продавець найбільше зацікавлений.
12. **Клубні знижки** надаються членам національних та міжнародних дисконтних клубів на послуги і товари.
13. **Фінальні знижки** – знижки на останню партію (одиницю) товару.
14. **Складні знижки** передбачають одночасне надання кількох видів знижок.

### Цінове стимулювання

1. Ціна «збиткового лідера» - ціна товару, який продається у комплекті, при цьому основний продукт (лідер) продається за збитковою ціною, а збиток покривається за рахунок продажу доповнювальних деталей, запчастин (для с.-г.машин; трактор + причеп)
2. Ціна спеціальних заходів – встановлення тимчасових цін у зв'язку з певними подіями
3. Низькі ставки кредиту
4. Гарантійні умови – передбачають зниження сукупної ціни товару через надання послуг безплатно або на пільгових умовах
5. Купони
6. Безплатні зразки
7. Премії
8. Розпродаж

### 3. Сутність, цілі та завдання політики розподілу. Характеристики каналів розподілу

Для того, щоб повно задовольнити потреби споживачів у повному обсязі розумінні, недостатньо виготовити товар, який потрібен споживачеві, продумати ефективну цінову політику. Крім цього, товар має бути доставлений, по-перше, у потрібне місце, по-друге, у потрібний час, по-третє, у потрібній кількості. Як вирішити цю проблему найефективніше? Відповідь на це запитання характеризує сутність політики розподілу.

**Політика розподілу** – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання підприємством прибутку.

**Основна мета** політики розподілу – організація ефективного збуту виготовленої продукції.

Завдання розподілу продукції можна поділити на 2 групи:

1. Стратегічні;
2. Тактичні.

*Стратегічні завдання* пов'язані з формуванням та організацією каналів збуту:

- Прогноз планування перспективних каналів збуту;
- Вибір прямого чи опосередкованого каналу збуту;
- Вибір оптимальних каналів збуту, маршрутів збуту, розміщення складів.

*Тактичні завдання* розподілу включають:

- Роботу з наявними клієнтами та залучення нових;
- Пошук і відбір комерційних пропозицій на поставку товару;
- Організацію виконання замовлень і поставку товару (визначення маршрутів збуту, перевірку наявності товарних запасів, заходи стимулювання збуту).

У міжнародній термінології «*аквізиція туристів*» – це залучення нових клієнтів до придбання туристичних послуг. У міжнародному туризмі аквізицією називають залучення іноземних туристів до країни для отримання іноземної валюти від продажів туристичних послуг.

***Канал туристичного розподілу*** – це ланцюг незалежних підприємств, за допомогою яких туристичний продукт або право на нього переходить від виробника до кінцевого покупця.

Специфічною властивістю дистрибуції туристичного продукту є відсутність перенесення права власності на нього. Туристична агенція, що на основі відповідної угоди є посередником з продажу готельного фонду, не купує його для привласнення, а лише є на ринку представником виробника, беручи комісійні від реалізації послуг. Для туристичного ринку характерною є цікава властивість: туристичний продукт має однакову ціну незалежно від того, в кого його купують: посередника (наприклад, туристичної агенції) чи виробника (наприклад, у готелі). Ціна продукту, сплачувана туристом, не є збільшеною маржею посередника. Сучасний туристичний ринок завдяки Інтернету дає

можливість безпосереднього замовлення послуг у виробників (наприклад, готелів, авіакомпаній), обминаючи посередників.

Канали розподілу мають дві характеристики:

- Рівень каналу;
- Ширина.

**Рівень каналу розподілу** – це будь-який посередник, який виконує ту чи іншу роботу щодо наближення товару і права власності до нього до кінцевого споживача.

Кількість рівнів визначає довжину каналу.

**Ширина каналу** – це кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу.

На основі сукупності зовнішніх і внутрішніх засобів просування туристичного продукту й залежно від низки факторів, таких як імідж компанії, цільова аудиторія, розміщення підприємства тощо кожне туристичне підприємство визначає свою стратегію збуту. Залежно від цих факторів туристичний оператор вибирає різні ***способи збуту туристичного продукту***:

1) *збут через власну агентську мережу*:

- прямий розподіл;
- через агентську мережу підприємств, створену та підпорядковану туристичному операторові;
- за допомогою електронних засобів (мобільних додатків, систем онлайн-бронювання);

2) *збут через посередників*:

- інтенсивний (туристичний продукт реалізують через більшість туристичних агентств за регіонами країни);
- селективний (агентів вибирають на власний розсуд (із розподілом на кількох спеціалізованих посередників);

– ексклюзивний (туристичний продукт реалізують лише через вибраних туристичних агентів, що характерно для особливих видів туристичних послуг).

***Прямий розподіл*** за сучасних економічних умов стає популярною, тому що кожен туроператор намагається мінімізувати витрати на просування та збут власного продукту, а підприємства-посередники не завжди високоефективні, що зменшує прибутковість оператора. Тому великі підприємства-оператори створюють власну мережу туристичних агентств, водночас повністю контролюючи їх діяльність, упроваджуючи власні стандарти обслуговування й прямо впливаючи на їх результати діяльності. Саме створення власної агентської мережі є потенційним і досить нерозвиненим напрямом розвитку просування власних туристичних послуг безпосередньо до споживача.

Порівняно з дрібним бізнесом середні та великі компанії мають набагато більшу свободу вибору альтернативних стратегій розподілу:

- а. якщо велика компанія продає туристичний продукт, орієнтований на масовий ринок, зосереджений по всій країні, то в такому разі необхідно максимально розширити торговельну мережу. Доречно застосовувати

**інтенсивний розподіл.** Інтенсивний спосіб збуту туристичного продукту дає туристичному операторові право реалізовувати його будь-яким посередникам. Водночас туристичний агент сам вибирає оператора, з яким бажає співпрацювати, а туристичний оператор погоджується на таку співпрацю.

- b. якщо потенційні клієнти розсосереджені по країні порівняно рівномірно, то краще застосовувати **стратегію ексклюзивного розподілу**, що передбачає надання одному туроператорові виняткового права на реалізацію турпродукту на певній території. Такий розподіл здійснюють на підставі агентської угоди, що надає турагентові певні переваги на правах винятковості продажу визначеного туристичного продукту (надання виняткових прав на реалізацію турпродукту на певній території, нижча ціна на туристичний продукт, ніж для інших посередників, підвищена або за певних умов додаткова комісійна винагорода, надання гарантованої квоти на турпродукт). Туристичний оператор, застосовуючи ексклюзивний спосіб розподілу турпродукту, набуває певних конкурентних переваг над іншими операторами й одержує посилений контроль над агентами завдяки можливостям установлення власних стандартів обслуговування клієнтів, фіксування ціни продукту та, якщо це прописано в угоді, обмеження посередників у підписанні угод з іншими суб'єктами туристичного ринку.
- c. дрібному туроператорові, який планує за рік обслуговувати не більше ніж 5 тис. клієнтів, навряд підійде метод інтенсивного розподілу, тому що на кожне турагентство прийдеться менше за одного клієнта. Оптимальним варіантом для нього є **селективний (вибірковий) розподіл**. Наприклад, якщо цільовий ринок сконцентрований у місті Миколаєві, то продукт доцільно розмістити серед посередників, зосереджених саме там. Селективний метод розподілу є й найбільш розповсюдженим. Він дає можливість досягти необхідного рівня охоплення ринку та водночас зберегти контроль над каналами збуту свого продукту, одержувати своєчасний зворотний зв'язок та оперативно вирішувати будь-які питання. Витрати на просування цим способом досить низькі через загальні непривілейовані умови співпраці, фіксований розмір комісійної винагороди.

Крім цього одним із перспективних напрямів інноваційного розвитку підприємств туристичної галузі є використання модулів онлайн-бронювання та купівлі турів, а також за допомогою мобільних додатків.

З огляду на кількість учасників, розрізняють *вузькі* (з малою кількістю учасників) та *широкі* (з великою кількістю учасників) канали. Наприклад, готель, що самостійно продає послуги з розміщення, застосовує вузький канал. Натомість авіаперевізники пропонують квитки за посередництвом власних представників і багатьох посередницьких структур (туристичних агенцій, бюро мандрівок та навіть супермаркетів), тому використовують широкі канали розподілу.

Пряма реалізація має значні переваги, якщо її предметом є поодинокі послуги, що мають великий попит. Більш комплексні заходи (наприклад, закордонні екскурсії) з пропозицією купівлі пакета послуг здебільшого

потребують використання послуг посередників (туристичних агенцій, бюро подорожей). Значно поширені *автоматизовані методи прямого розподілу*. Автомати з продажу різних квитків установлюють в аеропортах, на автобусних і залізничних вокзалах, у центральній частині міст. Квитки можна придбати за допомогою додатків у смартфоні.

Посередників, які займаються винятково або переважно прямим обслуговуванням споживачів, називають **роздрібниками**. Основною групою роздрібників є туристичні агенції, що представляють інтереси різних виробників способом продажу їх послуг.

Туристичні фірми не можна вважати «чистими» роздрібниками. Вони також виконують функції виробників, тому що незалежно від посередництва формують власні продуктові пропозиції (наприклад, екскурсії містом, у якому розміщена фірма). **Великі агенції** під час продажу своїх пропозицій використовують численних посередників, відіграючи роль **оптовика**.

Особливе місце в системі розподілу турпродукту посідають системи **бронювання**. Створити власну систему бронювання оператор може одним із двох способів: або зробити її самостійно силами штатних програмістів, або купити (взяти в оренду) наявну й функціонуючу систему бронювання в однієї з фірм, що займаються розробленням програмного забезпечення.

Сучасні системи Інтернет-бронювання турів або туристичних продуктів можна умовно поділити на дві категорії: ті, що потребують безпосереднього контакту з туроператором, якому належить система бронювання; ті, що не потребують такого контакту.

До першої категорії належать електронні системи бронювання, що надають своєму користувачеві максимум необхідної для вибору поїздки інформації. Це можуть бути:

- дані про пропоновані маршрути;
- інформація про терміни планованих турів;
- інформація про готельну базу турів з описом готелів (безпосередньо в системі бронювання або через посилання на сайти самих готелів);
- інформація про маршрут і продукти, передбачені в турі (екскурсії, харчування, графік руху за маршрутом);
- інформація про вартість туристичних пакетів із зазначеним розміром пілг і знижок (залежно від термінів туру, особи від'їжджаючого, умов поїздки й т. д.);
- інформація про наявність місць на майбутні заїзди.

Отже, Інтернет-системи бронювання, що потребують безпосереднього контакту з туроператором, призначені для донесення до користувача максимуму необхідної для вибору туру інформації.

Найбільшу **популярність** щодо бронювання через мережу Інтернет мають:

- авіаквитки (їх бронювання належить до трійки найбільш популярних покупок через глобальну мережу. Під час бронювання авіаквитків відвідувач сайту вводить початковий і кінцевий пункти авіаперельоту та його дату і в результаті одержує інформацію про всі авіарейси, що відповідають заданому опису. На основі неї він ухвалює рішення про бронювання;

- номери в готелі (під час бронювання будь-яка система надає відвідувачеві опис готелю й тарифи на послуги. Наступним етапом є форма бронювання номера готелю);
- оренда автомобіля (водночас необхідно враховувати мінімальні вимоги до водія: вік, не менший ніж 18 років (у певних компаній – 21– 25 років), а також водійський стаж, не менший за 1–3 роки залежно від країни перебування та класу орендованого автомобіля);
- тури (останнім часом клієнти мають змогу самостійно формувати тур на власний смак за такими параметрами, як час, готель, спосіб проїзду, варіант харчування, додаткові послуги тощо).

#### 4. Типи посередників у туризмі

На сьогодні, в умовах вже сформованих економічних зв'язків і конкурентного середовища, в туристичному бізнесі дедалі актуальнішим стає не лише загальне вдосконалення існуючих технологій організації посередницької діяльності, але і впровадження нових методик просування і продажу туристичного продукту.

Значну частину сучасного туристичного бізнесу, продиктовану об'єктивною економічною необхідністю і високою ефективністю даної ланки в міжнародній практиці залучення туристів, а також обороті турпродуктів складає посередницька діяльність.

Роль посередницької ланки дуже важлива під час просування та продажу турпродукту на світовому ринку, де посередницькі структури виконують ключову роль у просуванні туристів до фірми-творця турпродукту. Без таких структур не могла б виконуватися головна мета сучасного туристичного маркетингу - в умовах постійно змінних потреб туристичної бізнесу забезпечити споживачу потрібний турпродукт у необхідній кількості і асортименті, в потрібному місці і в слушний час.

Туристичні посередницькі компанії активно удосконалюють свою діяльність за рахунок використання нових методів і технологій, вже успішно вживаних в туристичній сфері. Це дозволяє оптимізувати їх операції, сприяє зниженню цін і поліпшенню обслуговування клієнтів. Багато хто з них оснащений самими довершеними засобами зв'язку, передовими операційними системами обліку туристичних продуктів, що працюють в режимі реального часу, автоматизованими системами оформлення рахунків і замовлень. Сучасні технології упроваджуються в сферу просування і продажу, де успішно використовується комп'ютерна та інша техніка.

**Посередницькі операції** - операції, пов'язані з пропозиціями по створенню, маркетинговим дослідженням, просуванням і продажем туристичних продуктів на основі укладеної між ними угоди і окремого доручення. При цьому туристичні компанії, які здійснюють ці операції, є незалежними. Вони не є виробниками і кінцевими споживачами продукції, що знаходиться у сфері реалізації, і здійснюють будь-які операції з туристичним продуктом на свій розсуд, і за свій рахунок. Туроператор і турагент в

основному займаються комерційною діяльністю, при цьому крупні туроператори виконують і виробничі операції, пов'язані в основному з власними готелями і курортними комплексами і туристичними продуктами, які ними реалізуються, транспортними компаніями, страхуванням туристів та ін.

Значна частина міжнародного обміну туристами здійснюється за сприяння або за безпосередньої участі незалежних від створювача туристичних продуктів посередницьких фірм, організацій і окремих осіб.

Роль посередників однаково важлива як для просування і продажу турпродукту, який має великий попит, так і для продуктів, попит на які досить обмежений через їх специфіку (наприклад круїзні екскурсії, і ін.). Часто без посередників не обходиться просування і продаж унікального турпродукту, коли на ринку діє всього один виробник-монополіст і декілька зацікавлених кінцевих споживачів (наприклад відвідини печер, заповідників).

**Основна мета використання посередників** – підвищення економічної доцільності та ефективності зовнішніх туристичних операцій.

**Чинники**, за рахунок яких підвищується економічність операцій туристичних посередників:

- підвищення оперативності просування і продажу турпродукту, що сприяє збільшенню прибутку продавця за рахунок прискореного обороту його капіталу;
- вигідне місце розташування (поближче до споживача) і, отже, краще знання ринку і більш оперативна реакція на зміну його кон'юнктури, що дозволяє реалізовувати турпродукт на сприятливіших умовах.
- можливість підвищити конкурентоспроможність туристичних продуктів за рахунок підвищення завантаження, правильної сегментації, диференціації і позиціонування, в країні де ці турпродукти просуваються і продаються відповідно до місцевого попиту і вимог споживачів;
- фінансування готельних і курортних комплексів (на основі як короткострокового, так і середньострокового кредитування), авансування, вкладаючи власний капітал в створення і функціонування просування і продажу турпродукту;
- можливість щодо швидкого виходу на нові ринки, легшого доступу до споживача, можливість зменшити або усунути фінансові ризики, економити на витратах, оптимізувати витрати на маркетинг, рекламу і т.п.;
- тісніший контакт з кінцевими споживачами турпродукту, туристичні посередники є важливими постійними джерелами цінної первинної інформації про ринок - його місткість, тенденції формування і зміни попиту, його сегментацію, положення конкурентів, перспективи просування і продажу турпродукту, ціни і можливості їх зміни, сучасні вимоги до рівня якості і конкурентоспроможності турпродукту. Уміле використання такої інформації, як показує практика роботи на зовнішніх туристичних ринках, часто дозволяє одержувати важливі конкурентні переваги, активно удосконалювати тактику і стратегію просування і продажу турпродукту, та повертати значно більше коштів ніж було затрачено;

- використовуючи туристичних посередників, що спеціалізуються на масовому просуванні та продажі турпродукту з певною номенклатурою і асортиментом, виникає додаткова вигода за рахунок зниження витрат обігу на одиницю турпродукту.

Оцінюючи значення посередників, слід також враховувати, що вони стають практично незамінним інструментом при використанні окремих специфічних форм просування і продажу турпродукту, наприклад, участі в міжнародних туристичних ярмарках.

Перспективність туроператорської і турагентської посередницьких ланок, визначається якісними зрушеннями, що відбулися в розширенні напрямів і сфер цієї діяльності. В результаті розширення сфер закордонної діяльності з'явилися найбільші компанії - транснаціональні туристичні корпорації, які займають панівні позиції в туристичному бізнесі. Важливою особливістю є перетворення найбільших роздрібних фірм в міжнародні за сферою діяльності компанії, що відіграють істотну роль в міжнародному туристообміні окремих країн.

### **Функції посередників**

**Посередницькі функції** - це функції, пов'язані з покупкою, просуванням і продажем туристичних продуктів, виконувани за дорученням фірми-творця незалежним від неї туристичним посередником на основі угоди, що укладається між ними, або окремого доручення. Сюди можуть входити: пошук іноземного туриста, підготовка і укладення угоди, кредитування сторін і надання гарантій оплати турпродукту, операції по туристичній логістиці, страхування туристів, виконання прикордонних і митних і візових формальностей, проведення рекламних та інших заходів направлених на просування туристичних продуктів на ринок.

Сучасні умови значно розширюють функції, що виконуються туристичними посередниками, що пов'язано зі зміною структури туроператорів і турагентств. Надання різних видів продуктів в комплексі розширилося:

- організація просування і продаж турпродукту - пошук посередників, контрагентів, укладення угод від імені продавця, надання гарантій оплати турпродукту покупцем, проведення рекламних кампаній і досліджень ринків;
- збір і надання інформації про ринки.
- фінансування всього процесу створення і просування туристичних продуктів;
- операції по страхуванню туристів;
- логістично-транспортні операції;
- контроль за якісним наданням проданого турпродукту і обслуговуванням;

Функції туроператора і турагента розширюються також шляхом їх впровадження у виробничу сферу: створення дочірніх компаній по виготовленню і просуванню туристичних продуктів.

Важливою областю діяльності туристичних фірм стала участь в міжнародних консорціумах для здійснення крупних будівельних проектів.

Участь в консорціумі надає можливість здійснювати створення сучасних туристичних комплексів і сучасного турпродукту.

Основна перевага використання туристичних посередників полягає в тому, що туристична компанія не вкладає яких-небудь значних засобів для організації просування і продажу турпродукту на території країни де він продається, оскільки посередницькі компанії звичайно мають своїх турагентів або договори з партнерами для просування і продажу даного продукту.

Друга не менш важлива перевага посередницьких фірм - в звільненні виробника від багатьох клопотів, пов'язаних з реалізацією турпродукту (підбір по асортименту, диференціювання до вимог ринку і продаж турпродукту, транспортування туриста та ін.).

Значною перевагою є також використання капіталу туристичних посередницьких фірм для фінансування операцій як на основі короткострокового, так і середньострокового кредитування. Велике значення мають стійкі ділові зв'язки з банками, транспортними, і страховими компаніями.

У випадку, якщо ринок цілком монополізований посередниками (наприклад, ІТТ Sheraton) використання посередницької ланки стає необхідністю.

Туроператор як посередник

Туроператор є посередницькою організацією в туристичному бізнесі, яка бере участь в плануванні, розробці, просуванні і реалізації турпродукту з комерційною метою. Туроператор надає клієнтам продукт, раніше створений і придбаний ним самим, сплачений і заброньований від імені уповноважених агентств. Це - кінцева ланка в складній системі доведення споживача до виробника, який вступає в пряму взаємодію з компаніями туристичної бізнесу - безпосередніми створювачами турпродукту, в цілях їх якісної і найбільш ефективної організації для споживачів турпродукту. У зв'язку з цим основним завданням будь-якого туроператора стає планування майбутнього туру, тобто створення впорядкованого за часом, відповідного до вподобань і фінансових можливостей туриста складу і якості графіка надання заявлених турпродуктів. Чітке планування туру дозволяє уникнути можливих накладок в ході реалізації туру, таких як нестиковки за часом організації туристичних заходів, по заявленій і пропонованій якості туристичних продуктів, зміна складу або загальної чисельності послуг в порівнянні із заявленими.

Просування турпродукту є найважливішою функцією туроператора. З метою досягнення максимальної рентабельності туристичного проекту (особливо, нового, або модифікованого) туроператор намагається розповсюдити всі види інформації про себе (маршрут, пропоновані засоби перевезень, розміщення, проведення дозвілля, ціновий діапазон пропозиції, умови роботи уповноважених агентств і придбання турпродукту), застосовуючи в практиці якомога більше рекламних засобів, стимулювання продажу, PR. Завдяки маркетинговій діяльності туроператорів іншим компаніям сфери туристичних послуг (туристам, агентам, конкуруючим операторам, а також

постачальникам туристичних продуктів, органам влади і т.д.) стає відомо про динаміку змін кон'юнктури туристичного ринку.

У ході розробки, просування, реалізації турів оператор поширює на ринку всі можливі дані (наприклад, відмінні риси турів, особливості туристичного потенціалу пропонованих курортів і туристичних центрів, культура і традиції місцевого населення, пам'ятні і визначні місця, процедура оформлення в'їзних документів тощо), часто маловідомі, або взагалі раніше не відомі, одержані в результаті кропіткої роботи туроператора як з вторинними джерелами інформації, так і в ході відряджень і ознайомлювальних поїздок, виконуючи тим самим **інформативну функцію**. Одержана оператором інформація з метою популяризації турпродукту, активно розповсюджується як серед фахівців турбізнесу, так і серед людей, що не мають безпосереднього відношення до туризму за допомогою оформлених каталогів, буклетів, інструментів реклами і стимулювання просування й продажу турпродукту, організації інформативно-пізнавальних турів для працівників турбізнесу.

Проведення перманентного моніторингу кон'юнктури туристичного ринку і своєчасної модифікації існуючого або створення принципово нового турпродукту, що максимально відповідає наявним потребам туристів, багаторівневий продаж якого не потребує кардинальних структурних змін в роботі агентської мережі **виражає новаторську функцію** туроператорів. Новий турпродукт повинен мати можливості для подальшої своєї модифікації, оскільки саме ця його якість дозволить укладачу туру залишатися лідером з продажу даного напрямку в майбутньому в умовах конкурентної боротьби.

Також, туроператор виконує **інтегруючу функцію**: визначає принципи зовнішньої політики України, її пріоритети і курс розвитку. Виступаючи не тільки формою зовнішньоекономічних зв'язків, але і ефективним засобом культурного, соціального, наукового обміну, міжнародний туризм часто здатний зробити більше, ніж дипломатичні переговори на найвищому рівні. Адже, приймаюча країна не зацікавлена втрачати стабільний притік туристів, оскільки забезпечуються валютні надходження, робочі місця, зростання зайнятості населення, розвиток економічної інфраструктури.

#### Класифікація туроператорів

Оскільки туроператор, як посередник є дуже різноманітним і різноспрямованим видом застосування людської праці, виникає необхідність класифікувати їх за різними ознаками.

За географічною ознакою туроператори поділяються на тих, що відправляють і тих, що приймають туристів.

**Відправляючий туроператор орієнтується** на розробку, просування і реалізацію виїзних міжнародних турів, тобто подорожей громадян своєї країни за її межі. Це найбільш складний, такий, що вимагає докладання найвищих зусиль і капіталовкладень різновид туроператора. Специфіка виїзного туризму полягає, перш за все, в необхідності досконального вивчення напрямку, що продається.

Другою причиною найвищої складності виїзного туризму порівняно з іншими видами туризму є необхідність ділових контактів із зарубіжними

партнерами, що вимагає від персоналу, окрім знання іноземних мов, уміння враховувати цілий ряд чинників:

- часові пояси - в цьому випадку найбільш складною є організація турів між півкулями Землі, специфічної неоперативності підтвердження заявок;
- специфіку організації роботи населення країни-реципієнта;
- ступінь розвитку засобів зв'язку в країні-реципієнті;
- психологічні особливості працівників зарубіжних фірм-партнерів;
- віддаленість партнерів;
- малі перспективи і висока вартість витрат можливих судових розглядів туроператора із зарубіжними партнерами, особливо, якщо за договором співпраці, всі конфліктні ситуації розглядаються судами країни-реципієнта. Крім того, на складність виїзного туризму впливає необхідність міжнародних розрахунків і чимала залежність від факторів непрямого впливу на туристичний ринок.

Проте, не дивлячись на перераховані чинники, що ускладнюють виїзний туризм по відношенню до інших видів туризму, саме у сфері виїзного туризму розгортається найжорсткіша конкурентна боротьба між операторами, що підтверджує тенденцію активного розвитку і збільшення оборотів міжнародного туризму у всьому світі.

Залежно від активності співпраці відправляючих туроператорів і авіакомпаній можна класифікувати міжнародних туроператорів на флайтерів і нон-флайтерів.

**Флайтером називається** відправляючий туроператор, який активно фрахтує повітряні судна, що належать місцевим авіакомпаніям. Це такий ступінь розвитку як самого туроператора, так і туроперейтингу в регіоні, на якому туроператор – організатор чартерного рейса – дістає можливість не тільки заздалегідь сплатити вартість чартеру, але і реалізувати максимальну кількість путівок або авіаквитків на замовлений рейс з метою забезпечення максимальної рентабельності рейса.

Залежно від форм співпраці флайтерів з авіакомпаніями можна також окремо виділити:

- **абсолютних флайтерів** – туроператорів, що набувають першими за договором чартеру у повній мірі повітряне судно, тобто зобов'язується за узгодженням з керівництвом авіакомпанії і наземними службами аеропорту повністю сплатити і здійснити політ під повну власну відповідальність;

- **відносні флайтери** – дрібніші туроператори, об'єми продажу і ринкові можливості яких не дозволяють їм гарантувати "підйом" чартерного авіарейса власними силами. Виходячи з можливостей такі флайт-туроператори консолідують свої зусилля в рамках пулу (тимчасово створюваного об'єднання, що існує для досягнення певної загальної мети його учасників), розділяючи між собою салон повітряного лайнера на блоки крісел. Надалі туроператор-замовник блоку крісел на чартерний політ несе відповідальність і ризикує в межах числа крісел в заявленому їм блоці;

**Нон-флайтери** – це відправляючі туроператори, форма роботи яких не пов'язана з фрахтом повітряних суден ні на яких обставин. Можливі причини відмови туроператора від участі в організації чартерів:

- робота по напрямках, на яких налагоджені рентабельні і зручні регулярні авіарейси;
- надання VIP- відпочинку в немасових і непопулярних напрямках, оскільки невеликий розмір туристичного потоку не дозволяє забезпечувати завантаження цілого судна;
- орієнтація суто на автобусні, залізничні тури або круїзні екскурсії;
- відсутність фінансової або ринкової можливості для організації чартерних авіарейсів.

Виходячи з форм співпраці із зарубіжними туроператорами, що відправляють можна класифікувати на презентативних і репрезентативних.

**Репрезентативна форма** співпраці відправляючого туроператора з іноземною компанією полягає в довірі "наземного обслуговування" своїх туристів іноземному партнеру, так званій приймаючій туроператорській компанії. **Приймаюча туроператорська компанія** – це, відповідно, іноземні приймаючі туроператори.

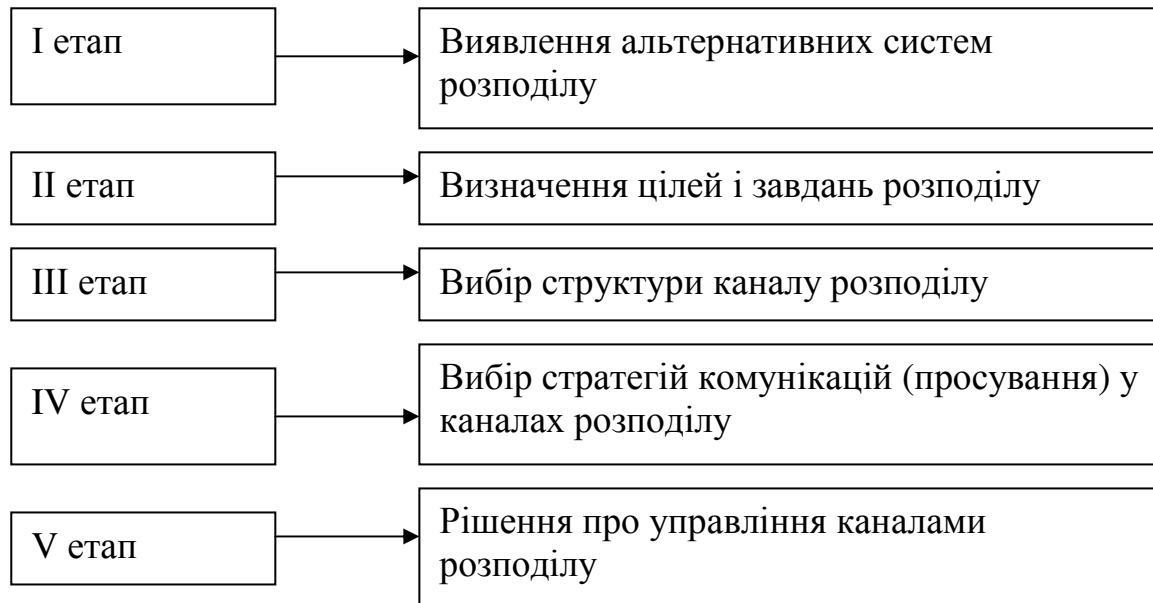
**Відправляючий туроператор** – припускає наявність у туроператора представництва в туристичній дестинації. У функції представника або представництва відправляючого туроператора на зарубіжній дестинації входять:

- зустріч і проводи туристів, що прибувають,
- їх поселення в готелях,
- організація екскурсійних програм і дозвілля відпочиваючих.

При цьому, забезпечується максимальна оперативність поточної роботи і розрахунків, максимальний ступінь довіри і контролю якості турпродуктів безпосередньо під час їх створення. Проте, утримання зарубіжного представництва або представника - дороге рішення, яке не завжди позитивно сприймається місцевою владою. Зарубіжне представництво має менше можливостей встановлення низьких цін на продукти хотельєрів, ніж місцеві приймаючі туроператори, які нерідко мають велику кількість місць у готелях курорту.

**Приймання** – це функція туроператора по розробці, просуванню і організації турів на території власної країни для іноземних громадян. Як видно з визначення, приймаючий туроператор безпосередньо пов'язаний з відправляючим туроператором, забезпечуючи останньому прийом, розміщення, організацію дозвілля туристів в місцях їх тимчасового перебування. Саме приймаючий туроператор є для влади найбільш пріоритетним напрямом туроперейтингу, оскільки від його розвитку безпосередньо залежить об'єм валютних надходжень в економіку країни-реципієнта і рівень розвитку інфраструктури туризму.

### 5. Процес формування каналів розподілу



#### **Етап I. Виявлення альтернативних систем розподілу**

*Маркетингові системи розподілу:*

- традиційна маркетингова система
- вертикальна маркетингова система
- горизонтальна маркетингова система
- комбінована маркетингова система

**1) Традиційна система** – це сукупність незалежних компаній, у яких кожен рівень збутового каналу діє незалежно від інших з метою максимізувати власний прибуток.

**2) Вертикальні маркетингові системи** – передбачають повну або часткову координацію функцій учасників каналу розподілу з метою економії на операціях і посилення впливу на ринок. При цьому один із учасників каналу (виробник, оптовик, роздрібний торговець) бере на себе ініціативу щодо координації дій.

Форми вертикальних маркетингових систем:

- 1) корпоративні;
- 2) адміністративні;
- 3) договірні.



**Корпоративні ВМС** (системи, які належать компаніям) передбачають контроль одним власником системи розподілу, якому належать роздрібні магазини, за всіма стадіями виробництва і збуту.

**Адміністративні** – форма інтеграцій, яка не передбачає договірних зобов’язань та існує завдяки високій репутації одного з учасників системи. При цьому лідер отримує підтримку продавців у вигляді виділення торгівельної площі, організації експорту товарів, заходів щодо стимулювання збуту.

**Договірні** – незалежні учасники каналу (виробники або посередники) підписують контракти з іншими посередниками в яких докладно визначаються права і обов’язки учасників з метою координації функції розподілу.

**Франчайзингові системи** – передбачають передачу франшизером (виробником або продавцем) франшизи (ліцензії) на право продажу своєї продукції під назвою компанії учасником каналу.

**3) Горизонтальні маркетингові системи** – передбачають об’єднання зусиль компаній одного рівня.

**4) Комбінована маркетингова система** – передбачає використання кількох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку.

## **Етап II. Визначення цілей і завдань.**

Цілі розподілу є критеріями вибору каналу розподілу і підпорядковані загальноорганізаційним цілям і маркетинговим цілям.

Приклади цілей розподілу:

- збільшити протягом року обсяги продажу продукції у Південному регіоні на 10%;
- досягти до кінця року обсяги продажу продукції в Північному регіоні у розмірі 700 тис.грн;
- довести протягом року частку прямого продажу в Центральному регіоні до 40%.

Після постановки цілей визначають конкретні завдання розподілу, тобто функції, які мають бути реалізовані у конкретній ринковій ситуації:

- 1) забезпечення доставки товару протягом двох днів після отримання замовлення;
- 2) отримання маркетингової інформації;
- 3) надання консультаційних послуг щодо певних технологій чи використання продукції.

### **Етап III. Вибір структури каналу розподілу**

Передбачає прийняття трьох рішень:

- 1) здійснювати прямий збут чи користуватись послугами посередників (критерій оцінки – витрати);
- 2) визначити довжину каналів розподілу;
- 3) визначити інтенсивність каналу розподілу.

Стратегії охоплення ринку:

- **інтенсивний розподіл** – передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість точок.
- **селективний розподіл** – передбачає укладає постачальником угоди з кількома посередниками.
- **ексклюзивний розподіл** – полягає у тому, що виробники надають посередникам виключне право продажу товарів на регіон ринку.

### **Етап IV. Вибір стратегії просування у каналах розподілу:**

1. **Стратегія прощтовхування** – передбачає спрямування зусиль підприємства на посередників з метою заохотити їх включити до асортименту його продукцію, створювати необхідні товарні запаси і заохочувати споживачів до купівлі товарів підприємства.

Засоби:

- ✓ надання права ексклюзивного збуту на певній території;
- ✓ оптові знижки;
- ✓ надання рекламних матеріалів;
- ✓ виділення коштів на стимул. збуту;
- ✓ поставка продукції за рахунок виробника.

2. **Стратегія притягування** – передбачає зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах з метою створення їхнього позитивного ставлення до товару і марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередника.

Засоби:

- ✓ реклама товару або марки;
- ✓ надання безплатних товарів;

✓ купони, які надають право повернення частини грошей.

**3. Комбінована** – використання обох стратегій.

### **Етап V. Рішення про управління каналами розподілу**

Процес управління каналами розподілу потребує:

- вибору посередників;
- мотивації учасників розподілу каналу;
- навчання;
- оцінювання та контролю діяльності учасників каналу;
- врегулювання конфліктів.

#### ***Критерії вибору посередників:***

- фінансове становище;
- організація та основні показники збуту (розгалуженість збутової мережі);
- репутація серед клієнтів;
- охоплення ринку (географічне, галузеве охоплення, періодичність отримання замовлень);
- запаси та складські приміщення.

#### ***Мотивація:***

- ❖ грошова винагорода (комісійні винагороди від товарообороту, відсоток від отриманого прибутку, премії);
- ❖ ресурсна підтримка (навчання прийомам збуту, ознайомлення з результатом маркетингових досліджень, рекламна підтримка);
- ❖ тісні партнерські стосунки.

#### ***Результати діяльності посередника:***

- обсяги збуту у вартісному, натуральному виразі;
- прибутковість;
- величина товарних запасів;
- час доставки товарів споживачам;
- кількість нових клієнтів;
- інформація про ринок, яку дистриб'ютори надають виробникові;
- рівень обслуговування клієнтів.

### Тема 13. Маркетингова комунікаційна політика (просування) у туризмі

1. Сутність та засоби комунікаційної політики; процес просування продукції на ринок
2. Традиційні засоби просування
3. Сучасні засоби просування (SMM, гастрономічний брендинг, подієвий маркетинг (event-маркетинг))

#### 1. Сутність та засоби комунікаційної політики; процес просування продукції на ринок

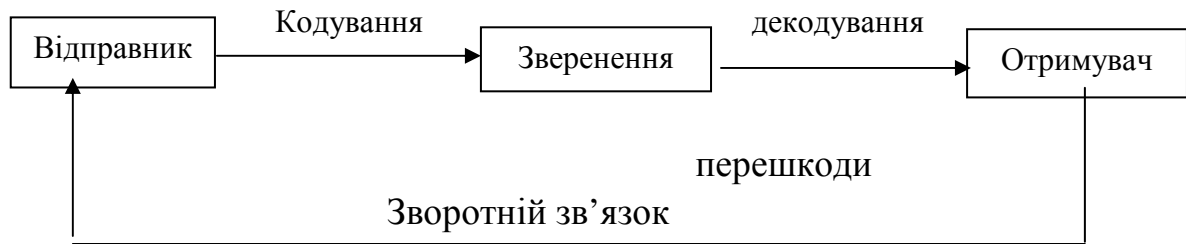
Однак для реалізації маркетингових цілей цих елементів замало: ні досконалий товар, ані прийнятна ціна або вдало обрана система розподілу не можуть дати відповідного результату без ефективної системи комунікацій зі споживачами, оточенням фірми. Саме тому одним із чотирьох китів маркетингу є просування.

**Просування** (маркетингова політика комунікацій) — створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність.

Основними елементами комплексу просування (комплексу маркетингових комунікацій або комунікаційного міксу) є:

- **реклама** — будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу;
- **стимулювання збуту** — форма просування товарів шляхом короткострокового використання стимулів з метою заохочення споживачів і посередників до здійснення купівлі;
- **персональний продаж** — вид просування, який передбачає особистий контакт продавця з одним або кількома покупцями з метою продажу товару та налагодження тривалих стосунків з клієнтами;
- **публік рилейнз (ПР)**, або зв'язки з громадськістю—діяльність, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу фірми через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями, ініціювання самою фірмою поширення інформації про товари, ідеї, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних чуток і дій, які можуть зашкодити діяльності фірми;
- **прямий маркетинг** (директ-маркетинг) — безпосереднє спілкування продавця/виробника з кінцевим покупцем, розраховане на певну реакцію шляхом використання різноманітних засобів комунікацій (телефон, телебачення, реклама в Internet, каталоги).

### Модель процесу комунікацій



**Відправник** — сторона, від імені якої звернення надсилається адресату. Відправником звернення є компанія, яка визначає цілі комунікації та цільову аудиторію, уточнює очікувану реакцію адресата на звернення.

**Кодування** — це представлення ідеї комунікації, яка передає адресатові інформацію у вигляді текстів, символів та образів. Наприклад, символ свіжості випраної білизни—хруст снігу та сяючі іскри; відчуття прохолоди, що його створює кондиціонер — запітнілі окуляри. Відповідальність за кодування несе рекламне або спеціалізоване агентство, яке відповідає за розробку програми стимулювання збуту, торговий представник або відділ зв'язків з громадськістю самої фірми.

**Звернення** (послання, повідомлення) — це інформація, адресована цільовій аудиторії, представлена у формі набору символів. При формуванні звернень використовуються вербальні (словесні, текстові) і невербальні (жести, характерні пози) форми комунікації.

**Канал комунікації** об'єднує всіх учасників процесу комунікації та носіїв інформації з моменту кодування сигналу до отримання його адресатом. Передача інформації здійснюється через телебачення, відео, журнали, газети, рекламні щити. Як правило, одним каналом не обмежуються. Основний критерій вибору каналу комунікації— його доступність і відповідність цільовій аудиторії.

**Отримувач інформації** — цільова аудиторія, якій призначається звернення. Передусім це споживач, якому передається інформація про товари та послуги. Цільовою аудиторією є не тільки безпосередні споживачі, а й ті, хто впливає на прийняття рішення про купівлю: під час вибору чоловічого одягу—жінки, популярної Барбі — діти, зубної пасти — лікарі, чії рекомендації для багатьох споживачів може стати вирішальною.

**Декодування** — спосіб розшифровування споживачами маркетингового звернення, внаслідок якого символи, які надходять комунікаційними каналами, набувають для споживача конкретного значення. Навряд чи реклама марки "Старий друже" закликає глядачів ідентифікувати себе з персонажем телевізійного ролика — "героя" напідпитку. Це — лише код. І судячи з оптимістичних обсягів продажу, він правильно декодується цільовою аудиторією — тими, хто зробив свій вибір на користь саме цієї торгової марки. Систему кодування визначають характеристики адресата, індивідуальні та соціальні — рівень культури, інтелекту, почуття гумору тощо.

Декодування передбачає такі основні етапи впливу на споживача:

- / поінформованість (ознайомлення зі зверненням);
- / розуміння (інтерпретація та оцінка) і запам'ятовування (утримання в пам'яті);
- / дії (здійснення купівлі).

**Зворотна реакція** — відгуки споживачів, їхні дії в результаті контакту зі зверненням. Ідеальний результат — купівля, що, як зазначалося вище, здійснюється в кілька етапів. Частиною зворотної реакції є зворотний зв'язок,

**Зворотний зв'язок** — та частина зворотної реакції, яку отримувач доводить до відома відправника (звернення за додатковою інформацією, випробування товару, впізнавання серед марок-конкурентів та ін.).

Компанії, що передає своє звернення тим чи іншим каналом, слід враховувати можливі перешкоди, так звані шуми.

**Перешкоди** — незаплановані викривлення інформації в результаті втручання в процес комунікації факторів зовнішнього середовища. Вирізняють три типи перешкод:

- / фізичні перешкоди — накладання інформації, ушкодження носіїв рекламної комунікації (поламаний рекламний щит, відключення електроенергії в сільській місцевості, помилки в тексті реклами тощо);
- / психологічні перешкоди — неадекватне сприйняття певних кодів, причиною якого стало ігнорування національних особливостей, політичних, релігійних аспектів;
- / семантичні перешкоди — неоднозначне сприйняття деяких понять. Це стосується назв торгових марок, слоганів, текстів звернень.

## Етапи процесу формування комплексу просування товару

- I. Визначення цілей та завдань комплексу просування
- II. Оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування
- III. Розробка стратегії просування
- IV. Складання бюджету просування
- V. Оцінка ефективності комплексу просування

### ЕТАП 1. Визначення завдань комплексу просування

Можливі завдання просування:

- / інформування споживачів (про фірму, товари, їхню якість, зниження цін, про те, де можна придбати товар, про новий товар; нагадування про фірму та інші її товари);
- / стимулювання збуту товарів;
- / формування сприятливого іміджу торгової марки компанії;
- / формування/підтримування прихильності споживачів;
- / вплив на звички споживачів;
- / інформування громадськості про діяльність організації;

- / підтримування ділових, доброзичливих стосунків і взаєморозуміння між діловими партнерами, між фірмою та громадськістю;
- / мотивування споживачів (спонування до певних дій).

## **ЕТАП 2. Оцінювання факторів, що впливають на комплекс просування**

На вибір певного засобу, або, частіше, засобів просування товарів, впливають різні фактори, основними серед яких є:

- / цілі фірми.* Вихід фірми на нові ринки, позиціонування або репозиціонування товару на ринку, формування певного іміджу фірми вимагають різних засобів просування;
- / стратегія фірми.* Методами реалізації стратегії прощтовхування, орієнтованої на посередників, є стимулювання збуту, персональний продаж, стимулювання торгового персоналу фірми. А стратегія притягування, спрямована на кінцевих споживачів, реалізується через рекламу в засобах інформації, орієнтованих на масову аудиторію (телебачення, радіо та ін.), заходи стимулювання споживачів, паблік рилейшнз;
- / цільова аудиторія.* Група споживачів, на яку спрямований комплекс просування, — кінцеві споживачі, посередники, широка громадськість — обумовлює вибір засобів маркетингових комунікацій. Тим часом як на кінцевих споживачів спрямовані такі засоби маркетингових комунікацій, як стимулювання збуту, реклама в масових виданнях, для впливу на посередників — оптових та роздрібних торгівців — слід віддати перевагу стимулюванню через систему знижок за включення нового товару в асортимент фірми, за участь у рекламуванні товару та ін.;
- / тип товару.* На ринку товарів широкого вжитку значущість елементів комунікаційного комплексу може бути представлена таким рядом, починаючи з найбільш дієвого: реклама — стимулювання збуту — персональний продаж — паблік рилейшнз. На ринку товарів промислового призначення картина інша:

персональний продаж — стимулювання збуту — реклама — паблік рилейшнз;

### */ етап життєвого циклу товару.*

На етапі виведення товару на ринок основна ціль реклами — інформування споживачів про новий товар чи марку. Заходи стимулювання збуту залежно від обраної комунікаційної стратегії в каналах розподілу спрямовані або на покупців, або на посередників, причому стимулюванню останніх віддається перевага. Бюджет просування на цьому етапі значний.

Етап зростання супроводжується зміною цілей: цілі реклами — переконання споживачів у перевагах товару, а стимулювання збуту — сприяння повторним купівлям і рекламна підтримка посередників.

На етапі зрілості основне завдання — зберегти прихильність споживачів, стимулювати переключення конкуруючої марки на користь марки компанії.

Етап спаду вимагає підтримування поінформованості споживачів про марку. Щодо стимулювання збуту — витрати на цей субмікс просування на даному етапі мінімальні;

*/ обсяг ринку та його концентрація.* Якщо ринок невеликий, а споживачі розміщені (географічне) концентровано, перевага за персональним продажем, якщо навпаки — за рекламою і прямим маркетингом;

*/ наявність ресурсів і вартість засобів просування.* Навіть якщо проведення рекламної кампанії в національному масштабі, з огляду на охоплення цільової аудиторії, є оптимальним рішенням, у разі обмеженості ресурсів фірма змушена буде віддати перевагу менш дорогим затратним методам — стимулюванню продажу, заходам паблік рилейшнз.

#### **ЕТАП 4. Складання та розподіл бюджету просування**

Під час складання бюджету просування можливі два підходи:

- *"зверху вниз"* — спочатку визначається загальна сума витрат на комплекс просування, яка потім розподіляється між елементами комплексу;
- *"знизу вверх"* — передбачає складання кошторису окремо для реклами, стимулювання збуту, персонального продажу, паблік рилейшнз, сума яких становитиме загальний кошторис просування.

Виділяють п'ять *методів складання бюджету просування*:

- *метод розрахунку бюджету на основі цілей і завдань просування;*
- *метод визначення бюджету просування у відсотках від обсягу продажу;*
- *метод паритету з конкурентами;*
- *метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції;*
- *метод розрахунку бюджету від наявних коштів.*

*Метод визначення бюджету на основі цілей і завдань передбачає розрахунок бюджету як суми витрат, необхідних для досягнення цілей просування.*

Безперечно, цей метод є найточнішим і найкращим, адже чітко визначені цілі підсилюються потрібними для цього коштами, легко піддаються контролю.

*Метод визначення бюджету у відсотках від обсягу продажу — бюджет розраховується як відсоток від виручки поточного року (середнього показника за попередні роки).*

*Метод паритету з конкурентами* — розмір бюджету просування залежить від витрат конкурентів. Інформаційною базою тут є результати моніторингу реклами в засобах масової інформації, які надають спеціальні дослідницькі організації.

Попри всі переваги цього методу (основною з яких є те, що таким чином компанія орієнтується на рівень витрат на просування, що склався у галузі), цей

метод, як, зрештою, і всі інші, має певні вади. По-перше, відсутня вичерпна інформація щодо витрат конкурентів; по-друге, не існує двох однакових фірм (їх відрізняють популярність, лояльність покупців до торгової марки, певні характеристики товару), а метод базується на припущенні, що імідж фірм-конкурентів, а також товари, які вони виготовляють, схожі між собою.

**Метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції** — бюджет визначається відносно до ціни товару.

Якщо структура асортименту фірми і показники збуту є стабільними, використання цього методу доречне.

**Метод розрахунку бюджету від наявних коштів** — бюджет визначається як сума, що залишилася після вирахування від загального доходу витрат на виробництво, постійних витрат, що не залежать від обсягів виробництва і не пов'язані з маркетингом.

Формула розрахунку прибутку:

$$\Pi = K * Ц - [K * (В_{тр1} + ЗВ_1) + ПВ + (В_{рек1} + В_{стим})],$$

де  $\Pi$  — прибуток;

$K$  — обсяг продажу, шт.;

$Ц$  — преїскурантна ціна;

$В_{тр1}$  — транспортні, комісійні та інші витрати в розрахунку на одиницю продукції;

$ЗВ_1$  — змінні витрати на виробництво одиниці продукції, що залежать від обсягів виробництва і не пов'язані з маркетингом;

$ПВ$  — постійні витрати, що не залежать від обсягів виробництва і не пов'язані з маркетингом;

$В_{рек1}$  — витрати на рекламу;

$В_{стим}$  — витрати на стимулювання збуту та інші засоби просування.

Отже, **витрати на просування** визначають за формулою:

*Вибір засобів впливу*

До них відносять: рекламу, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю), стимулювання збуту, персональний продаж.

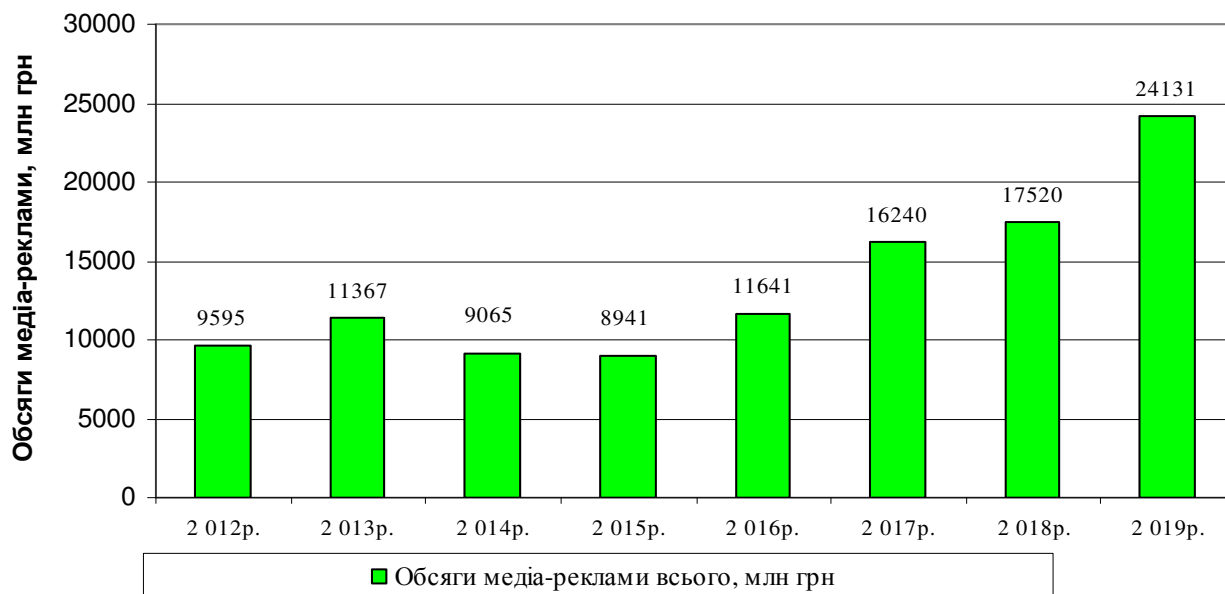
| Засоби впливу   | Напря-<br>влення | Переваги                                                                                | Недоліки                                                      |
|-----------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Реклама         | Масове           | Ефективний зв'яз для охоплення великих кількостей споживачів.<br>Здатність до умовляння | Висока вартість. Труднощі щодо організації зворотного зв'язку |
| Паблік рілейшнз | Масове           | Здійснюється через носія інформації, що заслуговує на                                   | Труднощі у налагоджуванні контактів                           |

|                     |          |                                                                                                  |                                                                         |
|---------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                     |          | довіру. Висока інформативність. Широке охоплення споживачів. Більша довіра з боку споживачів.    | з засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями. |
| Стимулювання збуту  | Масове   | Ефективний засіб швидко змінити поведінку споживачів. Гнучкість. Привабливість. Інформативність. | Легко дублюється конкурентами. Може бути неправильно використане.       |
| Персональний продаж | Особисте | Безпосередній зворотній зв'язок. Переконливість. Можливість передачі складної інформації.        | Висока вартість                                                         |

## 2. Традиційні засоби просування

### Реклама

**Реклама** — будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу;



Для реалізації маркетингових цілей застосовують такі види реклами:

/ **інформаційна** — застосовується переважно для створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок;

/ **переконуюча** — проводиться на етапі зростання життєвого циклу товару для того, щоб переконати споживачів у перевазі певної марки товару і сприяти збільшенню обсягу продажу. Часто набуває форми порівняльної реклами;

*/ нагадуюча* — використовується на етапі зрілості для того, щоб змусити споживача згадати про товар;

*/ підсилююча* — після купівлі запевняє покупців товару у правильності вибору;

*/ престижна* — створює певний імідж фірми.

Правила при розробці рекламної кампанії:

- стратегічне бачення майбутнього свого товару, розуміння його перспективи;
- демонстрація споживчих цінностей товару для цільової групи споживачів;
- імідж, позитивність сприйняття;
- для групи промислових товарів: орієнтуватись на фахові якості товару (необхідно відходити від скандальних образів).

**Етапи процесу планування реклами:**

I. Вибір цільового ринку і визначення цілей реклами;

II. Складання бюджету реклами;

III. Розробка рекламного звернення;

IV. Вибір носіїв реклами;

V. Складання графіка виходу реклами;

VI. Оцінювання ефективності реклами.

### **ЕТАП 1. Визначення цілей реклами**

Цілі реклами просування можна розділити на дві групи: економічні та позаекономічні.

**Економічні цілі**, спрямовані на збільшення доходу та прибутку як результат проведення рекламної кампанії, визначаються показниками:

*/ рекламний дохід* — зміна збуту товару, обумовлена рекламою;

*/ рекламний прибуток* — різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу.

До **комунікаційних цілей** реклами як засобу маркетингових комунікацій, спрямованих на досягнення певної реакції споживачів, можна віднести:

*/ інформування* про новий товар, його параметри, про нову торгову марку, про фірму, певну подію, зниження цін, про те, де можна купити товар та ін.;

*/ умовляння* — формування прихильності до торгової марки, вплив на звички, пов'язані зі споживанням продукту (чистити зуби двічі на день, жувати жувальну гумку щоразу після їжі);

*/ нагадування* — підтримування в пам'яті споживачів інформації про товар у період між купівлями; нагадування, де можна купити товар; про те, що в місці X ціни на нього найнижчі тощо;

*/ позиціювання/репозиціювання* торгової марки;

*/ підтримування прихильності* споживачів до торгової марки;

*/ створення та підтримування іміджу фірми* (фірма-новатор, фірма, яка дбає про вирішення екологічних проблем), а також "відлаштовування від конку-

рентів", термін, який, незважаючи на майже жаргонний стиль, зайняв свою позицію в ієрархії цілей реклами.

## **ЕТАП 2. Складання бюджету реклами**

Безпосередньо для розрахунку рекламного бюджету використовуються описані вище методи:

- метод розрахунку бюджету на основі цілей і завдань реклами;
- метод визначення бюджету у відсотках від обсягу продажу;
- метод паритету з конкурентами;
- метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції;
- метод розрахунку бюджету від наявних коштів.

## **ЕТАП 3. Розробка рекламного звернення**

**Рекламне звернення** — це повідомлення комунікатора (виробника, продавця) адресатові (споживачам, посередникам), яке має конкретну форму (візуальну, текстову, символічну) і надходить до адресата за допомогою певного каналу комунікації з метою інформаційного або емоційного впливу на нього.

На цьому етапі комунікатор має прийняти рішення з трьох питань:

- / Що сказати?
- / Як сказати?
- / В якій формі це зробити?

Відповіді на ці запитання визначають відповідно:

- зміст;
- форму;
- структуру рекламного звернення.

**Зміст** повинен відповідати моделі **AIDA**:

- **увага** – attention
- **інтерес** – interest
- **бажання** – desire
- **дія** – act

Важлива роль при розробці змісту належить мотиву, який має спонукати адресата до певних дій:

- 1) мотив вигоди
- 2) мотив надійності
- 3) мотив гарантій.

Це *ідея рекламного звернення*.

**Форми вираження ідеї рекламного звернення:**

1. Побутова сценка (“замальовка з натури”) – ситуація, в якій показано, як товар позбавляє людей від будь-яких проблем.
2. Відгуки про товар.
3. Демонстрування товару.
4. Коментарі.

5. Акцент на стилі життя.
6. Створення певного настрою або образу.

*Вимоги до форми звернення:*

- привертати увагу
- бути цікавою
- здатною переконати
- запам'ятатися
- відповідати особливостям цільової аудиторії

**Форма реклами завжди пов'язана з носієм реклами.**

*Розробка структури звернення*

Розробка структури звернення передбачає розробку його макета, використання фотографій, ілюстрацій, тексту, музичного оформлення.

Типовими **складниками структури звернення** є:

/ *слоган* — короткий рекламний девіз;

/ *зачин* — частина звернення, яка розкриває зміст слогана і передує інформаційному блоку;

/ *інформаційний блок або текст містить необхідну споживачеві інформацію;*

/ *довідкові дані* — адреса рекламодавця, контактні телефони;

/ *ехо-фраза* — прикінцева фраза, яка повторює слоган або основний мотив звернення дослівно або за змістом.

На практиці застосовують різні структури рекламного тексту:

/ слоган + зачин + інформаційний блок + довідкові дані + ехо-фраза;

/ слоган + довідкові дані;

/ слоган + зачин + довідкові дані;

/ слоган + інформаційний блок + довідкові дані тощо,

#### **Е Т А П 4. Вибір носіїв реклами**

Вибір носіїв для поширення рекламного повідомлення і планування процесу поширення реклами обраними носіями називають **медіа-плануванням**. Цей вибір ґрунтується на особливостях цільової аудиторії, специфіці товару, суті повідомлення, цілях рекламної кампанії, бюджеті (витрат) та вартості використаних можливих засобів.

Завдання медіа-планування: узгодження мінімізації витрат і максимізації обсягу цільової аудиторії.

**Таблиця 1 Основні показники медіа-планування**

| Назва показника | Зміст показника                                                                                            |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Охоплення       | Кількість осіб чи домогосподарств, які становлять аудиторії певного ЗМІ (для друкованих видань – це тираж) |
| Рейтинг         | Частка домогосподарств ринку, що дивляться певну                                                           |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | програму телебачення чи слухають радіо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Частота            | Середня кількість контактів представника цільової аудиторії з рекламним повідомленням                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Сумарний рейтинг   | Добуток охоплення (у % обсягу цільового ринку) й частоти (застосовується для порівняння ефективності різних рекламних (недійних) носіїв. За його допомогою можна встановити кількісні цілі щодо поширення рекламного повідомлення, оцінити ефективність повідомлення, розміщеного у різних носіях, і привести до єдиного знаменника комунікаційну здатність різних типів рекламних носіїв |
| Вартість на тисячу | Вартість охоплення рекламою тисячі осіб чи домогосподарств за допомогою певного носія                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

### Засоби реклами:

1. Друкована реклама
2. Реклама у пресі.
3. Реклама на радіо.
4. Реклама на телебаченні.
5. Кіно- та відеореклама.
6. Виставки та ярмарки.
7. Рекламні сувеніри.
8. Пряма поштова реклама.
9. Зовнішня реклама.
10. Реклама в Internet.

**Таблиця 2 Переваги та недоліки основних рекламних носіїв**

| Рекламний носій | Переваги                                                                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Телебачення     | Масове охоплення, вплив на якнайбільшу кількість органів відчуття людини за допомогою звуку, зображення, руху образів, кольорів, високий ступінь привернення уваги й емоційного насичення, здатне досягти специфічної аудиторії | Висока загальна вартість, швидкоплинність рекламного контакту й висока швидкість старіння (зношування) повідомлення, складність передачі детальної інформації, невисокий ступінь привернення уваги |
| Радіо           | Низька вартість, висока вибірковість місцевих аудиторій, оперативність розміщення реклами, використання звуку                                                                                                                   | Відсутність візуальних образів, швидкоплинність рекламного контакту й висока швидкість старіння (зношування) повідомлення, складність передачі детальної інформації                                |
| Журнали         | Висока вибірковість і якість                                                                                                                                                                                                    | Низька оперативність розміщення                                                                                                                                                                    |

|                  |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | поліграфії, можливість передачі детальної інформації, велика вторинна аудиторія, довготривале існування розміщення рекламних повідомлень                                  | реклами, відносно високі витрати, змагання за увагу читача з іншими журнальними матеріалами                                                                             |
| Газети           | Широке охоплення аудиторії, особливо місцевої, оперативність розміщення реклами, низька вартість, швидкий відгук споживачів                                               | Короткотривале існування рекламних повідомлень, невисока якість поліграфії, змагання за увагу читача з іншими матеріалами, розміщеними у газеті                         |
| Інтернет         | Здатність передавати відео- та аудіо інформацію, інтерактивність, високий ступінь привернення уваги, здатність встановити прямий зв'язок із рекламодавцем через посилання | Обмеженість аудиторії наявністю необхідного обладнання і пропускну здатністю каналів зв'язку: для завантаження рекламного матеріалу з анімацією вимагається значний час |
| Зовнішня реклама | Низька вартість, локальна спрямованість, висока видимість та яскравість, висока частота                                                                                   | Необхідність тривалого часу для проведення успішної кампанії, псування носія під впливом атмосферних явищ або втручання фізичних осіб                                   |
| Ділові каталоги  | Високе охоплення географічних секторів ринку, довго тривалість рекламних повідомлень (зазвичай 1 рік), доступність інформації цілий рік цілодобово                        | Невелика увага аудиторії через появу багатьох каналів, складність внесення оперативних змін у розміщену інформацію                                                      |
| Поштова розсилка | Висока вибірковість аудиторії, здатність передавати складну інформацію, персональність звернення, високоякісний друк                                                      | Високі витрати на один контакт, погана репутація (рекламна макулатура)                                                                                                  |

### ЕТАП 5. *Складання графіка виходу реклами*

Розробка графіків виходу реклами передбачає визначення часу та періодичності появи реклами в засобах масової інформації, тривалість демонстрування плакатів тощо.

Для розробки графіку реклами необхідно врахувати такі чинники:

- 1) з якою частотою з'являються на ринку нові покупці або з якою ймовірністю можна знайти нових покупців;
- 2) як часто відбувається купівля – чим вища частота, тим менша кількість нагадувань потрібна;
- 3) слід врахувати швидкість, з якою споживачі забувають торговельну марку або компанію, коли не отримують відповідної реклами.

Найчастіше використовують такі типи графіків:

3. *Неперервний (рівномірний)* – якщо чинник сезонності не відіграє великої ролі.

4. *Переривчастий* – активне рекламування замінюється затишшям, враховується сезонність попиту (туристичні подорожі, лижі, лосьйони для засмаги).
5. *Пульсуючий* – рекламний вплив то посилюється, то послаблюється, але не зникає зовсім.

Бажають застосовувати різні стратегії виходу реклами.

Графік рекламної кампанії на місяць

| Засоби реклами         | Дні місяця |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|                        | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| <b>Реклама у пресі</b> |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| „Бізнес”               |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| „Теленеделя”           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>Телебачення</b>     |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Ранковий час           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Денний час             |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Вечірній час           |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| <b>Виставки</b>        |            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

## ЕТАП 6. Оцінювання ефективності реклами

Рекламна програма включає попереднє тестування підготовленої реклами, її фактичне розміщення та заключне тестування реклами. Рекламну програму оцінюють двічі: до і після поширення рекламних звернень у межах однієї рекламної кампанії.

**Попереднє тестування** реклами дає змогу визначити, чи донесе вона бажане повідомлення, та обрати один із варіантів рекламного звернення ще до його розміщення у засобах розповсюдження реклами. Застосовують такі методи:

- 1) **портфельні тести** – таке повідомлення розміщують серед інших рекламних звернень і матеріалів, після чого споживачів просять переглянути добірку. Далі учасникам тестування просять оцінити побачені оголошення за шкалою самооцінки з кількома рівнями оцінювання (від «дуже цікаве звернення» до «зовсім нецікаве»);
- 2) **панельні тести** – членам групи споживачів (панелі) пропонують оцінити рекламу з огляду на її привабливість і здатність привернути увагу (у даному методі тестоване рекламне звернення не приховують серед інших повідомлень);
- 3) **«театральні» тести** – найскладніша форма попереднього тестування реклами, споживачів запрошують до перегляду нової телевізійної програми чи фільму, до яких включено тестовані рекламні оголошення. Відгук споживачів на рекламу визначають або за допомогою портативних електронних пристроїв, які використовуються під час перегляду, або анкетуванням після його завершення.

**Заключне тестування реклами** – проводять, щоб визначити, чи вдалося досягти поставлених цілей. За результатами заключного тестування до рекламної програми наступних періодів вносять зміни. Методи заключного тестування реклами:

- 1) **тест на запам'ятовування з підказкою** – цільовим споживачам показують рекламне звернення і просять назвати спосіб, у який вони це звернення отримали (побачили, прочитали, почули);
- 2) **тест на запам'ятовування без підказки** – цільовій аудиторії задають питання типу «Чи можете ви згадати, які рекламні звернення ви бачили вчора?»;
- 3) **тест на зміну ставлення** споживачів до товару, які відбулися після проведення рекламної кампанії (чи зросла у споживачів лояльність до рекламованого товару);
- 4) **тест на зацікавленість** – учасникам перегляду чи прослуховування тестованого рекламного матеріалу пропонують додаткову інформацію про товар, його безкоштовні зразки чи призи. Ті рекламні звернення, які викликали найбільше зацікавлення, вважаються найефективнішими;
- 5) **тест на збут** – він передбачає проведення дослідів, наприклад, з використанням різних рекламних носіїв, потім замірюють (збирають) обсягу збуту після проведення рекламної кампанії на кожному ринку, де були використані різні рекламні носії.

Економічна ефективність реклами відповідно до економічних цілей визначається за рекламним прибутком (різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу) та рекламним доходом (зміною обсягу збуту під впливом реклами).

Оцінку досягнення комунікаційних цілей реклами отримують завдяки проведенню тесту на впізнавання реклами, на запам'ятовування, на сприйняття.

## СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ

**Стимулювання збуту** — форма просування товарів шляхом короткострокового використання стимулів з метою заохочення споживачів і посередників до здійснення купівлі;

Засоби стимулювання збуту використовують найчастіше у таких ситуаціях:

- ✓ Зменшення або відсутність попиту на товар;
- ✓ Виведення нового товару на ринок;
- ✓ Вихід фірми на новий ринок;
- ✓ Товари-конкуренти, представлені на ринку, мають однакові споживчі характеристики;
- ✓ Товар переходить з етапу зростання до етапу зрілості життєвого циклу товару;
- ✓ Споживачі недостатньо поінформовані про товари, які пропонують фірми.

Стимулювання збуту може на певний час збільшити вихідну цінність туристичного продукту й підвищити купівельну активність споживачів. Збут у туристичній сфері стимулюють за трьома напрямками:

– **торговельні посередники** – знижки з цін (на групові поїздки в разі збільшення обсягів продажів, особливо в несезонний період); премії; прогресивні комісії (за умови продажу туристичних поїздок понад установлену квоту); подарунки й сувеніри; спільна реклама; безкоштовні тури (надання безкоштовного обслуговування працівникам роздрібної фірми, які супроводжують у поїздці туристичні групи); проведення туристичних бірж, на яких тури продають на пільгових умовах (право «першої руки», переважне право та ін.); організація ознайомчих (рекламно-інформаційних) поїздок працівників роздрібних туристичних фірм безкоштовно або з наданням їм великих знижок (до 75 % від вартості туру) – під час таких поїздок для учасників рекламних турів організовують програму, що передбачає ознайомлення з туристичною індустрією, туристичними атракціями, проводять спеціалізованих рекламно-інформаційних семінарів. Групи для таких рекламних поїздок формують із працівників турагентств (здебільшого менеджерів, які безпосередньо реалізують туристичний продукт). Такі поїздки організовують у несезон (перед його початком). Стандартна група в такій поїздці – 15–20 осіб, а її тривалість – один тиждень. Обов'язково відстежують результати продажів конкретних фірм, що брали участь в ознайомчій поїздці;

– **клієнти (туристи)** – знижки (в разі бронювання турів у встановлений термін, сезонні розпродажі, для окремих категорій покупців (дітей, студентів, молодят тощо), постійним клієнтам, так звані «гарячі» тури (в українській мові також зустрічається назва «палаючі» тури), що найлегше придбати в міжсезоння, коли курортні готелі не повністю заповнені (наприклад, весняні тури до Туреччини чи лютневі до Єгипту). Крім того, реальна можливість придбати «гарячий» тур є на старті або фініші чартерних програм, коли перші чи останні рейси слабо завантажені, внаслідок чого туроператори змушені знижувати розцінки, щоб набрати відсутню клієнтуру. Є ще тури категорії «Фортуна», за які турист оплачує в офісі туроператора категорію готелю, набір послуг, але, в якому саме готелі його розмістять, не знає до самого прибуття на відпочинок. У результаті він одержує те, за що платив, але істотно заощадивши; сувеніри та подарунки (канцтовари, фірмові майки, друковану продукцію, квіти чи солодощі під час подорожі в День народження тощо); купони (надають право власникові на знижку в разі купівлі туру, водночас багато туристичних фірм співпрацюють із банками способом надання купонів їх клієнтам, тому що останніх через наявність коштів можна вважати потенційними покупцями турів, тому в разі розміщення вкладень у тому чи іншому банку клієнтові видають купон на придбання туру); конкурси; лотереї; надання додаткового обслуговування (наприклад, тур тривалістю 10 днів можна оплатити як за 7 днів плюс 3 дні безкоштовно) чи додаткових послуг (безкоштовного пляжу, басейну, тренажерного залу тощо).

Окремо необхідно розглянути такий вид маркетингового інструменту від учасників туристичного ринку (туроператорів, авіакомпаній, автоперевізників, ресторанів, готелів тощо), як *бонусна програма* (програма лояльності) – програма для постійних клієнтів, що заохочує їх користуватися послугами певної компанії або її партнерів. З точки зору маркетингу бонусна програма задумана як важливий інструмент прив'язки клієнта до компанії. Як засіб утримання клієнта можуть застосовувати певні елітні рівні бонусних програм, відповідно до яких певні привілеї учасник програми може одержати лише за умови співпраці з певним провайдером послуг;

– *працівники туристичної фірми* – навчання, подарунки, грошові премії та додаткові відпустки.

**Процес стимулювання збуту** складається з 5 етапів:

1. Визначення завдань стимулювання збуту.
2. Визначення методів стимулювання збуту.
3. Розробка програми стимулювання.
4. Здійснення програми стимулювання.
5. Оцінка результатів стимулювання збуту.

## ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ

*Паблік рилейшнз (ПР), або зв'язки з громадськістю—діяльність, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу фірми через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями, ініціювання самою фірмою поширення інформації про товари, ідеї, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних чуток і дій, які можуть зашкодити діяльності фірми;*

**Основні цілі:**

- формування і підтримка сприятливого іміджу;
- надання інформації про підприємство, його становище, товари;
- регулювання позиції фірми на ринку з урахуванням громадської думки.

**PR-заходи в туристичній сфері** можуть бути достатньо різноманітними:

- повідомлення про роботу туроператора в пресі;
- участь представників туроператора в різноманітних заходах як експертів, сторін діалогу, спостерігачів тощо;
- спонсорство як надання туроператором матеріальної допомоги заходам, що проводять у регіоні, здатних привернути увагу великої кількості потенційних споживачів, туристичного істеблішменту (органів влади у сфері регіонального туризму, заможних осіб, які часто подорожують, представників туристичного бізнесу тощо), журналістів в обмін на неодноразову «згадку» й «вираження вдячності» тим, хто підтримав організаторів заходу;

- благодичність, що є разовим або регулярним наданням матеріальної допомоги установам соціальної сфери, що потребують її, у розрахунку на можливість висвітлення цього в ЗМІ, створення позитивного іміджу серед працівників бюджетної сфери;
- презентації – заходи, які організовані туроператорами для обмеженого кола зовнішніх учасників для ознайомлення з новими турами, програмами або напрямками роботи;
- корпоративні заходи – урочисте підбиття підсумків року, святкування корпоративних ювілеїв та урочистостей, основним призначенням яких є формування корпоративного духу;
- туристичні виставки й туристичні ярмарки – в туристичному бізнесі використовують поняття, загальні для всієї виставкової діяльності: «виставка», «ярмарок», «біржа» та ін.

*Виставка* – ілюстроване репрезентування туристичного продукту (демонстрація), мета якого – інформування споживачів про туристичні пропозиції та оптовий продаж туристичної продукції. Виставки проводять 1–2 рази на рік упродовж 2–3 днів.

*Ярмарок* – виставка зразків туристичної продукції, мета якої – інформування ринку про туристичні пропозиції та оптовий продаж туристичної продукції через надання її зразків. Проводять ярмарки в певний термін та у визначеному місці.

*Салон* – демонстрація туристичних продуктів, мета якої – інформування оптових посередників, установлення зв'язків між виробниками та продавцями туристичної продукції через надання друкованої реклами, каталогів, пропозицій та укладання угод. Проводять періодично (1 раз на рік).

### **Основні засоби ПР:**

- ✓ зв'язок із засобами масової інформації (прес-конференції, підготовка за участю фірми репортажів на телебаченні, інтерв'ю керівників і представників ЗМІ);
- ✓ ПР через друковану продукцію (публікація щорічних звітів про діяльність компанії, видання фірмових журналів);
- ✓ Участь представників фірми у роботі конференцій, галузевих асоціацій;
- ✓ Організація заходів подієвого характеру (прийомів, презентацій, ювілеїв, днів відкритих дверей);
- ✓ ПР і Internet (розміщення в Internet Web-сторінки фірми; надсилання прес-релізів через електронну пошту, участь в Internet-конференціях);
- ✓ Виставки та ярмарки.

Виставки поділяють на універсальні, багатогалузеві, галузеві та виставки споживчих товарів.

### **Основними цілями участі фірми у виставці можуть бути:**

- ✓ Пошук нових клієнтів;

- ✓ Підтримування контактів з наявними клієнтами;
- ✓ Збирання інформації про конкурентів;
- ✓ Укладання торгових угод;
- ✓ Формування або підтримування сприятливого іміджу фірми;
- ✓ Пошук нових посередників;
- ✓ Демонстрування можливостей товарів.

### **Основні етапи участі конкретної фірми в роботі виставки:**

1. Визначення цілей участі у виставці.
2. Вибір конкретної виставки з врахуванням таких критеріїв:
  - ◆ Авторитет виставки
  - ◆ Час і місце її проведення
  - ◆ Склад учасників
  - ◆ Витрати, пов'язані з участю у виставці
3. Підготовка до участі у виставці:
  - підбір персоналу
  - визначення необхідної виставкової площі
  - розробка планів комерційної роботи на виставці, рекламних та інших заходів під час проведення виставки
  - підписання угоди про виставкові послуги
4. Розробка тематичного плану експозиції та кошторису участі у виставці
5. Оцінювання результатів участі фірми у виставці.

3. Сучасні засоби просування (SMM, гастрономічний брендинг, подієвий маркетинг (event-маркетинг))

## **Тема 14. Функціональне забезпечення маркетингу у туризмі**

1. Маркетингове планування
2. Організація маркетингової діяльності
3. Контроль маркетингової діяльності

### **1. Маркетингове планування**

**Маркетингове планування** – це управлінський процес створювання та підтримування відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями у процесах ринкової діяльності.

Головним завданням маркетингового планування є:

1. Приведення потенціалу фірми у відповідність до запитів споживачів на обраних цільових ринках;

2. Оптимальне об'єднання усіх видів і напрямів маркетингової діяльності фірми;
3. Визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
4. Конкретизація маркетингових дій щодо того, хто їх буде виконувати, де, як і коли.

Головні принципи маркетингового планування є:

- ✓ *повнота і комплексність* – для прийняття рішень мають бути використані всі факти, події та ситуації у їх взаємозв'язку;
- ✓ *конкретність* – плановані показники повинні мати числовий вираз;
- ✓ *чіткість* – пристосування до умов навколишнього середовища за допомогою використання альтернативних варіантів, введення нових ресурсів;
- ✓ *неперервність* – послідовність та узгодженість дій протягом тривалого часу;
- ✓ *економічність* – витрати на планування мають відповідати отриманому прибутку.

### **Види планів**

Залежно від тривалості (періоду на який розробляють):

1. **Короткострокові** (річні) – розробка цілей на рік, планування річного бюджету, рекламування, асо – ту, інших маркетингових операцій;
2. **Середньострокові** ( від 2 до 5 років) – розробка середньострокових цілей, планування нової продукції, формування каналів розподілу;
3. **Перспективні** (від 5 до 15 років) – розробка прогнозів довготермінових цілей, поліпшення іміджу, конкурентна боротьба, опрацювання стратегій.

Залежно від масштабів:

1. Продуктові – для окремого продукту та групи продукції фірми
2. Для всього асортименту продукції
3. План є частиною (розділу) загального господарського плану

За об'єктом:

1. Корпоративні (загально фірмові);
2. Дивізіонні (окремих підрозділів);
3. Бізнесові (окремих напрямів діяльності);
4. Продуктові (окремих груп чи видів продукції).

## **4. Стратегічне планування маркетингу**

**Стратегічне планування** – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

Його мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

**Основним завданнями стратегічного планування є:**

1. Визначення цілей і напрямів діяльності фірми.
2. Координація різних напрямів діяльності.

3. SWOT – аналіз: оцінка сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз збоку ринку.
4. Визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності фірми.

### Етапи стратегічного планування маркетингу:

- I. Формулювання місії фірм
- II. Визначення цілей та завдань фірми
- III. SWOT – аналіз та аналіз господарського «портфеля» фірми
- IV. Визначення маркетингових цілей
- V. Формування маркетингової стратегії
- VI. Розробка програми маркетингу

### Етап 1. Формулювання місії фірм

**Місія підприємства** – чітко виражена причина існування підприємства, визначає філософію фірми. Вона спрямована на довгостроковий період діяльності підприємства. Повинна бути сформульована не більше як 25 словами. Нею повинні користуватися принаймні 5 років.

Для створення місії потрібно визначити **цільовий ринок**, на якому збирається конкурувати підприємство, **внесок**, який робитимуть товари підприємства для задоволення потреб покупців і **відмінні риси** (причини), за якими ці покупці купуватимуть саме товар підприємства, а не конкурентів.

Схематично: ключовий ринок – внесок – відмінні риси

Приклад

*ПрАТ «Вінниця м'ясо»*

*Місія – «збереження здоров'я нації»*

*Ціль – забезпечення зайнятості працівників і гарантований прибуток від вкладеного капіталу для створення високого іміджу як на внутрішньому, так і міжнародних ринках.*

При виборі місії необхідно враховувати, що **прибуток підприємства не може бути** його місією, оскільки прибуток – це внутрішня проблема підприємства, а організація як відкрита система може вижити, коли бути задовольнятися потреби за своїми межами.

### Етап 2. Визначення цілей та завдань підприємства

Цілі та завдання мають бути конкретні, реальні, досяжні, взаємоузгоджені і мати кількісний вираз.

**Стратегічні цілі** конкретизуються на **кожному рівні управління**. Маркетингові цілі підпорядковані загальнофірмовим цілям, а маркетингова стратегія є складовою стратегії фірми.

### Етап 3. SWOT-аналіз та аналіз господарського «портфелю» підприємства

**SWOT – аналіз** – метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони фірми, її можливості та загрози.

Для виявлення сильних та слабких сторін (S (strength) – сильні сторони, W (weakness) – слабкі сторони) **аналізуємо внутрішні чинники:**

- 1) аналіз основних маркетингових показників (частка ринку підприємства, обсяги збуту, дохід та прибуток від реалізації продукції, забезпеченість та ефективність використання ресурсного потенціалу, аналіз фінансового стану, системи менеджменту);
- 2) аналіз цілей і стратегій (минула і поточна стратегії, стратегічні проблеми)

Для визначення можливостей та загроз (O (opportunities) – можливості, T (threats) – загрози) **аналізуємо зовнішні чинники:**

- 1) аналіз чинників макросередовища;
- 2) аналіз споживачів (сегменти, мотивації, незадоволені потреби);
- 3) аналіз ринку (місткість, прибуток, ріст, бар'єри входу – виходу з ринку, ключові чинники успіху)

**Аналіз господарського «портфелю»** - оцінювання стану всіх стратегічних господарських підрозділів (СГП) підприємства.

**Стратегічний господарський підрозділ** – це незалежна від інших зона бізнесу, яка охоплює певну сферу діяльності підприємства, основними характеристиками якої є:

- конкретна орієнтація та відповідна стратегія;
- цільовий ринок (певне коло споживачів);
- певний вид товарів (послуг);
- чітко визначені конкуренти та конкурентні переваги.

Аналіз господарського «портфелю» дає можливість оцінити рентабельність кожного СГП та прийняти рішення про їх подальший розвиток. Проводиться за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) «темпи зростання / відносна частка ринку».



«Важкі діти» - потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір стратегії, спрямованої на збільшення ринкової частки (інтенсифікація зусиль і вкладання коштів), використовується стратегія підсилювання

«Зірки» - потребують значних коштів для підтримки росту, дохід і прибуток від їх реалізації йде на їх розвиток, використовується стратегія втримування конкурентних переваг

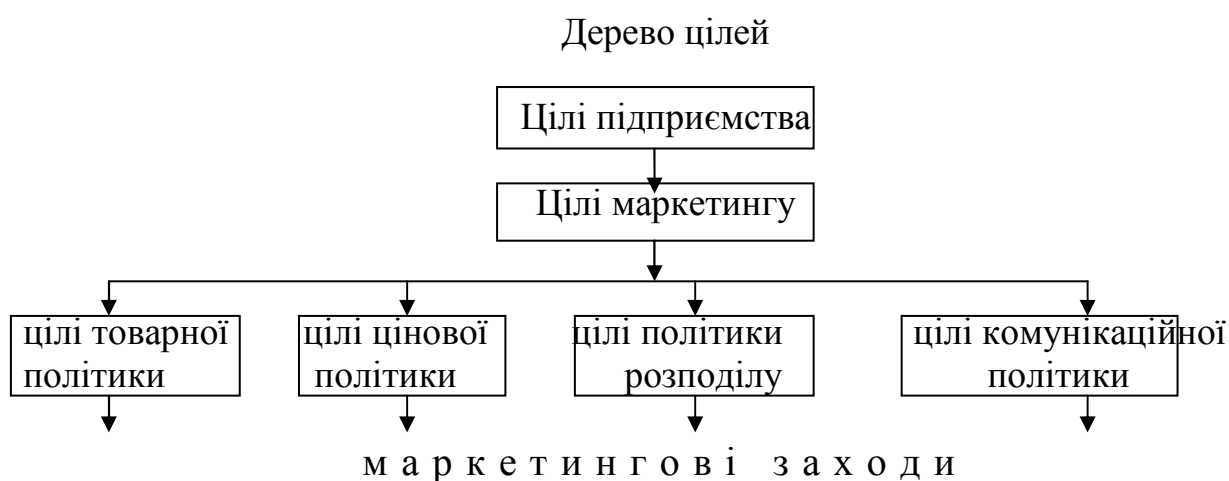
«Дійні корови» - приносять високі доходи, які використовуються для фінансування інших товарів. Наявність кількох «дійних корів» у портфелі підприємства збільшує його фінансові можливості, застосовується стратегія підтримування

«Собаки» - нежиттєздатні товари, які не приносять доходів. Дві стратегічні альтернативи:

- 1) стратегія розвитку – для перспективних «собак» (дуже рідко).
- 2) стратегія елімінації – поступове виведення із портфеля підприємства ( в основному).

#### Етап 4. Визначення маркетингових цілей

Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання фірми у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час.



#### Етап 5. Формування маркетингової стратегії

**Маркетингова стратегія** – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Передбачає:

- 1) сегментацію ринку – виділення окремих груп споживачів;
- 2) вибір цільових ринків;
- 3) позиціонування товару на ринку – визначення місця товару серед товарів конкурентів та у свідомості споживачів;
- 4) визначення конкурентів;
- 5) визначення конкурентних переваг.

Кожен тип стратегії вказує напрям маркетингової діяльності, а вибір конкретної стратегії є результатом відповіді на запитання:

- ✓ у якому напрямі розвиватиметься фірма (глобальні стратегії)?
- ✓ на яких конкурентних перевагах базуватиметься стратегія (базові стратегії)?
- ✓ які напрями розвитку слід обрати (стратегії росту)?
- ✓ які стратегію конкурентної боротьби обрати (маркетингові конкурентні стратегії)?
- ✓ які рішення щодо комплексу маркетингу слід прийняти (функціональні маркетингові стратегії)?

**Глобальні маркетингові стратегії** визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми:

- **стратегія інтернаціоналізації** передбачає освоєння нових ринків;
- **стратегія диверсифікації** – освоєння виробництва нових товарів (у тому числі не пов'язаних з основною діяльністю);
- **стратегія сегментування** – виробництво широкого асортименту товарів для різних груп споживачів;
- **стратегія глобалізації** – стандартизація продукції на основі визначення загальних характеристик ринків, які не залежать від особливостей країн;
- **стратегія кооперації** – взаємовигідна співпраця з іншими фірмами (створення закупівельних, дослідницьких, рекламних товариств, спільних марок).

**Базові стратегії** (за М.Портером):

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації.

**Стратегія цінового лідерства** передбачає досягнення найменшого в галузі рівня витрат. Низькі витрати дозволяють встановлювати низькі ціни. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню частки ринку та рентабельності.

**Стратегія диференціації** полягає у тому, що товар, який виробляє підприємство, має відрізнятися від товарів конкурентів:

- товарна диференціація
- сервісна диференціація
- кадрова диференціація
- іміджеві диференціація

**Стратегія концентрації** передбачає спеціалізацію діяльності фірми на вузькому сегменті споживачів і завоювання у цьому сегменті лідерства за витратами або диференціацією.

**Стратегії росту:**

1. Стратегії інтенсивного росту;
2. Стратегії інтеграційного росту;
3. Стратегії диверсифікації.

| Стратегії                          | Різновиди стратегій                         | Характеристика стратегій                                                                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. Стратегії інтенсивного росту    | 1) стратегія глибокого проникнення на ринок | Передбачає збільшення обсягів продукції наявних товарів на наявних ринках                                                  |
|                                    | 2) стратегія розвитку ринку                 | Розвиток продажу наявних товарів на нових ринках                                                                           |
|                                    | 3) стратегія розвитку товару                | Розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів                                                                        |
| II. Стратегії інтеграційного росту | 1) стратегія прямої інтеграції              | Об'єднання зусиль з торговельним посередником                                                                              |
|                                    | 2) стратегія зворотної інтеграції           | Об'єднання зусиль з постачальником матеріальних ресурсів                                                                   |
|                                    | 3) стратегія вертикальної інтеграції        | Об'єднання зусиль з постачальників, виробників та посередників                                                             |
|                                    | 4) стратегія горизонтальної інтеграції      | Об'єднання зусиль з фірмою-конкурентом                                                                                     |
| III. Стратегії диверсифікації      | 1) вертикальна                              | Передбачає виробництво нових товарів, які у технологічному або маркетинговому плані пов'язані з наявними товарами          |
|                                    | 2) горизонтальна                            | Випуск нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявними товарами, але призначаються для наявних клієнтів (покупців) |
|                                    | 3) чиста (конгломератна)                    | Розробка і виробництво нових товарів, не пов'язаних з наявною діяльністю підприємства та ринками збуту                     |

**Функціональні маркетингові стратегії:**

1. Товарна стратегія
2. Цінова стратегія.
3. Стратегія розподілу
4. Стратегія просування

**3. Розробка програми маркетингу**

Результати стратегічного планування конкретизуються у детальних планах маркетингової діяльності кожного СГП.

**Програма маркетингу містить такі розділи:**

1. Зведення контрольних покупців.
2. Виклад поточної маркетингової ситуації
3. Перелік небезпек та можливостей
4. Перелік завдань і проблем
5. Стратегії маркетингу
6. Програма заходів
7. Бюджет маркетингу
8. Порядок контролю

**Розділ I. Зведення контрольних показників.**

У цьому розділі необхідно подати перелік основних поточних завдань підприємства, виражених у цифрах, та рекомендації керівництву щодо їх виконання згідно із спрямуванням плану. Розділ вважають оглядовим, у ньому також наводять зміст плану маркетингу.

**Розділ II. Виклад поточної маркетингової ситуації.**

У цьому розділі плану розробляють профіль цільового ринку та аналізують становище на ньому підприємства. Наводять детальний опис ринку з погляду його розмірів, основних сегментів, потреб споживачів та специфічних факторів маркетингового середовища; оцінюють конкурентів та канали розподілу.

**Розділ III. Перелік небезпек та можливостей.**

У розділі III необхідно розробити якомога докладніший перелік маркетингових небезпек та можливостей, що можуть виникнути внаслідок маркетингової діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу передбачити ймовірність тієї чи іншої події, що здатна вплинути на діяльність підприємства.

**Розділ IV. Перелік завдань і проблем.**

Дослідження імовірних небезпек та можливостей, що стоять перед підприємством, дає змогу чітко сформулювати завдання та окреслити коло проблем, що виникають при тому. Завдання мають бути розраховані на період дії маркетингового плану.

**Розділ V. Стратегія маркетингу.**

У розділі викладають широкий маркетинговий підхід до поставлених завдань. Стратегія маркетингу — це раціональна, логічна побудова, керуючись

якою, підприємство планує виконати свої маркетингові завдання. Якщо підприємство працює на декількох цільових ринках чи сегментах, слід розробити стратегію маркетингу для кожного з них. Розроблення стратегії маркетингу передбачає вибір таких стратегій:

- стратегій охоплення цільових ринків (сегментів ринку);
- товарної стратегії;
- стратегії ціноутворення;
- стратегії збуту та збутової логістики;
- стратегій просування товарів на ринку.

Для кожної із стратегій необхідно підготувати обґрунтування з погляду доцільності та узгодженості із загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас розраховують розмір бюджету маркетингу, що необхідний для реалізації стратегії маркетингу.

#### **Розділ VI. Програма заходів.**

У цьому розділі стратегії маркетингу необхідно втілити в конкретні програми дії, що відповідають на такі запитання:

- що буде зроблено?
- коли буде зроблено?
- хто виконуватиме?
- скільки коштуватиме?

Протягом року при виникненні непередбачуваних проблем та появі нових можливостей програма заходів потребує відповідного коригування.

#### **Розділ VII. Бюджети.**

Цей розділ плану маркетингу відтворює запроектовані величини доходів, витрат та прибутку. Величину доходу обґрунтовують із погляду прогнозованих значень обсягу продажів та цін. Витрати визначають як суму витрат на виробництво та маркетинг. Різниця між величинами доходу та витрат дає величину очікуваного прибутку. Затверджений бюджет є підставою для придбання необхідних товарів, планування виробництва і трудових ресурсів, маркетингової діяльності.

#### **Розділ VIII. Порядок контролю.**

У цьому розділі плану викладено порядок контролю за ходом виконання запланованих заходів. Для здійснення поточного контролю бажано, щоб завдання, програма заходів та бюджетні асигнування були розписані у плані по місяцях та кварталах. Це дає змогу оцінити результати виконання плану та виявити відхилення від накреслених завдань. Відповідальним за недосягнення планових показників необхідно підготувати пояснення з обґрунтуванням заходів, що їх вони вважають за потрібне вжити для виправлення ситуації.

## 2. Організація маркетингової діяльності

1. Організація маркетингу в підприємстві.
2. Контроль маркетингової діяльності.
3. Метод стратегічного та оперативного аналізу

### 1. Організація маркетингу в підприємстві

Кожне підприємство створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він найкращим чином сприяв досягненню маркетингових цілей (виявленню незадоволеного попиту, географічному розширенню ринків збуту, пошуку нових сегментів ринку, збільшенню прибутків). Разом з тим маркетингові структури в значній мірі залежать від розміру ресурсів підприємства, специфіки продукції і ринків, на яких вони реалізуються.

**Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями; вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.**

Переорієнтація роботи с.-г. підприємства на маркетинг, зокрема в галузі насінництва, вимагає від нього реалізації трьох груп заходів:

- 1) *організаційних* – внесення відповідних змін у структуру та методи управління підприємством;
- 2) *адміністративно-правових* – адміністративне закріплення нового відділу, розробка Положення про створений відділ, штатного розкладу, внесення відповідних змін до Статуту підприємства;
- 3) *науково-методичних* – розробка рекомендацій щодо маркетингової діяльності, навчання спеціалістів.

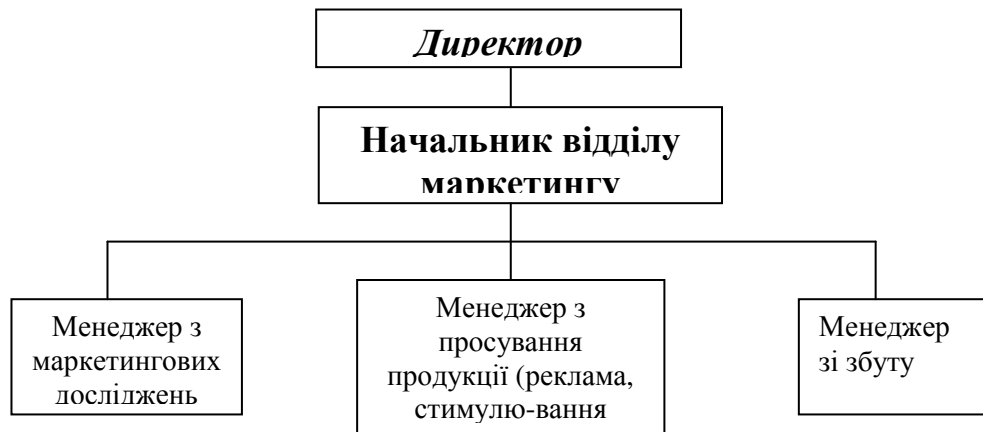
Організація маркетингової діяльності в галузі насінництва включає:

- створення структури управління маркетингом,
- підбір спеціалістів,
- визначення їх прав, обов'язків та відповідальності,
- встановлення взаємовідношень маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства.

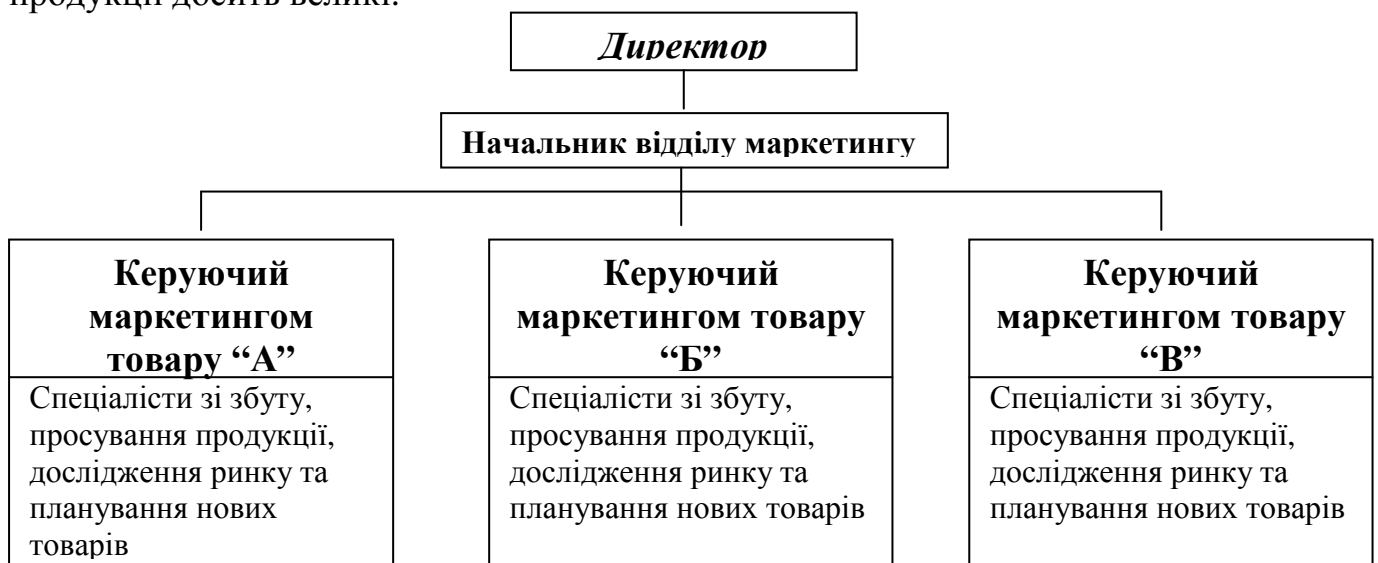
Основними формами організації маркетингових служб є:

- функціональна,
- товарна,
- ринкова,
- регіональна,
- комбінована (товарно-ринкова, товарно-регіональна).

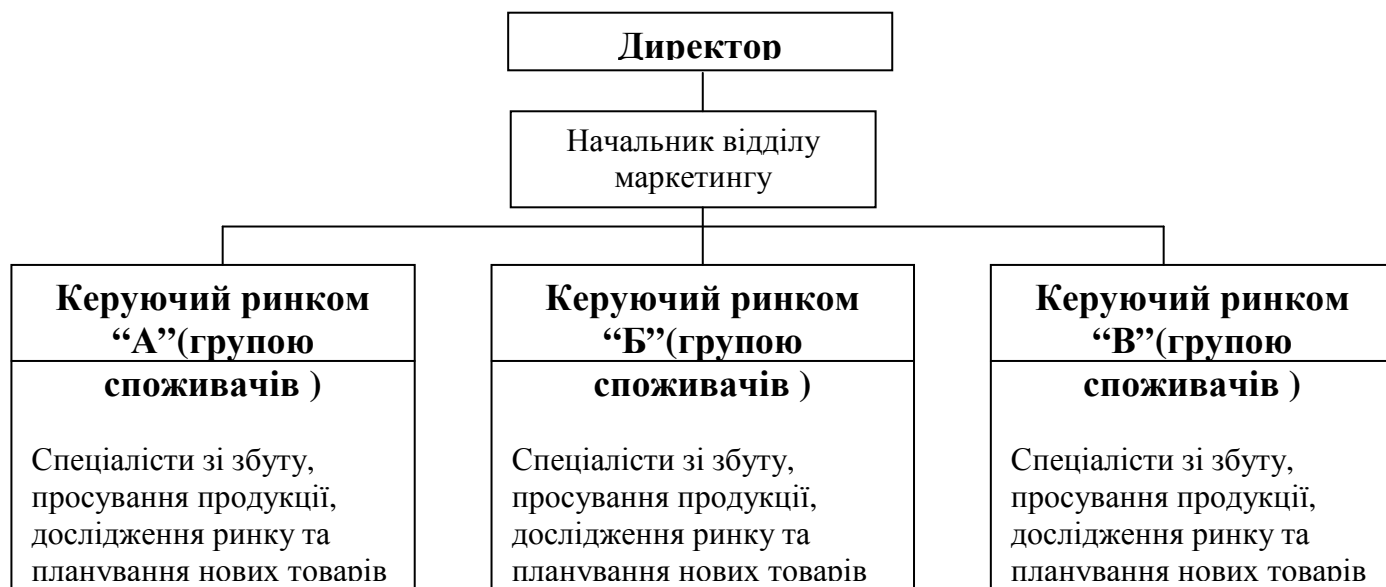
**Функціональна** оргструктура заснована на підпорядкуванні спеціалістів начальнику відділу маркетингу за різними функціями: маркетингові дослідження, реклама та стимулювання збуту, цінова політика, організація збуту. Вона є простою і підходить для підприємств, які виробляють однотипну продукцію, але її ефективність знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням кількості ринків. Використовується за умов, коли кон'юнктура ринку стабільна.



При різноманітному товарному асортименті більше підходить організація управління маркетинговою діяльністю за **товарним (продуктовим)** принципом. В такій структурі за розроблення і реалізацію стратегій та планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає керівник по товару: складає план бюджету маркетингу своїх товарів; прогнозує можливі зміни на ринку своїх товарів; проводить збір інформації про ринок і конкурентів; здійснює контроль за співвідношенням цін і дотриманням статей бюджету. Така структура виправдовує себе, якщо обсяги продажу кожного виду продукції досить великі.



Оргструктура маркетингової служби на основі **ринків (орієнтована на споживача)** передбачає, що керуючі несуть відповідальність за розробку та реалізацію стратегії та плану маркетингової діяльності на окремих ринках. Завдання управління, у цьому випадку, полягає у підтримуванні оптимальних для с.-г. підприємства зв'язків зі споживачами.



**Регіональна** організація маркетингової діяльності може використовуватись при обслуговуванні великих територіальних регіонів. Вона дозволяє спеціалістам служби маркетингу працювати у межах території, що обслуговується, добре знати своїх споживачів та здійснювати свою діяльність з мінімальними витратами часу та засобів на поїздки.



**Товарно-ринкова** служба реалізується у матричній формі. На підприємстві є керівники по окремих товарах та по окремих ринках. Керівники по товарах планують обсяги збуту та прибутки для своїх товарів, визначають методи їх просування. При цьому вони контактують із керівниками по ринках, маючи на меті визначення можливих обсягів продажів і врахування специфіки конкретних ринків. В свою чергу, керівники по ринках відповідають за розвиток прибуткових ринків для існуючих і потенційних товарів. Даний тип структури застосовують підприємства, що випускають різноманітну продукцію та реалізують її на багатьох ринках, які суттєво відрізняються.



### 3. Контроль маркетингової діяльності

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч непередбачуваних ситуацій, відділ маркетингу повинен вести постійний контроль за ходом їх виконання. Система маркетингового контролю необхідна для того, щоб бути впевненими в ефективності діяльності підприємства. Існує три типи маркетингового контролю.

**Контроль маркетингу** – процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам.

#### *Процес контролю маркетингу*

1. Обґрунтування планових показників, які підлягають контролю
2. Збір фактичних показників і результатів маркетингової діяльності
3. Порівняння планових і фактичних показників
4. Аналіз можливих відхилень показників від планових
5. Планування маркетингових заходів на основі аналізу результатів відхилень показників (корегування планів)

Контроль за виконанням річних планів.

Полягає у зіставленні поточних показників із контрольними цифрами річного плану. Контроль складається з чотирьох етапів.

**Контроль за виконанням річних планів** здійснюють за допомогою: аналізу можливостей збуту; аналізу частки ринку; аналізу співвідношення між витратами на маркетинг та збутом; виявлення ставлення споживачів.

Аналіз можливостей збуту полягає у вимірюванні та оцінці фактичних обсягів продажів порівняно із запланованими. Починати необхідно з аналізу статистичних даних щодо збуту. Ретельний аналіз показників збуту дає змогу сформулювати програму маркетингових дій, розроблену окремо по товарах; асортиментних групах; ринках; географічних регіонах та окремих торговельних агентах; типах споживачів; періодах часу тощо.

Загальну статистику збуту треба доповнювати аналізом частки ринку, який дає змогу оцінити становище підприємства стосовно конкурентів. Якщо ринкова частка підприємства збільшується, то його конкурентне становище зміцнюється, якщо ж ринкова частка зменшується — це ознака того, що діяльність конкурентів ефективніша.

**Контроль за виконанням річного плану** потребує підтвердження ефективності використання коштів для досягнення запланованих обсягів збуту. Постійний контроль за співвідношенням між витратами на маркетинг та обсягами продажів допомагає підприємству підтримувати витрати на маркетинг на необхідному рівні.

Підприємству важливо виявляти всі можливі зміни у споживчих симпатіях. При тому використовують різні методи спостереження за ставленням до фірми з боку споживачів, посередників, контактних аудиторій та інших учасників маркетингового середовища.

Виявляючи зміни у споживчих симпатіях та значні розбіжності фактичних показників із цільовими настановами річного плану, менеджери з маркетингу повинні вдатися до відповідних заходів щодо коригування становища. Так, у разі різкого падіння обсягів продажів можна запланувати:

- подальше скорочення виробництва;
- вибіркове зниження цін;
- посилення активності торговельного персоналу;
- оновлення товарного асортименту;
- активізацію заходів щодо просування товару на ринку тощо.

**Контроль за прибутковістю** передбачає оцінку рентабельності діяльності підприємства в розподілі по товарах, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень. Здійснюється контроль за прибутковістю поетапно



Практично контроль за прибутковістю здійснює персонал служби фінансового контролю, зокрема контролери з питань маркетингу. Хоча контроль за прибутковістю спирається на фінансовий контроль, проте останній його не обмежує. Керівництво повинно мати інформацію про використання трудових ресурсів, якість продукції, дослідження ринку, НДДКР. Ці дані дають змогу приймати рішення, спрямовані на те, щоб діяльність підприємства була високорентабельна.

***Контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту:***

- обсяг продажу (у натуральному та грошовому виразі);
- кількість оборотів товарних запасів;
- оборот товарних запасів у днях;
- зростання або зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком;
- вартість та кількість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта;
- оборот у розрахунку на одного продавця;
- аналіз співвідношення „витрат на збут / обсяг продажу”.

***Контроль частки ринку:***

- частка ринку за обсягами та за вартісними показниками;
- частка ринку в окремому сегменті;
- частка ринку відносно лідера;
- аналіз динаміки частки ринку.

***Контроль неекономічних показників:***

- кількість нових покупців;
- втрачені покупці;
- якість продукції порівняно з конкурентами;
- поінформованість споживачів щодо торгової марки;
- задоволеність споживачів;
- імідж підприємства.

**Стратегічний контроль системи маркетингу** – комплексна систематична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності підприємства.

**Ціль** стратегічного контролю – виявлення вузьких місць у системі маркетингу, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

**Складові стратегічного контролю:**

1. Макросередовище (економічні, соціально-демографічні та культурні, природні, технологічні, політико-правові фактори).
2. Мікросередовище (ринок, споживачі, конкуренти, постачальники, посередники).
3. Цілі і стратегії маркетингу.

4. Комплекс маркетингу.
5. Організаційна структура маркетингу.

Контроль за дотриманням запланованої стратегії підприємства, його місії, цілей та завдань, або стратегічний контроль, здійснюється за допомогою ревізії маркетингу. Завдання ревізії маркетингу — встановити, які пункти маркетингового плану не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначені ціль та завдання маркетингу, розроблена його структура, наскільки у стратегії маркетингового плану враховані зміни в ситуації на ринку, в навколишньому середовищі тощо.

Головне завдання ревізії — розроблення пропозицій, на підставі яких необхідно коригувати діючі маркетингові плани і котрі повинні бути враховані під час опрацювання майбутніх планів.

Результати ревізії маркетингу з розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення подальшої маркетингової діяльності підприємства з урахуванням змін у маркетинговому середовищі подають вищому керівництву. Рішення про прийняття необхідних заходів затверджує Рада директорів підприємства

Ревізію маркетингу проводять за певним планом. Далі наведено приклад плану ревізії маркетингу, згідно з яким ревізор із маркетингу може збирати інформацію при ревізії.

План ревізії маркетингу.

Частина I. Ревізія маркетингового середовища.

Макросередовище:

- Демографічні чинники.
- Економічні чинники.
- Природні чинники.
- Науково-технічні чинники.
- Політичні чинники.
- Соціально-культурні чинники.
- Мікросередовище:
- Ринки.
- Споживачі.
- Конкуренти.
- Система розподілу й дилери.
- Постачальники.
- Допоміжні та маркетингові організації.
- Контактні аудиторії.

Частина II. Ревізія стратегії маркетингу.

- Програма діяльності (місія) підприємства.
- Ціль та завдання маркетингу.
- Стратегія маркетингу.

Частина III. Ревізія організації служби маркетингу.

- Відповідність структури служби маркетингу існуючим умовам.
- Функціональна ефективність служби маркетингу.

- Ефективність співпраці між функціональними підрозділами та службою маркетингу.

Частина IV. Ревізія допоміжних систем маркетингу.

- Система маркетингової інформації.
- Система планування маркетингу.
- Система маркетингового контролю.

Частина V. Ревізія результативності маркетингу.

- Аналіз прибутковості.
- Аналіз ефективності витрат.

Частина VI. Ревізія складових комплексу маркетингу.

- Товарна політика.
- Цінова політика.
- Збутова політика.
- Комунікаційна політика.

Стратегічний контроль здійснюють для упевнення, що маркетингові цілі, завдання та програми підприємства відповідають вимогам наявного та прогнозованого маркетингового середовища. Здійснюють такий контроль ревізією маркетингу. Завдання ревізії маркетингу полягає у виявленні проблем, що виникають, і маркетингових можливостей, що відкриваються перед підприємством, та розробленні рекомендацій стосовно плану перспективних і поточних заходів, спрямованих на комплексне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

### Список рекомендованої література

1. Глобальний етичний кодекс туризму : Кодекс від 01.10.1999 № 983\_001. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/983\\_001#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/983_001#Text) (дата звернення 30.05.2021).
2. Глобальный этический кодекс туризма. URL : <http://eurasiatourism.org/1034/index.phtml> (дата звернення 30.05.2021)
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 №2210-III із змінами та доповненнями від 14.01.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 30.05.2021).
4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 №1023-XII із змінами та доповненнями від 17.06.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення 30.05.2021).
5. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг : Закон України від 15.12.1993 №3689-XII із змінами та доповненнями від 21.07.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення 30.05.2021).
6. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 №270-96/ВР із змінами та доповненнями від 04.02.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 30.05.2021).
7. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 №324-95/ВР із змінами та доповненнями від 16.10.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 30.05.2021).
8. Актуальні тренди digital-маркетингу. *Маркетинг і реклама*. 2018. №6. С. 50-52.
9. Білявська Ю. Place branding, або навіщо містам бренд. *Маркетинг і реклама*. 2018. №5. С. 41-45.
10. Білоусов О.М., Лугінін О.Є., Морозова О.С., Соколова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 580 с.
11. Бобрицька Н. Маркетинг в управлінні туристичними дестинаціями. *Маркетинг і реклама*. 2014. №4. С. 39-47.
12. Бур'янов В. Тривіальні маркетингові маніпуляції, шляхи їх усунення та чому обізнаність споживача необхідна маркетингологам. *Маркетинг в Україні*. 2021. №2. С. 16-32.
13. Бухалова Н. «Зверьки» неизвестной породы: украинское поколение Z. *Маркетинг і Україні*. 2019. №1. С. 12-24.
14. Голованова М., Каменєва З. Лояльність клієнтів і метрики її вимірювання. *Маркетинг в Україні*. 2019. №1. С. 43-46.
15. Дерев'янко О. Репутація: реальність та спекуляції. *Маркетинг і реклама*. 2018. №4. С. 24-26.
16. ДАРТ спільно з МЗС та МКІП презентувало кампанію популяризації туристичного бренду. URL : <https://www.tourism.gov.ua/blog/v-ukrayini->

- zyavilasya-strategiya-populyarizaciyi-turistichnogo-brendu (дата звернення 21.07.2021).
17. Дон О.Д., Хелашвілі К.Г. Тенденції розвитку міжнародної туристичної діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 2 (25). С. 35-41. URL : [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25\\_2020/8.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/8.pdf) (дата звернення 01.06.2021).
  18. Звіт про конкурентоспроможність подорожей та туризму. Доповідь 2019 Всесвітній економічний форум 2019. URL : <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019> (дата звернення 01.06.2021).
  19. Ільченко К. Нейромаркетинг не хайп, а корисний інструмент для грамотного маркетолога. *Маркетинг в Україні*. 2021. №1. С. 60-64.
  20. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму : підручник. URL : <https://westudents.com.ua/knigi/601-menedjment-turizmu-kptenko-vk.html> (дата звернення 01.06.2021).
  21. Ковальчук С., Лазебник М. Ринок маркетингових комунікацій України: огляд та тенденції розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2016. №3. С. 18-34.
  22. Колядюк Р.І., Сосновський Д.О. Інвестиційний проєкт у loft-технології стратегічного маркетингу як інструмент входження в зарубіжні ринки. *Маркетинг і реклама*. 2018. №4. С. 50-55.
  23. Лазебник М. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2019 і прогноз об'ємів ринку 2020. *Маркетинг в Україні*. 2019. №6. С. 12-18.
  24. Летуновська Н.Є., Люльов О.В. Маркетингу у туризмі : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 270 с.
  25. Лирик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2017: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2018. №1. С. 4-29.
  26. Лирик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2019: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2020. №1. С. 4-29.
  27. Лирик І.В. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2020: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2021. №1. С. 4-25.
  28. Мальська М.П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 336 с.
  29. Маркетинг : навчальний посібник / за ред. А.О.Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
  30. Менеджмент з туризму : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 242 «Туризм» за усіма формами навчання / Укладач О.В.Поступна. Харків : НУЦЗУ, 2020. 235 с.
  31. Панченко Ю.В., Лугінін О.Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2017. 342 с.
  32. Параска М. Що в імені тобі моєму, або в чому сила бренду. *Маркетинг в Україні*. 2021. №2. С. 36-38.
  33. Параска М., Худолей Л. Про роботу маркетингових відділів компаній в умовах нової реальності. *Маркетинг в Україні*. 2021. №2. С. 13-15.
  34. Перевозова І., Малинка О. Нейромаркетинг: як краще зрозуміти покупця. *Маркетинг в Україні*. 2019. №2. С. 40-44.

- 35.Петрова О. Зміни підходів в управлінні маркетинговими активностями. *Маркетинг в Україні*. 2021. №1. С. 50-59.
- 36.Пустонін В. Ідентичність бренду: що це та як її створити? *Маркетинг і реклама*. 2018. №1 С. 40-46.
- 37.Пустонін В. Як стати гарним бренд-менеджером? *Маркетинг і реклама*. 2014. №1 С. 28-29.
- 38.Ромат Є.В. Неформальні вербальні маркетингові комунікації (початок). *Маркетинг і реклама*. 2017. № 5-6. С. 30-40.
- 39.Ромат Є.В. Неформальні вербальні маркетингові комунікації (продовження). *Маркетинг і реклама*. 2017. № 7-8. С. 49-55.
- 40.Ромат Є.В. Сутність та поняття системи маркетингових комунікацій. *Маркетинг і реклама*. 2017. №10. С. 30-37.
- 41.Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Маркетинг : підручник. URL : <http://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=257>
- 42.Сєвонькаєва О. Сучасні технології маркетингових комунікацій. *Маркетинг в Україні*. 2019. №2. С. 45-50.
- 43.Стамат В.М., Смирнова А.А. Управління іміджем міста як складовою муніципального маркетингу. *Modern Economics*. 2020. №23. С.194-203. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/city-image-management-as-a/> (дата звернення 31.05.2021).
- 44.Стамат В.М., Смирнова А.А., Савченко Н.С. Споживача поведінка на ринку туристичних послуг регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2018. Вип.4. С.23-33.
- 45.Стамат В.М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. *Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м.Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.
- 46.Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2017. №4. С. 4-10.
- 47.Сучасні моделі поведінки покупця. *Маркетинг і реклама*. 2018. №6. С. 42-44.
- 48.Ткач В.О., Харенко Д.О., Камушков О.М. Маркетингова стратегія просування гастрономічного бренду туристичної дестинації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №1. Том 6. С. 169-176. URL : <http://ujae.org.ua/marketyngova-strategiya-prosuвання-gastronomichnogo-brendu-turystychnoyi-destynatsiyi/> (дата звернення 01.06.2021)
- 49.Широченська І.П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності. *Маркетинг і реклама*. 2017. №7-8. С. 32-39.
- 50.The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019. URL : [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf) (дата звернення 11.06.2021)
- 51.Global Code of Ethics for Tourism. URL : <http://eurasiatourism.org/files/1034/gcetbrochureglobalcodeen.pdf> (дата звернення 11.06.2021)

52. Всеукраїнська громадська організація «Всеукраїнська рекламна коаліція» : сайт. URL : <https://vrk.org.ua/> (дата звернення 30.05.2021).
53. Маркетинг в Україні : сайт. URL : <http://uam.in.ua/rus/projects/marketing-in-ua/arhive.php> (дата звернення 30.05.2021).
54. Маркетинг і реклама : сайт. URL : <https://smartpress.com.ua/tovar-2020-marketing-i-reklama> (дата звернення 30.05.2021).
55. Національна туристична організація України : сайт. URL : <http://www.ntoukraine.org> (дата звернення 30.05.2021)
56. World Tourism Organization : website. URL : <https://www.unwto.org/> (дата звернення 30.05.2021).

Навчальне видання

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ТУРИЗМІ

**Конспект лекцій**

для здобувачів вищої освіти  
ступеня «молодший бакалавр» спеціальності 242 «Туризм»  
денної форми навчання

Укладач: Стамат Вікторія Михайлівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 12.5  
Тираж 50 прим. Зам. № \_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №4490 від 20.02.2013 р.