

**Е.А. ЗЕЛЕНКО, канд. экон. наук,**

доцент кафедры туризма и гостиничного хозяйства<sup>1</sup>

E-mail: [\\_zelenko@i.ua](mailto:_zelenko@i.ua)

**С.С. СТЕГАНЕЦ**

асистент кафедры международной экономики и туризма<sup>1</sup>

E-mail: [\\_ssteganets@gmail.com](mailto:_ssteganets@gmail.com)

**А.А. МЫШЛАКОВА**

магистрант кафедры международной экономики и туризма<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Восточноукраинский национальный университет им. Владимира Даля,

г. Северодонецк, Луганская область, Украина

E-mail: [\\_lina.turkina@yandex.ua](mailto:_lina.turkina@yandex.ua)

*Статья поступила 20 сентября 2017г.*

## **МАРКЕТИНГ И ЛОГИСТИКА В УПРАВЛЕНИИ ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ УКРАИНСКОГО КРИЗИСА**

***Аннотация.** В статье проанализированы проблемы развития украинского туризма в условиях открытого военного конфликта. Выявлено, что туристическая сфера Украины развивается неравномерно, особенно на Донбассе. Определена важность применения маркетинга и логистики в антикризисном управлении современных туристических предприятий Украины. Обосновано, что благодаря применению комплекса предложенных доступных инструментов маркетинга и логистики и формированию на основе маркетингово-логистической инфраструктуры станет возможным повышение эффективности антикризисного управления туристическим предприятием и снижение влияния кризиса на развитие туристической отрасли в Украине.*

***Ключевые слова:** туризм, маркетинг, логистика, антикризисное управление, конфликт.*

На сегодняшний день туристическая отрасль имеет огромные перспективы развития. Однако туризм также имеет большую зависимость от внешних и внутренних факторов, особенно под влиянием последствий мирового кризиса. Украина, благодаря открытому военному конфликту на Донбассе, остается непривлекательной для иностранцев благодаря сформировавшемуся за последние три года негативному имиджу государства, посещение которого опасно для жизни и здоровья туристов. Поэтому актуальной задачей выступает формирование эффективной системы антикризисного управления, с учетом современных проблем в туристической сфере. Руководству туристических предприятий нужно так спланировать свою деятельность, чтобы стало возможным своевременно среагировать на проблемы, возникающие в процессе повседневной работы, предвидеть последствия управленческих решений и если возникает необходимость, то быстро отреагировать и найти решение для задачи любой сложности. Гораздо проще заниматься профилактикой кризисных явлений, чем их последующей ликвидацией. Возникает потребность в поиске действенных инструментов антикризисного управления туристическим предприятием, релевантных в современных условиях. В этой связи стоит обратить внимание на инструменты маркетинга и логистики.

В целом основная деятельность маркетинга заключается в изучении рыночной ситуации (спроса на туристические услуги, поднимая планку качества до уровня полной удовлетворенности потенциальных потребителей). Логистика занимается непосредственно обеспечением всей этой маркетинговой деятельности организации, она, с одной стороны, влияет на принятие маркетинговых решений, с другой – влияет на реализацию уже принятых [1].

С помощью маркетинга и логистики, как элементов антикризисного управления, становится возможным формирование и при необходимости модификация уже принятых решений, соответствующих внешним условиям, особенно актуально во время негативного влияния кризисных явлений.

Вопрос антикризисного управления туристическими предприятиями рассмотрен в научных трудах таких ученых, как Крыжановский В. [2], Маховка В., Маркина И. [3, 4]. Научные исследо-

вания Бобрицкого Н., Кирилловой А. [5] касаются непосредственно маркетингового антикризисного управления туристического предприятия.

По мнению Крыжановского В., система антикризисного управления предприятий туристической отрасли должна обеспечивать: предварительную диагностику причин возникновения кризисной ситуации; анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития; бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления; разработку процедур финансового оздоровления предприятий туристической отрасли и системы контроля над их реализацией [2, с. 47].

Маховка В. и Маркина А. определили, что под антикризисным управлением необходимо понимать постоянно организованное, комплексное управление, которое предусматривает использование специальных инструментов, методов, средств, способных обеспечить эффективное функционирование хозяйственного субъекта в кризисных условиях [3, с. 210].

В своих трудах вышеупомянутые ученые доказывают, что для туристического предприятия существуют определенные особенности антикризисного управления, которые необходимо учитывать для обеспечения развития и эффективного функционирования субъектов туристической деятельности в нестабильных кризисных условиях. По их мнению, для организации эффективного антикризисного управления на туристическом предприятии нужно учитывать ряд факторов, а именно: зависимость от внешних ресурсов и существенную ограниченность внутренних ресурсов; высокую угрозу банкротства вследствие низкого уровня обеспечения финансовой ответственности субъектов туристической деятельности; высокую чувствительность туристической деятельности к различным рискам; ограниченность во времени и другие. Поэтому очень важно объективно оценивать финансово-экономические ресурсы, квалификацию управленческих кадров, туристско-рекреационные ресурсы; туристическую инфраструктуру; конкурентные преимущества субъекта туристической деятельности и транспортное обеспечение для реализации антикризисного управления [4].

В научном исследовании Бобрицкой Н. и Кирилловой А. приведены место и роль маркетинга в антикризисном управлении туристическим предприятием, рассмотрены инновационные инструменты электронного маркетинга, актуальные для туристических предприятий [5, с. 42].

Актуальным и необходимым при рассмотрении освещаемой проблемы выступает анализ современных исследований, посвященных вопросам логистики туризма и логистическим стратегиям. Буткевич С. в своей работе подчеркивает, что логистика в туризме позволяет планировать, контролировать и управлять процессами, которые формируются и реализуются в системе доведения услуг до конечного потребителя [6, с. 81]. То есть можно утверждать, что логистика выполняет функции, которые также подразумевают антикризисное управление туристическим предприятием.

Вопросы применения логистических стратегий освещены в работе Крикавского Е., который отмечает, что формирование такой стратегии представляет собой комплексный и интегрированный процесс, направленный на минимизацию затрат и улучшение уровня обслуживания потребителей. Данный ученый рассматривал логистические стратегии не для туристических, а для промышленных предприятий. Но проанализировав наиболее популярные, можно сделать вывод, что для туристических предприятий можно адаптировать и применять «стратегию дифференциации обслуживания клиента». Основное содержание данной стратегии заключается в стремлении предприятия к уникальности в системе обслуживания потребителя; эффективной системе допродажного и послепродажного обслуживания клиентов; соблюдении стандартов качества реализации продукции [7].

Подытоживая вышесказанное, можно сделать вывод, что в современной науке уделено большое внимание вопросу антикризисного управления туристическим предприятием. Много трудов посвящено маркетинговому антикризисному управлению. Не остались без внимания и вопросы логистики туризма и логистических стратегий. Но проблема выхода из кризиса туристических компаний Украины, а также возможности маркетинга и логистики, которые актуальны для современного украинского туристического рынка, остаются недостаточно освещенными.

К сожалению, сегодня практика украинских предприятий свидетельствует о неэффективном использовании или полном игнорировании маркетинговых и логистических инструментов. Поэтому основная задача данного исследования – это определить роль маркетинга и логистики, показать значимость их применения в антикризисном управлении туристическими предприятиями на современном этапе развития туризма в Украине.

За последние три года в туристической отрасли Украины произошло много изменений как положительных, так и отрицательных. Главным и пока единственным положительным моментом можно считать принятие «Стратегии развития туризма и курортов на период до 2026 года» [8], в которой прописаны пять главных векторов развития данной отрасли: безопасность, правовая база, инфраструктура, человеческие ресурсы, маркетинг.

Негативных моментов, к сожалению, гораздо больше. К ним можно отнести:

политическую нестабильность и проведение Антитеррористической операции в восточных регионах (АТО);

отсутствие министерства по развитию туризма, работает только соответствующий департамент, который имеет ограниченный бюджет и полномочия;

финансирование отрасли по остаточному принципу;

низкий уровень мотивации субъектов туристической деятельности со стороны государства;

неравномерное развитие туристических дестинаций и др.

Туристическая отрасль Украины сейчас развивается в условиях кризиса. Из-за неустойчивой военно-политической ситуации в стране особенно страдает въездной туризм. К 2014 году въездной туристический поток в Украину превышал туристические потоки большинства стран Центральной и Восточной Европы, достигая 25 млн человек. В 2014–2015 годах количество иностранных граждан, приезжающих в Украину, снизилась вдвое, практически достигнув минимума за 25 лет независимости страны [9]. Из-за этого индустрия гостеприимства несет огромные убытки и фактически оказалась на грани выживания.

Отсутствие отдельного ведомства, которое бы руководило делами туризма, препятствует развитию туристической сферы на государственном уровне. Во всех странах мира государства помогают этой сфере, и только украинский туризм помогает государству. Отсутствие контроля над процедурой лицензирования предприятий индустрии гостеприимства и эффективной системы налогообложения туристического бизнеса не только тормозит развитие всей сферы, но и становится главной причиной негативного имиджа страны.

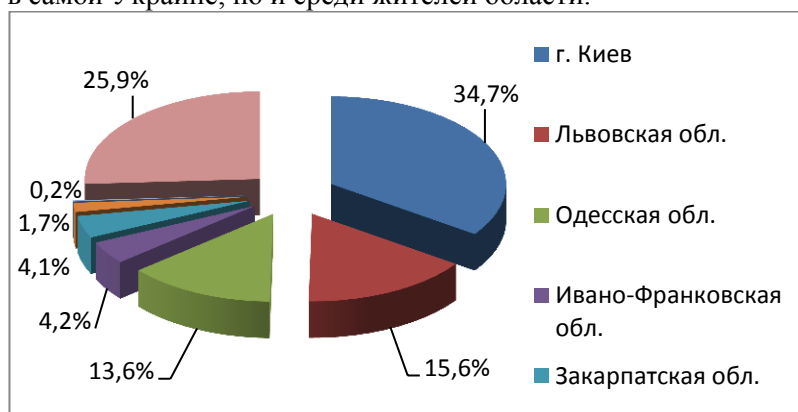
Вопрос финансирования всегда был и остается болезненным и плачевным. Несмотря на позитивные изменения за счет принятия стратегии развития туризма, ситуация почти не изменилась. И хотя впервые в государственный бюджет было заложено 30 млн грн. расходов на маркетинг и продвижение туристического бренда под названием Украина, но в действительности мизер, по сравнению с другими европейскими странами. Так, например, Грузия, в десять раз меньше Украины, только на рекламу выделяет ежегодно около € 18 млн. А мировая практика показывает, что планировать расходы на туристический маркетинг нужно из расчета \$ 4–6 на каждого прибывшего иностранца. Для Украины соответственно это должно быть более € 50 млн в год [10]. Очевидно, что украинским туристическим предприятиям нужно рассчитывать только на себя, не только в увеличении своих доходов, но и в улучшении туристического имиджа Украины и тем самым привлечении иностранных посетителей.

Во всем цивилизованном мире государственные органы власти на всех уровнях заинтересованы в мотивации предпринимателей, деятельность которых связана с индустрией гостеприимства. Нормальной и общепринятой является практика государственной поддержки развития туризма за счет выделения грантов и снижения налоговых ставок. Но это не касается украинского туризма, где гранты нужно искать самостоятельно и лично участвовать в международных проектах. В этой сфере неплохо преуспели предприниматели из западной Украины, совсем плачевно дела обстоят на Востоке.

Одна из главных проблем и отрицательных тенденций туризма в Украине – это неравномерное развитие туристических дестинаций. Львов, Одесса, Киев, Карпаты – крупнейшие, известные на весь мир, дестинации и главные пополнители бюджета. Киев – 18,8 млн грн. (34,7 %), Львовская обл. – 8,4 млн грн. (15,6 %), Одесская обл. – 7,3 млн грн. (13,6 %), Ивано-Франковская обл. – 2,3 млн грн. (4,2 %), Закарпатская обл. – 2,2 млн грн. (4,1 %) (рис 1.).

Но это небольшая часть Украины, а огромный туристско-рекреационный потенциал остается без внимания и развития из-за нехватки финансирования, информации и рекламы. Поэтому предпринимателям других «нераскрученных» украинских областей нужно научиться выживать в жестких условиях конкуренции внутри страны. Особенно эта проблема касается Луганской и Донецкой областей, на территории которых до сих пор не прекращена АТО. В Донецкой области дела обстоят немного лучше (1,7 %), так как почти все известные курорты Азовского моря, многие заповедные территории и самое главное – Святогорская Лавра остались на территории Украины. Ситуации в Луганской области намного хуже (0,2 %) – все известные туристические объекты пока недо-

ступны, и хотя на территории, подконтрольной Украине, существует значительный природно-рекреационный и историко-культурный потенциал, но он неизвестен широкому кругу любителей туризма не только в самой Украине, но и среди жителей области.

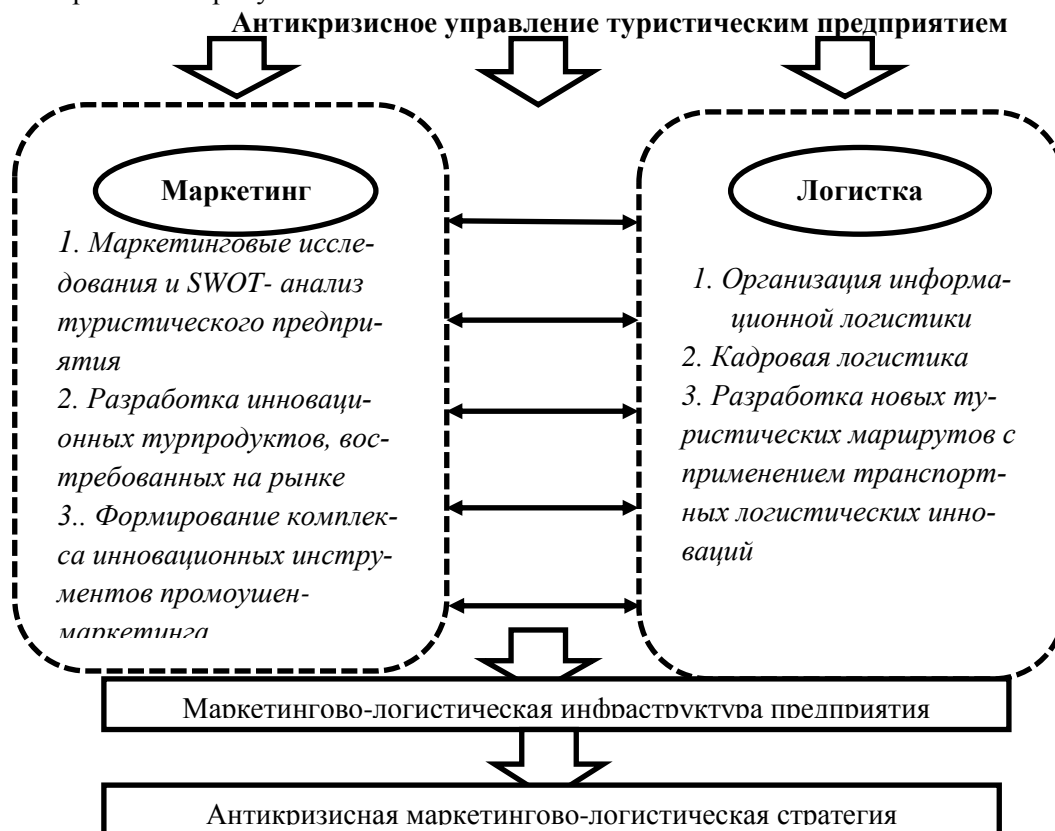


**Рисунок 1 – Удельный вес туристического сбора в общем объеме поступлений соответствующих местных бюджетов за 2016, в разрезе областей. Украины**

Источник: [11]

Сегодняшней целью осуществления успешной экономической деятельности туристическими предприятиями выступает поиск малозатратных или даже бесплатных способов повышения конкурентоспособности. Такими инструментами могут стать именно маркетинг и логистика, которые тесно переплетаются на пути достижения конечной цели – удовлетворение потребности и получение максимальной прибыли. Они выступают равноправными частями системы реализации услуг туристического предприятия. При оптимальном и одновременном их использовании повышается не только эффективность сбыта, но и всего предприятия [1].

Схематически маркетинг и логистика в антикризисном управлении туристическим предприятием изображены на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Роль маркетинга и логистики в антикризисном управлении туристическим предприятием**

Источник: разработано автором на основе [7], [12].

Итак, из схемы видно, что маркетинг и логистика в антикризисном управлении туристическим предприятием находятся на одном уровне, что подтверждает их одинаковую значимость в этом процессе.

Роль маркетинга в антикризисном управлении предполагает:

проведение бюджетных маркетинговых исследований (с использованием электронной почты, социальных сетей, форумов и т.п.), благодаря которым будет получена достаточно достоверная информация о состоянии внешней среды (емкость рынка туристических услуг, уровень платежеспособности населения, партнеров, перспективные направления, предпочтения потенциальных клиентов и т.д.); подготовку SWOT-анализа на основе данных полевых исследований, который предполагает анализ сильных и слабых сторон в деятельности туристического предприятия (анализ факторов как внутренней, так внешней среды), разработку на их основе перспективных направлений деятельности;

разработку новых туристических продуктов, востребованных на региональном, национальном рынках туристических услуг, доступных для среднестатистического жителя Украины. Основная проблема большинства туристических предприятий – высокая цена предлагаемых услуг, которые недоступны для большинства населения. Цель разработки новых туристических продуктов – возобновление регионального и внутреннего межрегионального туризма;

формирование комплекса инновационных инструментов промоушен-маркетинга, к которым в условиях кризиса относятся разновидности партизанского маркетинга как в реальной жизни, так и в сети Интернет.

Использование логистики в антикризисном управлении туристическим предприятием включает:

информационную логистику: внутрифирменная информационная логистика туристического предприятия (прием, обработка, передача необходимого объема и качества информационного массива в определенное время и место) обеспечивается путем внедрения так называемых программ «back-office», среди которых есть и бесплатные версии, что в условиях кризиса и ограниченности финансовых ресурсов немаловажно; организация клиентской информационной логистики предполагает внедрение программных продуктов «front-office» для повышения скорости и эффективности работы с клиентами и контрагентами компании; внедрение модулей резервирования и бронирования на собственных сайтах туристических предприятий позволит повысить эффективность работы, заранее спланировать количество заказанных туров и объем от их реализации;

кадровую логистику – подбор и организация работы, движения персонала – это 90% успеха любой туристической компании; в Украине остро стоит проблема низкого уровня квалификации специалистов в сфере туризма (несоответствие занимаемой должности или своим функциональным обязанностям) и как следствие – несоответствие цены качеству предлагаемого турпродукта;

разработку новых туристических маршрутов с применением транспортных логистических инноваций; предполагается организация транспортного обслуживания тура с оптимальными финансовыми и временными затратами; однако в определенных случаях, где существуют ограниченные возможности транспортной инфраструктуры (яркий пример – Донбасс Украины, который остался без воздушного сообщения, с ограниченной сетью автодорог и железнодорожных путей сообщения), возможно применение новых видов транспорта как минимум в процессе самого тура (конные переходы, сплав по рекам и т.п.)

Взаимодействие вышеуказанных элементов позволяет сформировать антикризисную маркетингово-логистическую инфраструктуру, основная задача которой обеспечить функционирование туристического предприятия за счет аккумуляции, хранения и движения всех видов материальных, денежных, информационных, трудовых ресурсов с целью формирования и реализации качественного туристического продукта. Благодаря использованию инноваций станет возможным снижение затрат на производство и сбыт туристических услуг, что позволит преодолеть последствия либо избежать сам кризис. Заключительным этапом взаимосвязи маркетинга и логистики выступает формирование долгосрочной антикризисной стратегии, направленной на профилактику кризисных явлений.

Подытоживая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что маркетинг и логистика занимают ведущее место и выполняют главную роль при выборе инструментов управления в кризисных ситуациях. Приведенные в статье доказательства необходимости и важности применения этих инструментов в туристической отрасли Украины позволяют понять, как эффективно организовать управление туристическим предприятием в условиях кризиса. Умелое сочетание доступных подходов маркетинга и логистики предоставит возможность принимать быстрые и оптимальные

решения по обеспечению эффективного взаимодействия между внутренней и внешней средой предприятия, что позволит повысить эффективность антикризисного управления туристическим предприятием и снизить влияние кризиса на развитие туристического бизнеса Украины в целом, реанимировать внутренний туризм на востоке Украины, а впоследствии – возобновить поток иностранных туристов.

#### Список литературы

1. Бондаренко, В. М. Формування взаємозв'язків маркетингу та логістики в підприємницькій діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454>
2. Крижанівський, В. Г. Антикризове управління: навчальний посібник для технічних вузів / В. Г. Крижановський, В. І. Лапенков, В. І. Лютер [та ін.]; під ред. Е. С. Мінаєва, В. П. Панагушина. – М.: «Видавництво ПРИОР», 1998. – 432 с.
3. Маркіна, І. А. Антикризове управління туристичними організаціями та підприємствами як засіб формування їх конкурентних переваг / І.А. Маркіна, В.М. Маховка // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 205–210
4. Маркіна, І.А. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України: монографія / І.А. Маркіна, В.М. Маховка. – Полтава: Видавництво ФОП Гаража М.М., 2016. – 151 с.
5. Бобрицка, Н.Д. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах / Н.Д. Бобрицка, А.В. Кирилова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 5 (15). – С. 41–46
6. Буткевич, С.К. Совершенствование современной логистики туризма / С.К. Буткевич // Научный альманах. – 2016. – № 6–1(20). – С. 81–82
7. Крикавський, Є. Логістика. Основи теорії : підручник. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2004. – 416 с.
8. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ № 168–р від 17 березня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Як розвивати туристичний бізнес [Електронний ресурс] // Тиждень. UA. Режим доступа: <http://m.tyzhden.ua/publication/197532> . – Дата доступа: 08.08.2017 г.
11. Інформація щодо показників розвитку сфери туризму і курортів в 2016 році [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5badba79-cfc540c1a1ec61f2e39161aa&title=InformatsiiaSchodoPokaznikivRozvitkuSferiTurizmuTaKurortivU2016-Rotsi> .
12. Богач, Ю. А. Удосконалення інформаційних основ логістичної діяльності туристичних організацій як напрям зміцнення потенціалу регіонального розвитку туризму та рекреації / Ю. А. Богач // Галицький економічний вісник. – 2015. – № 2 (49). – С. 13–22

**ZELENKO E.A.**  
**STEGANETS S.S.**  
**MYSHLAKOVA A.A.**

#### MARKETING AND LOGISTICS IN THE MANAGEMENT OF A TOURIST ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF THE UKRAINIAN CRISIS

*Summary.* The article analyzes the problems of the development of Ukrainian tourism in the context of an open military conflict. It is revealed that the tourist sphere of Ukraine is developing unevenly, especially in the Donbass. The importance of applying marketing and logistics in the anti-crisis management of modern tourist enterprises of Ukraine is determined. It is substantiated that due to use of a set of proposed marketing and logistics tools and the formation of a marketing and logistics infrastructure on its basis, it will be possible to increase the efficiency of the anti-crisis management of the tourist enterprise and reduce the impact of the crisis on the development of the tourism industry in Ukraine.

**Keywords:** tourism, marketing, logistics, crisis management, conflict.

## References

1. Bondarenko V. M. *Formuvannya vzaemozv'yazkiv marketingu ta logistiki v pidpriemnits'kiy diyal'nosti* [Formation of the Interrelationships of Marketing and Logistics in Entrepreneurial Activities]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4454> (In Ukrainian)
2. Krizhanivs'kiy V.G., Lapenkov V.I., Lyuter V.I. et al. *Antikrizove upravlinnya* [Anti-crisis Management]. Eds. Minaeva E.S., Panagushina V.P., Moscow, Vidavniststvo PRIOR, 1998, 432 p. (In Ukrainian)
3. Markina I.A., Makhovka V.M. *Antikrizove upravlinnya turistichnimi organizatsiyami ta pidpriemstvami yak zasib formuvannya ikh konkurentnikh perevag* [Anti-crisis management of tourism organizations and enterprises as a means of forming their competitive advantages]. *Problemi ekonomiki* [The Problems of Economy], 2014, no. 2, pp. 205–210 (In Ukrainian)
4. Markina I.A., Makhovka V.M. *Antikrizove upravlinnya pidpriemstvami turistichnoi galuzi Ukraini. Monografiya* [Anti-crisis management of tourism industry enterprises in Ukraine]. Poltava: Fizichna osoba – pidpriemets' Garazha M.M. Publ., 2016, 151 p. (In Ukrainian)
5. Bobritska N.D., Kirilova A.V. *Marketingove antikrizove upravlinnya turistichnimi pidpriemstvami v suchasnikh umovakh* [Anti-crisis marketing management of tourism enterprises in today's environment]. *Ekonomika: realii chasu* [Economics: Time Realities], 2014, no. 5 (15), pp. 41–46 (In Ukrainian)
6. Butkevich S.K. *Sovershenstvovanie sovremennoy logistiki turizma* [Improvement of modern tourism logistics], 2016, no. 6–1 (20), pp. 81–82 (in Ukrainian)
7. Krikavs'kiy С. *Logistika. Osnovi teorii* [Logistics. Fundamentals of Theory]. L'viv, L'vivs'ka politehnika Publ., 2004, 416 p. (in Ukrainian)
8. *Pro skhvalennya Strategii rozvitku turizmu ta kurortiv na period do 2026 roku* [On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2026]. *Rozporyadzhennya Kabineta Ministriv Ukraini № 168-r vid 17 bereznya 2017 r.* Available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (in Ukrainian)
9. *Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy* [State Statistical Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (In Ukrainian)
10. *Yak rozvivati turistichniy biznes* [How to develop a tourism business]. *Tizhden'. UA*. Available at: <http://m.tyzhden.ua/publication/197532> (Accessed 8 August 2017) (In Ukrainian)
11. *Informatsiya shchodo pokaznikiv rozvitku sferi turizmu i kurortiv v 2016 rotsi* [Information about the indicators of tourism and resorts development in 2016]. Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5badba79-cfc540c1a1ec61f2e39161aa&title=InformatsiiaSchodoPokaznikivRozvitkuSferiTurizmuTaKurortivU2016-Rotsi> (In Ukrainian)
12. Bogach Yu. A. *Udoskonalennya informatsiynikh osnov logistichnoi diyal'nosti turistichnikh organizatsiy yak napryam zmitsnennya potentsialu regional'nogo rozvitku turizmu ta rekreatsii* [. Improving the information basis of travel organizations logistics as strengthening the potential of regional tourism and recreation development]. *Galits'kiy ekonomichniy visnik* [Galician Economic Bulletin], 2015, no. 2 (49), pp. 13–22 (In Ukrainian)

*Received 20 september 2017*