

*People management.* – 1995. – 21 sept. – P. 14–21. 8. Czerska M., Rutka R. *Metoda diagnozowania zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się // Metody diagnozowania przedsiębiorstwa.* – Akademia ekonomiczna w Katowicach, 1998. – 378 s. 9. Drucker P. F. *Zarządzanie w XXI wieku.* – Warszawa: Muza SA, 2000.– 118s. 10. Gugler P., *Building Transnational Alliances to Create Competitive Advatage // Long Range Planning.* – 1992. – T.25. – P. 126–138. 11. Kuokka D., O’Leardy, Plant R. *Artifical Intelligence and Virtual Organization // Communication of the ACM.* – 1997. – Nr 1. – P. 17–22. 12. Magrett J. *The Power of Virtual Integration // “HBR”* – 1998. – March–April. – P.73–84. 13. Marshall S. P. *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku / Pod red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. Organizacja przyszłości.* – Warszawa: Business Press, 1998. – 428 s. 14. Mieszajkina E. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach przekształceń gospodarczych na Białorusi / Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej: Materiały konferencyjne, Kazimierz Dolny, 24–25 października 2001 r. / Politechnika Lubelska, WSPA, IV Wydział Nauk Technicznych LTN.* – Kazimierz Dolny, 2001. – S. 125-132. 15. Sitko Wł., Panasiewicz L. *Zarządzanie wiedzą szansą rozwoju współczesnych przedsiębiorstw // Zeszyty Naukowe Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie „Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem”.* – 2000. – No 2. – S. 48 – 62. 16. Sitko W. *Lider przyszłości.* – Lublin: TNOIK, 1998. – 32 s. 17. Theirauf R.J. *Virtual Reality System for Business.– New York: Quorum Books, 1997.– 224 p.*

УДК 339.138;338.24

Ю.В. Павлішак

Львівський національний університет імені Івана Франка

## МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ЧАСТИНА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ

© Павлішак Ю.В., 2002

**Розглядаються проблеми впровадження маркетингових служб та проведення маркетингових заходів на вітчизняних підприємствах санаторно-курортної сфери, а також дано практичні рекомендації щодо вирішення цих проблем.**

**This article deals with the problems of introduction of marketing service and conducting marketing research at domestic enterprises of health resort hospitality industry and provides practical recommendations for solving these problems.**

В кінці 80-х на початку 90-х років ХХ ст. слово “маркетинг” стрімко увійшло в повсякденне життя. Наявність служби маркетингу на підприємстві стало розглядатися як певний стандарт ринкового мислення керівника. Проте як тоді, так і тепер, коли існують потужні маркетингові компанії та інститути маркетингових досліджень, не всі керівники до кінця зрозуміли саму суть маркетингу. Та й між науковцями немає єдиної думки щодо трактування цього поняття.

Для багатьох керівників маркетинг асоціюється лише з рекламою та заходами, спрямованими на стимулювання збуту, для інших, – маркетинг є процесом планування і

втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, продукції і послуг, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій [8]. Як в першому, так і в другому випадку – це лише часткове розуміння принципів маркетингу.

На нашу думку, для побудови ефективної служби маркетингу керівництву підприємства потрібно розуміти триєдину сутність маркетингу.

По-перше, маркетинг – це особлива філософія бізнесу, сфокусованого на клієнта, коли більш повне задоволення його потреб веде до збільшення доходів фірми.

По-друге, це комплекс інструментів (методів, методик, прийомів тощо), за допомогою яких фірма вивчає ситуацію на ринку та впливає на нього.

По-третє, це функція управління, в рамках якої здійснюється планування, організація, контроль, стимулювання та керівництво ринковою діяльністю підприємства.

Проте, крім розуміння концепції маркетингу керівником, для успішного впровадження її на практиці необхідно не тільки створити потужну службу маркетингу, але й донести інформацію про маркетингові цілі підприємства до кожного працівника та переконати його в неминучості переходу підприємства на нові принципи роботи.

В Україні перехід на маркетингову філософію ведення бізнесу особливо актуальний для підприємств сфери гостинності, зокрема для санаторіїв. Це пояснюється такими обставинами:

1. Особливістю санаторно-курортних послуг як товару [4]. Послугу неможливо відчутити на дотик. Надання послуг не приводить до володіння чим-небудь матеріальним. Реалізація послуги невіддільна від джерела та об'єкта послуги. Послуги не можна зберігати. Якість послуги – величина непостійна. У зв'язку з цим, наявна висока залежність якості послуг як від психологічного й емоційного стану споживача, його очікувань, так і від роботи обслуговуючого персоналу, його настрою, зовнішнього вигляду тощо.

2. Обмеженістю можливостей фірм індустрії гостинності по використанню традиційних шляхів збільшення доходу, таких як зниження витрат, використання ефекту масштабу тощо. Якщо в конкретний момент певна кількість місць в санаторії незаповнена, то це вже непоправимі збитки.

3. За часів планової економіки санаторно-курортна сфера була, можливо, найплановішою серед інших сфер, і перехід у “вільне плавання” в 90-х роках поставив більшість санаторіїв та пансіонатів на межу банкрутства.

Здавалося б, якщо в Україні немає досвіду маркетингу, необхідно просто звернутися за таким досвідом до розвинутих країн. Але саме тут криється занадто багато «підводних рифів», адже у сфері маркетингу західна практика за багатьма ключовими параметрами абсолютно несумісна з умовами українського ринку

Насамперед це пов'язано з загальним рівнем добробуту всієї західної економіки й окремих компаній. Так, у Західній Німеччині в кінці 80-х років чисельність зайнятих у сфері маркетингу перевищувала чисельність зайнятих у сільському господарстві і на будівництві разом узятих [7]. Динаміка витрат на маркетинг стабільно перевищує темпи економічного росту. При постійному безробітті в багатьох європейських країнах існує незадоволений попит на трудові ресурси в сфері маркетингу. Існує розвинута маркетингова інфраструктура. Фахівців для цієї галузі готує багато вищих і професійних навчальних закладів. Коротше кажучи, на сферу маркетингу витрачається багато коштів і звертається дуже багато уваги.

Становище українських підприємств відрізняється не тільки тим, що таких грошей у них немає, але й тим, що гроші їм потрібні відразу і на усе: на інвестиції, на ремонт та оновлення матеріальної бази, на підвищення зарплати працівникам, на постановку менеджменту. Іншими словами, проблема полягає в тому, що фахівці називають кумулюванням чинників ефективності фірми і на що західні компанії мали у своєму розпорядженні десятиліття.

Нарешті, незважаючи на весь досвід і засоби, які мають західні компанії, на думку класика американського маркетингу Ф. Котлера, кількість фірм, дійсно орієнтованих на маркетинг, не така вже й велика, а відрив від ринкової ситуації, від споживача – зовсім не рідкість. Яскравий приклад: американські фірми, які виробляють автомобілі, поступаються своїм японським конкурентам, тому що ті випускають "занадто" якісні товари і з властивостями, які споживачу не дуже потрібні і не виправдовують, з його погляду, різницю в цінах.

До речі, є приклади маркетингових прорахунків західних фірм на українському ринку. Один з них, наприклад, пов'язаний з добре відомими претензіями фірми Microsoft до українських «піратів» і користувачів, що не купують ліцензії на її програмні продукти. При цьому не враховується ні стан українського комп'ютерного парку (для більшості користувачів Windows-2000 не є предметом першої необхідності), ні мовний чинник, ні платоспроможність споживачів. Часто маркетингова стратегія західних компаній на українському ринку реалізується за допомогою масованої реклами чи, навпаки, пасивного вичікування, добре, що щедрі бюджети дозволяють і те й інше. Так чи інакше, це не той маркетинг, який актуальний для більшості українських компаній.

Якщо ж розглядати безпосередньо санаторно-курортну сферу, то в США чи Західній Європі інше й відношення клієнтів до санаторіїв. Саме слово "sanatorium" в понятті американця асоціюється лише з закладами, де лікують психічно хворих людей. Якщо на Заході клієнт лікується в спеціалізованих медичних закладах, а на курорт їде виключно на відпочинок та реабілітацію, в країнах СНД і зокрема в Україні, відпочинок в санаторії (якщо не враховувати санаторіїв, які розташовані на березі моря) нерозривно пов'язаний, якщо й не з лікуванням, то з оздоровленням. Протягом десятиліть розроблялись та впроваджувались різноманітні методи санаторно-курортного **лікування**.

І хоча за останні десять років потреби клієнтів істотно зросли як до якості обслуговування і умов проживання, так і до асортименту послуг, незмінним залишається бажання поїхати з курорту **здоровим**.

Тому, очевидно є необхідність вироблення вітчизняного підходу до маркетингової орієнтації санаторіїв. Як правило, маркетингова діяльність керівника починається і закінчується наказом про створення відділу маркетингу. Після чого він або ігнорується всіма підрозділами, тому що певні функції маркетингу переплітаються як з фінансовою та економічною, так і з технічною та медичною службами і вони почувають себе позбавленими якихось прав, що цілком зрозуміло. Інший варіант – створюється кишеньковий підрозділ, куди "засилають" неугодних чи не дуже кваліфікованих працівників, які, взагалі не відчувають ніякої відповідальності за те, що відбувається, і свою діяльність будують на основі підручників, у яких туманно говориться щось про дослідження ринку, аналіз кон'юнктури тощо. Тобто, якщо говорити про керування маркетингом, то це питання полягає не лише в проектуванні якихось маркетингових підрозділів – вони, як правило, не приживаються, не створюють фундаменту для цієї роботи. А фундаментом, напевно, є націленість керівництва на маркетингову орієнтацію фірми та мотивація і координація роботи відповідних служб, пов'язаних з маркетингом і створенням цілісної маркетингової системи.

Які ж цілі має поставити керівництво перед службою маркетингу санаторію чи санаторно-курортного комплексу? Основна мета – це впровадження на підприємстві всіх трьох аспектів маркетингу, які були зазначені вище. Для цього перед службою маркетингу стоять такі завдання:

- оцінка кон'юнктури ринку, постійний аналіз результатів комерційної діяльності підприємства і чинників, які на них впливають; розробка прогнозів продажу і ринкової частки підприємства, проведення ситуаційного ринкового аналізу;

- вироблення разом з іншими підрозділами підприємства і керівництвом цілей і стратегій ринкової діяльності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках у цілому й у відношенні окремих видів послуг щодо їх асортименту і цінової політики, вибору раціональних каналів збуту і методів просування продуктів;

- розробка для підприємства в цілому й по окремих напрямках довготривалих і поточних планів маркетингу і координація у цій галузі діяльності підрозділів підприємства;

- оперативне інформаційне забезпечення маркетингової діяльності всього підприємства і його підрозділів;

- вироблення, виходячи з орієнтації на ринкову діяльність, рекомендацій з удосконалення організаційної структури керування підприємством, його виробничо-збутової діяльності, зміни асортименту послуг, підвищення ефективності роботи підприємства тощо;

- вироблення рекомендацій щодо встановлення контактів із зовнішніми організаціями, а в багатьох випадках – показ підприємства в його відносинах з іншими організаціями, підприємствами, кооперативами, приватними особами. Порядок і рівень таких контактів визначаються керівництвом підприємства;

- створення іміджу процвітаючої і надійної фірми.

Розглянемо, як маркетингова концепція менеджменту реалізується в умовах функціонування санаторно-курортного комплексу ЗАТ “Трускавецькурорт”:

1. Матеріалізація послуг – рекламні матеріали, зовнішній вигляд приміщення та обслуговуючого персоналу – все це дає уявлення клієнту про рівень послуг, що надаються. Рекламні матеріали – фільми, буклети, радіопередачі дають клієнту достатньо інформації для зацікавлення приїхати в санаторій. Одразу по приїзді вже на залізничному або на автовокзалі клієнт відчуває, що він під опікою санаторію, в який він прибув. Для цього відпочиваючих зустрічає автобус ЗАТ, де працівник санаторію (згідно з графіком) роздає розроблені маркетинговою службою інформаційні матеріали (де, крім карти Трускавця та контактних телефонів, є коротка інформація про умови перебування в санаторії та про послуги, які тут надаються) новоприбулим та пояснює процедуру оформлення, щоб максимально пришвидшити процес поселення та адаптації. Переважно зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу (розроблено дизайн та пошито стандартизований для кожного санаторію та кожної служби елегантний та охайний одяг) говорить про належний рівень послуг, які клієнт отримає. Крім того, розроблено поліпшений дизайн холів та приймальних відділень.

2. Позбавлення клієнта страху ризику, – тобто розробка заходів заохочення клієнта, котрий ще ніколи тут не був і боїться вперше їхати в невідомість. Це включає в себе як певні прийоми у рекламній кампанії (наприклад, для реклами в Росії був знятий фільм, де показувалась ігрова ситуація про те, що клієнт готується до поїздки в Трускавець як на війну, а в кінці фільму розуміє, що в Трускавці найспокійніший і найкращий відпочинок), так і роботу з туристичними агенціями та іншими корпоративними клієнтами (для яких проводяться оглядові тури, і тому клієнту на місцях вже можуть розказати про свої

враження “з перших рук” та показати фото- і відеоматеріали та рекламні буклети з пейзажами Трускавця і Карпат та інтер’єром кімнат санаторію);

3. Управління обслуговуючим персоналом – в індустрії послуг обслуговуючий персонал – це найважливіший компонент товару та маркетингових заходів на ринку. Персонал санаторію, а особливо та частина, яка безпосередньо контактує з клієнтом, – зона підвищеної уваги маркетингової служби. Розроблено стандарти обслуговування, в кожному санаторії проводяться навчання обслуговуючого персоналу цим стандартам. Постійно наголошується на необхідності в будь-якій ситуації бути коректним та привітним з клієнтом.

Для розширення цієї роботи планується ввести посаду спеціаліста з внутрішнього маркетингу, який координуватиме роботу з персоналом. Принципи та стандарти поведінки, психологія клієнта – все це необхідно знати всім: від вахтера до санітарки. Необхідно забезпечити персонал необхідною інформацією як про те, що стосується безпосередньо перебування відпочиваючого в санаторії, так і про важливі події в Трускавці, на які необхідно звернути увагу клієнтів, не кажучи вже про номери важливих телефонів та графіки роботи транспорту. Все це можна забезпечити тільки в процесі безперервного навчання персоналу, визначення кращих, виділення їм відповідальних ділянок роботи тощо. Крім того, в зв’язку з потенційним виходом на західні ринки, необхідно визначити найкращих, проводити для них як курси для вивчення іноземної мови, так і поглиблені курси з обслуговування VIP-клієнтів, надаючи їм відповідальні ділянки роботи.

4. Адаптація своїх можливостей до попиту. По-перше, сервісні підприємства повинні приводити систему їх функціонування у відповідність до можливостей бізнесу працювати в максимальному режимі. Це вимагає постійного взаємозв’язку маркетингової служби з усіма структурними підрозділами для своєчасного інформування про останні тенденції на ринку, про плани діяльності та їх участь в реалізації цих планів, а також включення персоналу цих підрозділів до процесу безперервного навчання. По-друге, необхідно пам’ятати, що основна мета – задоволення споживачів. Це спонукає не лише поліпшувати якість послуг, що надаються, але й істотно збільшити їх асортимент. Крім лікування, клієнт вимагає також комфортного проживання, смачної їжі, приємного відпочинку та насиченого дозвілля. Для цього в санаторіях ЗАТ “Трускавецькурорт”:

- постійно покращується ліжковий фонд, вкладаються кошти в реконструкцію номерів. Фонд поліпшених номерів за останні 4 роки збільшився у 8 разів. Вже в наступному році планується суцільна телефонізація поліпшених номерів та забезпечення їх повноцінним кабельним телебаченням;

- постійно впроваджуються нові методики лікування, відкриваються нові реабілітаційні відділення з метою охоплення якомога більшої частини ринку. На сьогодні тут пропонується близько 100 видів діагностики та понад 90 видів лікувальних процедур, чим ЗАТ підтверджує своє становище лідера на ринку;

- істотно розширяється меню їдалень, введено поліпшене харчування ресторанного типу, євросніданки; надалі планується також диференціювати залежно від потреб клієнтів асортимент страв (наприклад, вегетаріанська їжа), проводити гастрономічні заходи, такі як дні національної кухні тощо, для відпочиваючих, які не потребують дієтичного харчування, розробити пакетний режим харчування (наприклад, сніданок – вечеря, сніданок – шведський стіл тощо);

- розвивається сфера супутніх послуг – створено дочірнє підприємство “Підгір’я”, яке надає екскурсійні та туристичні послуги. Санаторії віддають в оренду холи під кіоски, бари;

організовано нічний клуб, проводяться власними силами різноманітні культмасові заходи. Планується створити власну мережу барів, малих магазинів, сувенірних кіосків. В подальшій перспективі планується створити фітнес-центр з басейном, сауною та необхідним обладнанням, центр розваг, а також центр дозвілля для дітей;

– розвиваються нові види діяльності – на базі санаторіїв проводяться конференції, семінари. В майбутньому планується приділяти більше уваги таким напрямкам, як конгрес-туризм, уік-енд-туризм, спорт-туризм, розвивати матеріально-технічну базу санаторіїв та палаців культури для забезпечення високого рівня проведення таких заходів, що уможливлять заповнити санаторії у міжсезоння.

5. Постійність якості послуг – це коли клієнт отримує потрібний йому товар не боячись “сюрпризів”. Для цього усіма працівниками вищої ланки управління проводиться постійний моніторинг роботи медичного та харчового блоку санаторіїв, а також роботи всього обслуговуючого персоналу, який контактує з клієнтами. Проводиться анкетування відпочиваючих, яке допомагає визначити недоліки та відреагувати на скарги клієнтів (спочатку воно було епізодичним, зараз введено сторінку з анкетною в кожній книжці відпочиваючого). В запланованій структурі служби маркетингу, з одного боку, постійний контроль роботи персоналу здійснюватиметься менеджерами з обслуговування, з іншого, – адміністратори санаторіїв оперативно реагуватимуть на будь-які скарги та побажання клієнтів, а координуватиме цю роботу спеціаліст з внутрішнього маркетингу. Крім того, планується створити базу даних клієнтів, куди будуть заноситись як їх особисті дані, так і їх уподобання, скарги, побажання.

6. Перехід від масового до цільового маркетингу. В умовах, коли конкурентна боротьба не вирізнялась такою гостротою, потреби клієнта були більш однорідними, а темпи морального старіння продукту – більш низькими, в деталізації маркетингових заходів не було необхідності. Сучасна орієнтація на клієнта потребує поглибленого знання його потреб, постійного спостереження за ними та випередження їх розвитку, правильного напрямку маркетингових заходів, більш тісного взаємозв'язку з клієнтурою. Для цього буде створена загальна база даних маркетингу, яка акумулюватиме всю інформацію, необхідну для аналітичної роботи. Спеціаліст з інформаційних технологій служби маркетингу за допомогою мережі Інтернет забезпечуватиме постійний зв'язок з усіма клієнтами-посередниками (тур-фірмами, крупними підприємствами тощо) та VIP-клієнтами. Крім того, за допомогою мережі Інтернет проводитимуться дослідження ситуації на ринку, збір інформації щодо конкурентів та потенційних клієнтів, можливості виходу на нові ринки. Це допоможе систематизувати ті поодинокі заходи, які проводяться тепер, та перевести цю ділянку маркетингової роботи на якісно вищий рівень.

Вдалі маркетингові заходи та виважене збільшення ціни уможливили ЗАТ “Трускавецькурорт” у 2001 р. збільшити наплив клієнтів на 3000 осіб порівняно з попереднім роком; відповідно загальний річний дохід зріс більше ніж на 25 млн. грн., або на 40 %, а загальний прибуток збільшився майже на два мільйони грн., або майже на 2,5 раза порівняно з 2000 р. А динаміка фінансових показників 2002 р. показує ще більш істотніше зростання доходів та прибутків.

Вже приходиться усвідомлення того, що для кожної конкретної фірми успішна діяльність залежить не тільки від макроекономічної політики держави і відношень власності, але й від інших чинників. Один з найбільш важливих – менеджмент фірми. Він повинен забезпечувати адекватну і своєчасну реакцію на зовнішні та внутрішні зміни. Це

вимагає підвищеної уваги до науково-технологічного забезпечення управління – інформаційного, комунікаційного, консалтингового. Розробка і впровадження ефективних маркетингових систем для фірм – дуже важливий напрямок вдосконалення менеджменту.

1. Академия рынка. Маркетинг. – М., 1993. 2. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – М., 1995. 3. Голубкова Е.П. Маркетинг: выбор лучшего решения. – М., 1993. 4. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М., 1998. 5. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М., 1990. 6. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии: Практик. пособ. – М., 1994. 7. Материали лекцій з маркетингу. Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbuettel. WS 1997/98. 8. Примак Т.О. Маркетинг. – К., 2001. 9. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э. Современный маркетинг. – М., 1991.

УДК 658.0:339.9

К.Й. Пугачевська

Мукачівський технологічний інститут

## **НАПРЯМКИ ТА ФОРМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СЕЗ ТА ТПР**

© Пугачевська К.Й., 2002

**Розглянуто особливості інвестиційного процесу у межах СЕЗ та ТПР Львівської та Закарпатської областей, окреслено стратегічні напрямки, форми і методи розвитку малого і середнього підприємництва у цих регіонах.**

**In article the features of investment process are considered within the framework of special economic zones and territories of priority development of the Lvov and Transcarpathian areas, the strategic directions, forms and methods of development of small and middle-size business in these regions are outlined.**

Дослідження особливостей інвестиційного процесу у межах СЕЗ і ТПР Львівської та Закарпатської областей дає підстави стверджувати про позитивні (ріст обсягів інвестицій, зменшення від'ємного сальдо податкових платежів і суми умовно нарахованих пільг, досягнення проектних показників створення і збереження робочих місць) та негативні тенденції у їх функціонуванні (недостатній рівень зовнішньої конкурентоспроможності, превалювання мотивації інвесторів на розширення ринків збуту і отримання "екологічної ренти", низький рівень технологічності інвестицій, диспропорція і незбалансованість розвитку). Простежується незначний або й зовсім негативний вплив інвестиційної діяльності на інші сектори і галузі господарських комплексів зональних територій (мале підприємництво, роздрібну і гуртову торгівлю, сферу побутових послуг, житлове будівництво), що потребує коригування проектних рішень, посилення системоутворюючого характеру і соціальної зорієнтованості СЕЗ та їх доповнення програмно-цільовими заходами вирішення цих завдань на регіональному рівні державного управління.

В основу розробки програм доцільно покласти принципи взаємоузгодженості цілей з цілями проектів СЕЗ, збалансованості і пропорційності розвитку, системоутворюючої