

УДК 338.48:339.139

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗИСНОГО МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО І СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

**РАДЧЕНКО Г.А.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
Національний авіаційний університет  
**ГОРЮНОВА К.А.,**  
старший викладач кафедри туризму та  
логістики,  
Донецький державний університет  
управління

*У статті досліджено стратегічні аспекти антикризового управління індустрією туризму; особливу увагу приділено таким інструментам маркетингової політики як: стратегічному маркетингу та стратегічному плануванню операційного маркетингу; запропонована низка регулятивних заходів для комплексного розвитку туризму як на державному, так і на регіональному рівнях з використанням інструментів стратегічного планування.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний маркетинг, стратегічне планування, індустрія туризму.

*В статье исследованы стратегические аспекты антикризисного управления индустрией туризма; особое внимание уделено таким инструментам маркетинговой политики как: стратегическому маркетингу и стратегическому планированию операционного маркетинга; предложен ряд регулятивных мер для комплексного развития туризма как на государственном, так и на региональном уровнях с использованием инструментов стратегического планирования.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегический маркетинг, стратегическое планирование, индустрия туризма.

*The strategic aspects of tourism industry crisis management is being investigated in the article. Particular attention is paid to such marketing policy tools as strategic marketing and operational marketing strategic planning. A number of regulatory measures for tourism integrated development with the use of strategic planning tools both at national and regional levels has suggested.*

**Keywords:** strategic management, strategic marketing, strategic planning, tourism industry.

*Постановка проблеми.* Туризм в даний час характеризується як одна з найбільш дохідних і динамічних галузей світового господарства. Крім того, постійна поява нових видів туризму сприяє поетапному переходу на все нові і нові витки розвитку галузі. Економічний вплив туризму супроводжується

сильним соціокультурним впливом. Проведення антитерористичної операції, фінансова криза в нашій державі швидкими темпами переросли в масштабний спад виробництва. Цей факт актуалізує проблематику антикризового управління не тільки на мікрорівні, але і на макрорівні. В умовах економічних змін сучасна туристична індустрія стикається з безліччю проблем. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, нестабільна соціально-політична обстановка, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції в туристичному бізнесі, нестача фінансових ресурсів і т. п. В таких умовах держава не може обмежуватися тільки поточним плануванням і оперативним управлінням, без внесення змін до перспективних програм розвитку індустрії.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Науковим проблемам стратегічного і антикризового управління приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема: Ансофф І., Василенко В.О., Гуляєв В.Г., Квартальнов В.А., Кован С.Є., Мескон М.Х., Портер М., Швець І.Ю. [1-8] та інші.

Однак, питання, присвячені специфічним проблемам антикризового управління індустрії туризму висвітлені недостатньо.

*Мета статті* – обґрунтувати внесення необхідних коректив в загальну теорію стратегічного планування, що враховують специфіку індустрії туризму.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Дослідження і публікації в області міжнародного туризму дають підставу стверджувати, що в усьому світі стає очевидною тенденція впровадження комплексного маркетингового підходу.

В умовах змішаної економіки і дії ринкових відносин поняття «стратегія» і «стратегічні антикризові рішення» використовуються в різних поєднаннях: стратегічний маркетинг, стратегічне антикризове планування, стратегічне антикризове управління.

У загальному вигляді поняття «стратегія» трактується як система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку організації, сфер, форм і способів її діяльності в умовах навколишнього середовища, а також порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Маркетингова політика служить базою для стратегічного планування всіх аспектів діяльності та передбачає два напрямки активності:

стратегічний маркетинг (постійний аналіз змін потреб, розробка ефективних товарів і видів сервісу, які забезпечують визнання споживача та стійку конкурентну перевагу) – це аналітичний процес, орієнтований на довгострокову перспективу;

стратегічне планування операційного маркетингу (організація збуту, продажів і комунікацій для демонстрації відмінних якостей послуг при зниженні витрат на пошук покупців) – активний процес з короткостроковим горизонтом планування.

Головне завдання стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб націлити фірму на використання привабливих економічних можливостей, тобто, можливостей, адаптованих до її ресурсів і ноу-хау, що забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Процес стратегічного маркетингу має середньо-і

довгострокові перспективи. Його завданнями є: уточнення місії, визначення цілей, розробка стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля.

Стратегічний маркетинг – це процес, який здійснюється туристичною організацією з ринковою орієнтацією з метою досягнення показників, що перевищують середньоринкові, шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживача турпослуг більш високою якістю, ніж у конкурентів.

Стратегічний маркетинг є фактором економічного розвитку, тому що він створює систему, яка:

- прислухається до запитів покупця;
- орієнтує інвестиції і виробництво послуг на прогнозовані потреби;
- враховує різноманітність потреб через сегментацію ринків;
- стимулює інновації і підприємницьку діяльність.

Антикризова стратегія підприємства, щоб бути ефективною, повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація – на відповідних планах проникнення на ринок, а також на політиці збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх.

Всі успішні підприємства, так чи інакше, здійснюють стратегічне антикризове планування. Значимість цієї функції відчутно підвищилася в зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, які збільшують потребу підприємства в стратегічних антикризових рішеннях. Їх необхідність зводиться до того, щоб:

базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, надійних і чітко визначених;

розробляти системи моніторингу середовища маркетингу та аналізу змін конкурентоспроможності;

підвищувати здатність адаптації до змін в середовищі;

регулярно переглядати бізнес-портфель туристичних послуг.

Таким чином, стратегічне антикризове планування в туристичній індустрії охоплює широкий спектр питань, і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, з яким тісно пов'язаний, дає можливість уявити картину майбутнього розвитку виробництва товарів і послуг, перспективних проектів, кадрової і фінансової складових діяльності підприємства на плановій основі. Стратегічне антикризове управління замикає цю систему понять, включаючи не тільки передбачення і антикризове планування, але і антикризове регулювання, контроль і оцінку ступеня кризовості стану галузі. Воно передбачає діяльність вищого керівництва організації з визначення кращих антикризових напрямків розвитку, що дають конкурентні переваги, і з реалізації поставлених цілей через відповідні антикризові стратегії шляхом змін в організації. В умовах розвиненого ринку і високого рівня банкрутств успіху досягають лише ті компанії, які здатні створювати і реалізовувати на відповідному організаційному рівні довгострокові антикризові стратегії. За час свого існування туристична індустрія як галузь послуг зазнала безліч змін, так само як і галузі виробництва матеріальних благ.

Особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного управління.

У систему індустрії туризму входять спеціалізовані підприємства, організації та установи, серед яких:

- підприємства, що надають послуги з розміщення;
- підприємства харчування;
- підприємства, що займаються транспортним обслуговуванням;
- туристські підприємства з розробки і реалізації туристичного продукту;
- рекламно-інформаційні установи;
- виробничо-туристські підприємства (фабрики з виготовлення готельних меблів, підприємства з виробництва туристичного спорядження, сувенірів, тощо);
- підприємства торгівлі;
- підприємства сфери дозвілля в туризмі;
- установи самодіяльного туризму (різні клуби: альпіністські, туристські, велосипедні, водного туризму та ін.);
- органи управління туризмом;
- навчальні заклади;
- наукові та проектні установи.

Наведено далеко не повний перелік підприємств, так як туристичну індустрію опосередковано формують також дорожні та міські комунальні служби; організації зв'язку, торгівлі, підприємства, що виготовляють товари народного споживання і тощо.

Перспективний розвиток туристичної індустрії залежить від безлічі факторів:

- наявності туристично-рекреаційних ресурсів;
- ступеня розвитку інфраструктури регіону;
- підготовки на перспективу кваліфікованих кадрів;
- стратегічної політики державної підтримки туризму;
- змін демографічних і соціальних факторів;
- факторів ризику;
- політичних та економічних чинників на доступну для огляду перспективу;
- науково-технічного прогресу, традицій та ін.

Системними проблемами розвитку туристичної та рекреаційної сфери в Україні можна назвати:

проведення АТО на території Донецької та Луганської областей, тимчасова окупація АР Крим та м. Севастополь, що не тільки унеможливає розвиток туристичної сфери на зазначених територіях, але й негативно впливає на перспективи туризму (перш за все в'їзного) в інших регіонах України. Зокрема, внаслідок складної економічної ситуації, викликаній проведенням АТО, об'єм виїзного ринку туристичних послуг в Україні скоротився на 30–50 % [2], а кількість іноземних туристів внаслідок загальної нестабільності ситуації в країні суттєво зменшилась (за експертними підрахунками, на 30–60 % у залежності від регіону) [9];

нерациональне використання історико-культурної спадщини і довкілля, недостатня охорона історикокультурних пам'яток;

недооцінювання ролі туристичної та рекреаційної сфери в наповненні місцевого та державного бюджету (переважно це знайшло відображення у стратегіях розвитку промислових регіонів);

недосконалість вітчизняного законодавства щодо ведення туристичного бізнесу;

проблеми з дієвою управлінською вертикаллю у туристичній сфері [10];

недостатня представленість туристичного та рекреаційного бізнесу на сайтах місцевих органів влади й самоврядування;

недостатня кількість добре інформаційно висвітлених та підготованих масових заходів (на зразок Євро-2012), з якими безпосередньо пов'язаний розвиток туризму;

відсутність ефективної державної підтримки як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях малих та середніх підприємств, які працюють у туристичній та рекреаційній сфері;

відсутність соціального туризму, що при низькому рівні доходів значної частини населення унеможливує для них такий спосіб відпочинку.

З використання інструментів стратегічного планування для комплексного розвитку туризму, як на державному, так і на регіональному рівнях, доцільно вжити низку регулятивних заходів:

визначення пріоритетних напрямів туристичної діяльності;

залучення громадян до раціонального використання вільного часу (змістовний відпочинок, ознайомлення із історико-культурною спадщиною, організація рекреації, оздоровлення);

удосконалення нормативно-правової та податкової бази, адаптація її до світових стандартів і контролю за дотриманням законодавства;

упровадження пільгових умов для малозабезпечених верств населення;

стимулювання інвестицій у туризм і розвиток туристичних ресурсів;

гарантування безпеки туристів, захисту їхніх прав, інтересів і майна;

організація й розвиток системи наукового забезпечення туризму, підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів для сфери туризму;

ліцензування туристичної діяльності, стандартизація та сертифікація туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу;

встановлення єдиної системи статистичного обліку та звітності у сфері туризму та курортно-рекреаційного комплексу;

розвиток співробітництва з іншими країнами і міжнародними туристичними організаціями;

участь в розробці та реалізації міжнародних програм розвитку туризму.

*Висновки.* Обравши своїм стратегічним курсом інтеграцію до структур Європейського Союзу, Україна має виконати ряд умов, серед яких не останнє значення займає забезпечення стабільного розвитку регіонів. Це є одним із принципів Декларації щодо регіоналізму, ухваленої Асамблеєю Європейських регіонів у 1996 р. [7], де вказано, що регіони мають взяти на себе

відповідальність у галузях економіки, культури й туризму. Таке положення відтворене також у Європейській хартії місцевого самоврядування.

Отже, наша держава повинна привести інституційні механізми розвитку туризму у відповідність до тих, що використовуються у країнах ЄС. Зокрема, доцільно застосувати європейський досвід щодо розробки та впровадження цільової програми, пов'язаної з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій у сфері туризму. Особливо перспективним, на думку європейських експертів, є електронна торгівля у сфері оздоровчо-рекреаційного туризму (що ґрунтується на високій мобільності споживачів цього сегменту туристичних послуг). Також задля успішного розвитку туризму в регіонах України необхідно прискорити процес модернізації організаційно-економічних засад державної підтримки туристичної сфери. Насамперед, йдеться про створення розвиненого конкурентного середовища та недопущення монополізації у цій сфері.

#### *Література:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 501 с.
3. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности / В.Г. Гуляев. – М.: Нолидж, 1996. – 312 с.
4. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 496 с.
5. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учеб. пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред.: М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
6. Мэскон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
7. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Прогресс, 1993. – 176 с.
8. Швец И.Ю. Стратегическое управление конкурентоспособностью туристического предприятия / И.Ю. Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №57. – Т. 2. – С. 54-58.
9. Бурнашов І. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі / І. Бурнашов: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853;jsessionid=СВАССЕ6697D400A116E060E E2C513F8C>.
10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>.

---

The strategic aspects of tourism industry crisis management is being investigated in the article. Particular attention is paid to such marketing policy tools as strategic marketing and operational marketing strategic planning. A number of

regulatory measures for tourism integrated development with the use of strategic planning tools both at national and regional levels has suggested.

Tourism in today's global economy, playing an increasingly important role in the individual countries economy, as it is not only the constantly evolving economic complex, but also an important catalyst for economic growth. Tourism is now characterized as one of the most profitable and fastest growing sectors of the world economy. In addition, the constant emergence of tourism contributes gradual transition new types to more and more turns of the industry development. Economic Impact of Tourism accompanied by a strong social and cultural influence. The global financial crisis has affected Ukraine. The financial crisis in Ukraine rapidly escalated into production large-scale decline. This fact actualizes crisis management problems not only at the micro level, but also at the macro level. In the context of modern tourist enterprise economic changes, like any enterprise that produces goods or services is faced with many challenges. The increased complexity management sources are highly uncertain market situation, the instability of the seasonal demand for tourist services, increased competition in the tourism business, the lack of financial resources, etc. In such circumstances, the company can not be limited to the current planning and operational management of its activities.

The purpose of the article is to justify making the necessary adjustments in the strategic planning general theory, taking into account the tourism industry specifics.

Research and publications in the field of international tourism give grounds to assert that the world is becoming apparent trend implement integrated marketing approach.

Ukraine, having enormous tourist potential, occupies a very modest place in the world market of tourist services. In order to overcome the industry crisis state, or at least block the negative processes, measures are needed both immediate and long-term nature. The study and practical implementation of the positive other countries experience confirm the feasibility and effectiveness of integrated marketing approach to solving the existing problems in tourism.

In a market relations mixed economy and the concept of «strategy» and «strategic anti-crisis» solutions are used in various combinations: strategic marketing, strategic crisis planning, strategic crisis management.