

УДК 338.48:658.64

МАРКЕТИНГОВЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Н.Д. Бобрицька

О.В. Кирилова

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імени Вадима Гетьмана», Київ, Україна

Туризм в даний час характеризується як одна з найбільш доходних галузей світового господарства, що динамічно розвивається. Крім того, постійна поява нових видів туризму сприяє поетапному переходу на все нові й нові витки розвитку галузі. Економічний вплив туризму супроводжується найсильнішим соціокультурним впливом. Світова фінансова криза торкнулася і України. Цей факт актуалізує проблематику маркетингового антикризового управління туристичними підприємствами, адже в таких умовах підприємство не може обмежуватись тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Різноманітні аспекти теорії і практики антикризового управління розглядали в своїх працях Бланк І.О., Василенко В.О., Ковальчук С.В., Коротков Є.М., Лігоненко Л.О., Павленко А.Ф., Ситник Л.С., Скібіцький О.М., Терещенко О.О., Уткін Е.А., Шафалюк О.К. Між тим, в теперішній час можна спостерігати тенденцію наростання кризових явищ обумовлених спектром різноманітних викликів. Глобалізація, дезорганізація товарно-грошового обігу, соціально-політичні чинники ще більше загострюють ситуацію. В складному стані знаходиться і туристична галузь.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Аналіз фахових робіт з економіки свідчить про те, що незважаючи на значну кількість робіт присвячених стратегічному маркетингу в туризмі, проблема функціонування галузі в кризовий період вимагає пропозиції конструктивних рішень. Кризові явища легше передбачити, ніж ліквідувати. Тому успіх діяльності туристичного підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз, що дасть можливість значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути успішним і конкурентоспроможним.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання маркетингових антикризових стратегій в управлінні туристичними підприємствами в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації в Україні та світі.

Бобрицька Н.Д., Кирилова О.В. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах.

Досліджено актуальні проблеми туристичного ринку України, наведено місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. Розглянуто види маркетингових антикризових стратегій, алгоритм їх формування та умови застосування

Ключові слова: маркетинг, туристичний маркетинг, антикризові маркетингові стратегії, туристична галузь, туристичне підприємств, послуга

Бобрицькая Н.Д., Кирилова О.В. Маркетинговое антикризисное управление туристическими предприятиями в современных условиях.

Исследованы актуальные проблемы туристского рынка Украины, приведены место и роль маркетинга в антикризисном управлении предприятием. Рассмотрены виды маркетинговых антикризисных стратегий, алгоритм их формирования и условия применения.

Ключевые слова: маркетинг, туристский маркетинг, антикризисные маркетинговые стратегии, туристская отрасль, туристское предприятие, услуга

Bobrickaya N.D., Kirilova O.V. Marketing crisis management of tourist enterprises in modern conditions.

The paper investigates actual problems of the tourist market of Ukraine are the place and role of marketing in crisis management now. Considered types of marketing strategies crisis, their algorithm development and application conditions.

Keywords: marketing, tourism marketing, crisis marketing strategies, tourism industry, travel companies, service

Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах кризи туристичним підприємствам необхідно використовувати нові методи маркетингової діяльності. Digital-маркетинг (цифровий маркетинг) – це використання всіляких форм просування з використанням цифрових каналів. На даний момент сюди входять: просування в блогах і соціальних мережах, створення спеціальних Інтернет-сайтів, вірусна реклама, контекстна реклама, телебачення. Digital-маркетинг тісно пов'язаний з Інтернет-маркетингом, в якому вже розроблені технології для досягнення цільової аудиторії навіть в оффлайн середовищі.

Зараз digital – це еволюція Інтернет-маркетингу разом з мобільним маркетингом. По суті це великий комплекс, що використовує різні види маркетингу для просування бренду і продукту на основі цифрових технологій. Поступово digital-маркетинг проникає і в традиційну рекламу, основним завданням якої є залучення уваги аудиторії і зтягуванні її у віртуальне середовище. Сфера digital постійно розвивається і з'являються нові види взаємодії з аудиторією. Саме взаємодія з аудиторією є ключовим моментом в даному напрямку. Тепер споживачі формують продукт таким, яким вони

хочуть його бачити, тепер у них з'являється можливість напряму контактувати з підприємствами, висловлювати свою думку і бути почутими. У свою чергу підприємства навіть з невеликими бюджетами можуть донести інформацію про свої продукти до потенційних споживачів, але не варто забувати і про те, що один негативний відгук може критично вплинути на продажі. Через швидку зміну сучасного світу підприємства повинні бути готові оперативно реагувати на зміни. Саме тому зараз digital-маркетинг так швидко розвивається в усіх своїх проявах. Особливо це помітно на прикладі туристичного ринку.

В галузі туризму digital-маркетинг вирішує наступні завдання:

- підтримка іміджу підприємства;
- підтримка при виведенні нової послуги або туристичного продукту на ринок;
- підвищення впізнаваності; стимулювання продажів.

Транспортні та інші підприємства, пов'язані з туристичним бізнесом, одними з перших почали використовувати для залучення клієнтів цифрові методи і незабаром переконалися в ефективності цих маркетингових інструментів (рис. 1).

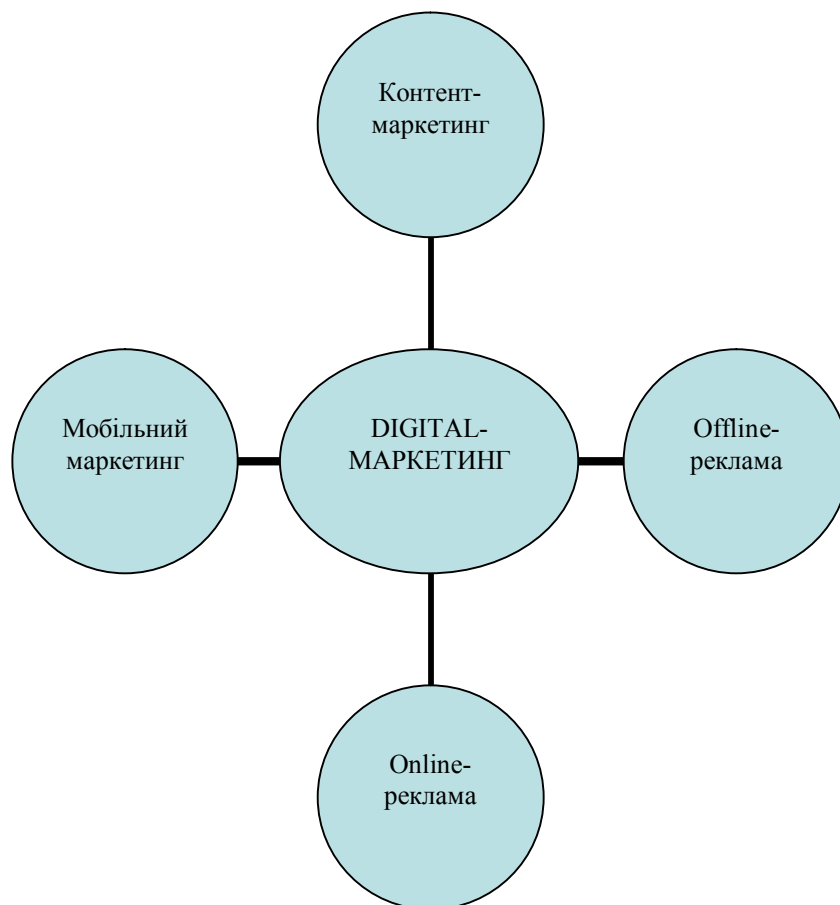


Рис. 1. Основні інструменти digital-маркетингу для туристичного підприємства

Контент-маркетинг. Це різновид непрямой реклами, яка не є рекламною об'явою, але латентно впливає на цільову аудиторію через подачу споживачеві корисної інформації. Така форма зв'язку із туристичним підприємством стає основою формування довіри до туристичного продукту.

Offline-реклама. Включає в себе такі канали як телебачення, радіо і навіть зовнішня реклама. Відправною точкою можуть бути і оффлайн-канали.

Види online-реклами: пошукова оптимізація (SEO); контекстна реклама; медійна реклама; SMO; SMM; вірусний маркетинг; розсилка.

Мобільний маркетинг. Він включає в себе SMS розсилки, приймання SMS на вхідні номери, мобільні додатки, мобільні сайти. У багатьох веб-сайтів є мобільна версія за принципом адаптивного веб-дизайну від Google.

Отже, щоб успішно вести туристичний бізнес і отримувати конкурентні переваги, власники туристичних підприємств шукають передові методи залучення клієнтів і адаптують свої пропозиції до цільової аудиторії. Digital-маркетинг дозволяє туристичним підприємствам долучитися до нових технологій, відкриває нові форми роботи з клієнтами, забезпечує можливість постійної взаємодії зі своїми діловими партнерами, а також доступ до різноманітних інформаційних джерел. Розробка шляхів вдосконалення використання цифрових-технологій в галузі туризму становить безперечний інтерес не тільки для окремих туристичних підприємств, але може в цілому вплинути на розвиток туристичної галузі в Україні.

За даними основних лідерів сучасного туристичного ринку України (TEZTOUR, CORALTravel, TUIUkraine, PegasTouristik, AnexTour, Newstravel, TPG, Mouzenidistravel, JoinUP, мережі турагентств «Гарячі тури», «Поїхали з нами», «На канікули», мережа Агентств Горящих Путівок, авіа-агентство Airlifi та інші) у першому кварталі 2014 обсяги продажів у цілому по ринку скоротилися на 80% щодо 2013 року. Проте зараз експерти прогнозують зниження продажів до кінця року не більше ніж на 30%. Наприклад, в 2013 році зовнішніх туристів було 1 млн. 215 тис. В цьому році – 704 тис. за перші 9 місяців 2014. Внутрішніх туристів – 651 тис. і 406 тис. відповідно. Найбільше падіння турпотоків показав Київ. За 9 місяців 2013-2014 рр. у порівнянні по Києву падіння туристичного потоку склало близько 30-35%.

За інформацією, наданою Адміністрацією Державної прикордонної служби України, за 6 місяців поточного року Україну відвідало понад 6,4 млн. іноземних туристів. У порівнянні з аналогічним періодом 2013 року кількість туристів зменшилась на 4,2 млн. Така ситуація пов'язана із зменшенням потоку туристів на 3,8 млн. із Білорусії, Молдови, Російської Федерації та близько 0,4 млн. – з інших країн. Проте, у

І півріччі 2014 року збільшилась кількість іноземних туристів з Польщі, Словаччини, Португалії, Індії, Ірландії, Іраку та Лівану. Також, за даними Державної податкової служби України суб'єктами туристичної діяльності (без урахування Автономної Республіки Крим та м. Севастополя) сплачено податків та зборів до Державного та місцевого бюджетів близько 600 млн. грн., в тому числі, туристичного збору – на суму майже 10 млн. грн.

В умовах кризи першими страждають підприємства, на яких відсутні повноцінні адаптивні механізми управління, зокрема, маркетингове стратегічне управління. Системні помилки управління, підсилені об'єктивними проявами кризи, мають негативний ефект та суттєво скорочують життєвий цикл туристичного підприємства. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати повноцінну систему антикризового управління або її елементи. В якості конструктивного керуючого впливу в умовах кризи ліквідності може бути використана антикризова стратегія маркетингу.

Існує три види антикризової маркетингової стратегії на основі моделі Портера [1]:

- стратегія лідерства у зниженні витрат. Вона орієнтуватиме туристичне підприємство на великий ринок, мінімізацію витрат і реалізацію послуг за досить низькими цінами;
- стратегія диференціації. Використовується при виході на досить місткий ринок, позиціонує туристичну послугу як унікальну. Застосовується для унікальних або індивідуальних послуг, а також на стадії пропонування нових послуг на ринок;
- стратегія фокусування. Призначена для вузько-профільних туристичних підприємств і зосереджується на вузькому ринку або ринковому сегменті. У свою чергу, вона ділиться на два види: в одному з них підприємство в межах обраного сегмента намагається досягти переваги у витратах, а в іншому підсилює диференціацію туристичної послуги.

На основі матриці Ансоффа виділяють наступні антикризові маркетингові стратегії [1]:

- стратегії проникнення на ринок. Використовується для проникнення на вже сформований зайнятий ринок і пропонування послуги, аналогічної конкурентам;
- стратегії розвитку ринку. Використовується при розширенні підприємством збуту своїх послуг в результаті створення нових ринків і ринкових сегментів;
- стратегії створення послуги. Здійснюється при створенні принципово нових послуг або ж модифікацій існуючих, вже наявних на старих ринках;
- стратегії диверсифікації. Використовується, коли підприємство намагається вийти на нові ринки, пропонуючи нові послуги.

Схематично місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні туристичним підприємством зображено на рис. 2.

Антикризове управління підприємством

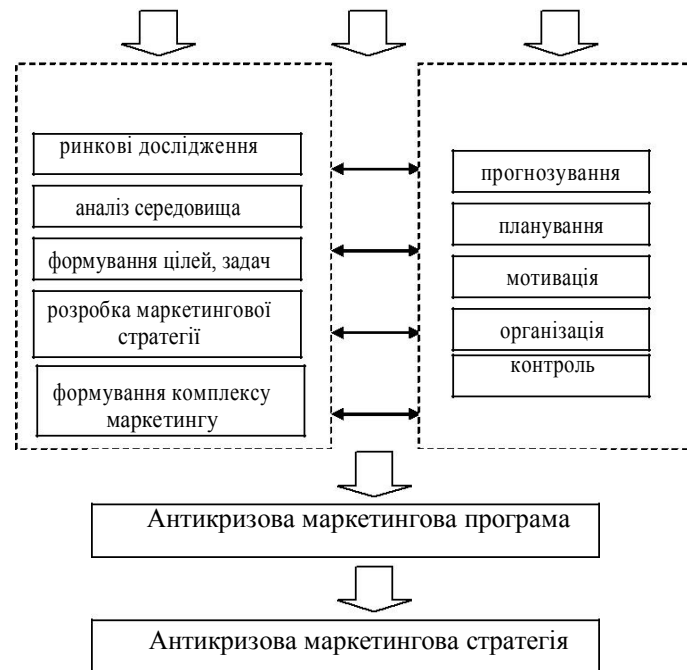


Рис. 2. Місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством [2]

Антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати інтереси підприємства і, зокрема, його власників, зі змінами зовнішнього підприємницького середовища. З цієї точки зору маркетингову стратегію можна вважати відносно інноваційною в антикризовому управлінні. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування (бюджет маркетингу). Антикризова стратегія маркетингу реалізується шляхом використання певних маркетингових інструментів, таких як [3]:

- системи ціноутворення у відповідності з фактичним і прогнозованим станом ринку;
- сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів;
- вдосконалення якості та інших факторів споживчої цінності послуг у відповідність із запитами цільових груп споживачів;
- оптимізація каналів і способів продажів;
- використання додаткових каналів просування, зокрема, інструментів малозатратного «партизанського» маркетингу тощо.

У кожному конкретному випадку способи підтримки обсягів продажів туристичних послуг, виходу на нові сегменти ринку, оптимізаційні інструменти специфічні для кожного конкретного туристичного підприємства. Однак, існують загальні положення маркетингового антикризового управління підприємством [4]. З організаційних позицій можна виділити 4 основних моделі

поведінки туристичного підприємства в умовах кризи:

1) План мінімізації витрат підприємства за рахунок скорочення чисельності персоналу, мінімізація всіх видів операційних та інших витрат, введення системи тотального менеджменту та ін.).

2) Формування антикризової команди, яка вирішує ситуаційні проблеми. Антикризову команду складають, як правило, топ-менеджери туристичного підприємства; в цьому випадку директор стає керівником антикризової команди і бере на себе всю відповідальність за виведення підприємства з кризи. Як варіант: в антикризову команду перетворюється відділ маркетингу.

3) Наявність на підприємстві системи стратегічного планування і заздалегідь призначеної (при віддалених проявах передкризових явищ) антикризової команди або відділу. Для такого підходу характерний системний алгоритмічний підхід до вироблення антикризової стратегії.

4) Співпраця з консалтинговою компанією «зі сторони», яка бере на себе функції антикризового центру, розробляє, а в деяких випадках і впроваджує антикризові маркетингові стратегії. Така модель поведінки оптимальна для туристичних підприємств, що не володіють людськими ресурсами, здатними розробити і впровадити ефективне антикризове управління. Консалтингова компанія може стати зовнішнім органом маркетингового антикризового управління туристичним підприємством, аж до заміни відділу маркетингу.

Основні принципи маркетингового антикризового управління можуть бути сформульовані наступним чином [5]:

1) Моніторинг кризових явищ на ринку і їх вплив на діяльність туристичних підприємств.

В умовах кризи необхідна перебудова діяльності відділу маркетингу на режим моніторингових досліджень та аналізу, постійного бенчмаркінгу з ключовими конкурентами, а також функціонального бенчмаркінгу. Відбувається робота на оперативному рівні, з поточною інформацією. Слід зазначити, що в умовах кризи прогнозування ринкових індикаторів на довгострокову і навіть середньострокову перспективу стає вельми проблематичним, горизонт планування охоплює, як правило, кілька місяців.

2) Миттєве реагування на кризові явища.

Будь-яке кризове явище не тільки має тенденцію до розширення, а й породжує нові супутні йому явища. Чим раніше будуть розроблені і застосовані маркетингові антикризові стратегії, тим більше можливостей до відновлення діяльності буде мати туристичне підприємство. Регламент вироблення антикризових стратегій повинен бути оптимізований. У зв'язку з цим, в

умовах глобальної системної кризи підприємству рекомендується створити постійно діючу антикризову групу. Важливими є терміни і якість вироблення та реалізації антикризових маркетингових стратегій. Слід розробити і впровадити дуже жорсткі регламенти ключових бізнес-процесів у маркетингу, пов'язаних з виробленням і реалізацією маркетингових рішень.

3) Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому та ринковому становищу.

Механізми нейтралізації загрози банкрутства або поглинання пов'язані з витратами або втратами. Рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватний рівню загрози банкрутства туристичного підприємства. В іншому випадку або не буде досягнуто очікуваний ефект (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде нести невиправдано високі витрати (якщо дія механізму надлишкова). Важливим є реалістичність і точність аналізу та розрахунків перспектив, які очікує туристичне підприємство при виборі того чи іншого варіанту маркетингової антикризової стратегії.

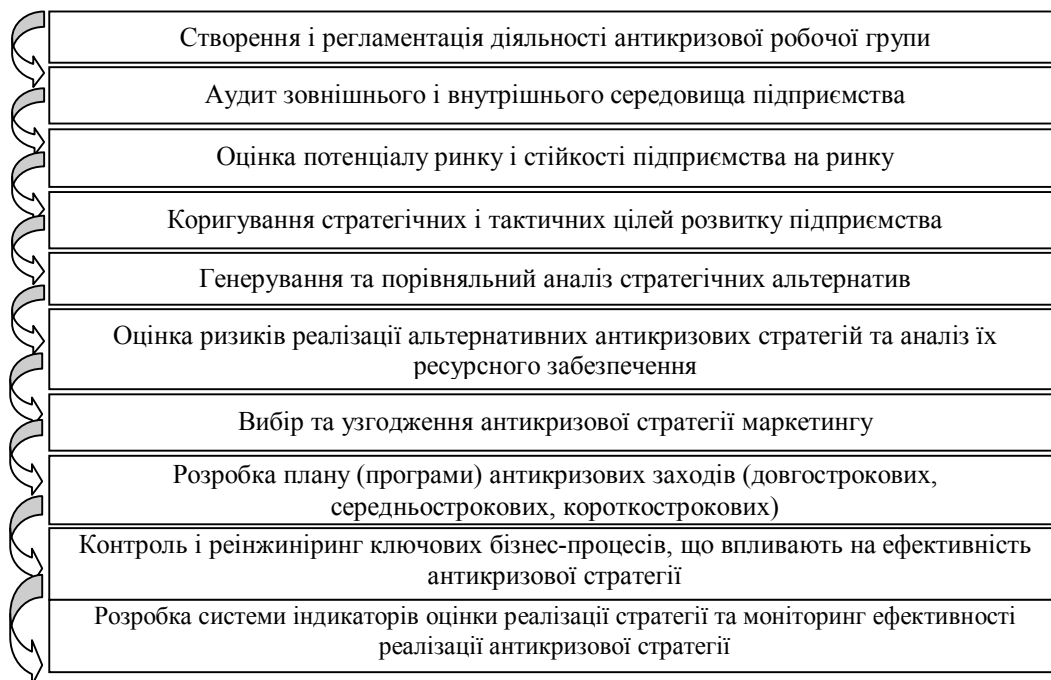


Рис. 3. Алгоритм розробки антикризової стратегії маркетингу

4) Повна мобілізація і реалізація внутрішніх можливостей виходу туристичного підприємства з кризового стану.

Необхідною умовою ефективного маркетингового управління в умовах економічної кризи є системність погляду на проблеми, що включає [6]:

— комплексність: заходи маркетингу повинні охоплювати всі етапи і зони функціонування підприємства. Антикризовим маркетингом, по

суті, повинні займатися всі працівники підприємства;

— багатоваріантність: в результаті здійснення маркетингового антикризового управління повинно пропонуватися більше однієї альтернативної стратегії;

— перспективність: антикризовий маркетинг повинен не лише давати можливість короткострокового покращення ситуації, але й сприяти

майбутньому розвитку і забезпеченню конкурентних переваг;

— стратегічне мислення: антикризові заходи повинні враховувати стратегічні цілі та бачення розвитку туристичної галузі.

При розробці антикризової стратегії маркетингу важливо враховувати наступні групи факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища туристичного підприємства [5]:

- основні тенденції розвитку макро- і мікросередовища (рекомендується використовувати принципи сценарного моделювання);
- інтереси туристичного підприємства;
- ресурсні та бюджетні обмеження;
- інтереси груп впливу (споживачі, менеджмент, персонал та ін.);
- моделі поведінки конкурентів (їх невдачі і досягнення);
- наявні на підприємстві ключові компетенції, значимі для споживачів в умовах кризи.

Алгоритм розробки антикризової стратегії маркетингу може бути представлений наступним чином (рис. 3).

Головна особливість антикризових стратегій маркетингу – здатність швидко підлаштовуватися під мінливе середовище і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища туристичного підприємства або навіть для покращення ринкових позицій (зростання ринкової частки, обсягу продажів, зростання лояльності клієнтів та ін.).

Висновки

Використання філософії та методології маркетингу в антикризовому управлінні дозволяє забезпечити ефективне функціонування туристичних підприємств в умовах жорсткої конкуренції та несприятливих зовнішньоекономічних умов. Запропонований алгоритм розробки антикризової стратегії маркетингу буде сприяти адаптації туристичних підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Асташкова А. Антиципативный антикризисный маркетинг [*Електронний ресурс*] / А. Асташкова, Шибанова-Роевко Е., Нишнючкина Е. – Режим доступу: <http://www.rae.ru/forum2012/pdf/0271.pdf>.
2. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю. М. Мельник // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2011. – №4. – Т. II. – С. 105 – 110.
3. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / В. Г. Лиходій // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 12. – С. 6 – 12.
4. Мельник Ю. М. Роль та значення маркетингових інструментів в антикризовому управлінні підприємством / Ю. М. Мельник // *Науково-техн. конф. викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку»*, 21–24 квітня 2009 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – Ч. 1. – С. 8 – 9.
5. Абрамов В. В. Розвиток підприємства в період кризи // *Економіка України*. – 2003. – №6. – С. 50.
6. Ковальчук С. В. Особливості застосування комплексу маркетингу в антикризовому управлінні підприємством // *Вісн. Технол. ун-ту Поділля*. – 2002. – №5. – С. 97 – 102.
7. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія* : за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: Папірус, 2010. – 624 с.

Надано до редакції 10.08.2014

Бобрицька Наталія Дмитрівна / Natalya D. Bobrickaya
imt@te.net.ua

Кирилова Оксана Володимирівна / Oksana V. Kirilova

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н.Д. Бобрицька, О.В. Кирилова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 5 (15). – С. 41-46. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>