

І. А. Крупенна, Д. І. Фортуна

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В АНТИКРИЗОВІ ПРОГРАМИ ГРАВЦІВ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ

*В статті обґрунтовано важливість імплементації маркетингових інструментів в антикризові програми провідних гравців туроператорського сегмента вітчизняного туристичного ринку. Відзначено, що антикризовий маркетинг спрямований на допомогу гравцям туристичного ринку ідентифікувати перспективність ринку, розробити стратегічні напрямки й обрати тактичні інструменти виходу з кризової ситуації з найменшими втратами. Розглянуто наслідки для туристичного сектора, спричинені нинішньою кризою: економічні наслідки, наслідки для засобів до існування і цілей у сфері сталого розвитку, наслідки для довкілля і зміни клімату, культурні наслідки. Зауважено, що нинішня криза формує безпрецедентні можливості трансформації взаємовідносин туризму з природою, кліматом і економікою. Відмічено інноваційні стартап-проекти, які пропонують рішення для туристичної галузі для нівелювання наслідків пандемії, адаптації до обмежень та нових вимог. Проаналізовано діяльність найкрупніших туроператорів України в умовах сучасної кризи та їх взаємодії з туристичними агенціями та туристами: Анекс Тур, Join UP!, TUI Україна. Зроблено висновок, що, незважаючи на складну ситуацію з пандемією, карантинні обмеження та локдауни, повторні хвилі COVID-19, обмеження для в'їзду та перебування за багатьма популярними туристичними напрямками, більшість туроператорів не згорнули маркетингову активність, а адаптувалися під реалії пандемії. Відзначено, що гравці туристичного ринку України повинні враховувати низку чинників, які визначатимуть споживчу поведінку, та підбирати адекватні маркетингові антикризові інструменти.*

**Ключові слова:** *маркетингові інструменти, антикризовий маркетинг, антикризові програми, туристичний маркетинг, туристичний сектор, туристичний ринок, туроператори.*

**Вступ.** Туризм є одним із секторів, які найбільше постраждали від пандемії COVID-19. Карантинні обмеження, закриття кордонів, скорочення кількості міжнародних туристів серйозно позначаються на економіці, отриманні людьми засобів до існування, системі суспільних послуг і обмежують спектр можливостей на всіх континентах. За прогнозами Інституту Всесвітнього туристичного форуму, до кінця року через епідемію коронавірусу втрати туристичної галузі можуть досягти близько \$5 трлн. і багато туроператорів залишать ринок. На частку туризму в ЄС припадає понад 10 % сукупного ВВП Євросоюзу, а також близько 12 % усіх робочих місць. Через пандемію COVID-19 втрати для європейського туристичного сектора оцінюються від €275 млрд. до €400 млрд. – це вишка попередніх оцінок, озвучених різними аналітиками в Європі. До речі, найсильніше в європейському регіоні від туризму залежать Мальта (близько 14 % ВВП), Іспанія (близько 13 % ВВП), Італія (12 %), Чорногорія (11 %), Хорватія (11 %), Грузія (10 %) і Франція (близько 8 % ВВП). Однак поки немає точного прогнозу щодо завершення періоду карантину і повного відновлення авіасполучення. Сьогодні завдання учасників туристичного ринку – і туроператорів, і турагентів – постійно слідкувати за змінами, відстежувати тенденції, розробляти заходи щодо нівелювання негативних впливів, максимально підготуватися до старту повноцінної роботи.

Антикризовий маркетинг спрямований на допомогу гравцям туристичного ринку ідентифікувати перспективність ринку, розробити стратегічні напрямки та обрати тактичні інструменти виходу з кризової ситуації з найменшими втратами. Маркетингові інструменти і технології програм антикризового маркетингу залежать від галузі, в нашому випадку – туристичної, впливу чинників маркетингового середовища, розміру організації та її можливостей, конкретного кейсу. В антикризовому управлінні туристичними підприємствами в умовах пандемії COVID-19 та постковідних реаліях є свої особливості застосування маркетингових інструментів і технологій, що визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

**Метою статті** є дослідження напрямків імплементації маркетингових інструментів в антикризові програми провідних гравців туроператорського сегмента вітчизняного туристичного ринку.

У Концептуальній записці ООН «COVID-19 та перебудова сектора туризму» узагальнено наслідки для туристичного сектора, спричинені нинішньою кризою: економічні наслідки, наслідки для засобів до існування і цілей у сфері сталого розвитку, наслідки для довкілля і зміни клімату, культурні наслідки [6].

*Економічні наслідки.* Ця криза стала серйозним потрясінням для розвинених країн і послужила причиною того, що найбільш вразливі верстви населення і країни, що розвиваються, фактично опинилися в умовах надзвичайної ситуації. За даними за 2019 р., на частку туризму припадало 7 % обсягу світової торгівлі, в цьому секторі був зайнятий кожний десятий житель планети, безліч мікро-, малих і середніх підприємств, на яких великий відсоток робочої сили становлять жінки і молодь. У найбільш важкому становищі перебувають працівники неформального сектора. Фахівці центру туризму Німеччини вважають, що при найгіршому розвитку подій того рівня туризму, який був у 2019 р., можна буде досягти не раніше 2023 р. В оптимістичному варіанті стабілізацію туристичної індустрії прогнозували на осінь 2021 р. Влітку 2021 р. окремі країни відкрили свої курорти – Єгипет, Іспанія, Туреччина, Болгарія, Чорногорія, Сербія, Туніс, Домініканська республіка та інші. Однак більш реальний шлях розвитку туризму передбачає повне відкриття влітку 2022 р., і саме тоді сфера туризму повернеться до звичайних процесів і туристи зможуть вільно пересуватися. Прогнозні сценарії розвитку туристичного сектора Всесвітньої туристської організації були сформовані на 2020 р.: 1) Якби країни відкрили свої кордони і послабили обмеження на початку липня 2020 р., то кількість міжнародних прибуттів могла знизитися на 58 %, порівнюючи з 2019 р. 2). Якби поїздки розпочалися на початку вересня 2020 р., то кількість поїздок знизиться на 70 %. 3). Якби кордони відкрилися з грудня 2020 р., то міжнародний туристський потік міг зменшитися на 78 % [8]. Відповідно до цих сценаріїв, втрати туристичного сектора в глобальному масштабі становитимуть від 910 млрд. до \$1,2 трлн. дол., а туристична галузь у світі може втратити від 100 млн. до 120 млн. прямих робочих місць [17]. Кордони відкрилися тільки навесні 2021 р.

*Наслідки для засобів до існування і цілей у сфері сталого розвитку.* Наслідки COVID-19 для туризму загрожують зростанням бідності та нерівності і можуть звести нанівець результати зусиль зі збереження природи і культури. «Для жінок, сільських громад, корінних народів і багатьох інших історично маргіналізованих груп населення туризм є засобом інтеграції, розширення прав і можливостей і отримання доходу» [6].

*Наслідки для довкілля і зміни клімату.* Туризм, пов'язаний із природою і океанами, є важливим стимулом до подорожей і джерелом доходів. За даними дослідження, проведеного в 2015 р. UNWTO, 14 африканських країн отримують близько \$142 млн. у вигляді зборів за доступ до охоронних природних територій. Припинення туристської діяльності означало, що багато охоронних територій і громад, які проживають навколо них, кілька місяців не отримували доходу, водночас багато хто з них не мають доступу до системи соціального захисту і виживали, значною мірою, завдяки туризму.

*Культурні наслідки.* Інтерес до подорожей стимулюють, в першу чергу, існуючі в світі традиції, культура та різноманітність. Наслідки COVID-19 для туризму створюють додаткове навантаження в плані збереження культурної спадщини, а також впливають на культурну та соціальну структуру громад, особливо корінних народів і етнічних груп. Різко впали і доходи культурних організацій. Під час кризи 90 % країн повністю або частково закрили об'єкти всесвітньої спадщини, було тимчасово закрито близько 85 000 музеїв [16].

Всесвітня рада з туризму та подорожей (WTTC) узагальнила найкращі світові практики з адаптації туристичної галузі в умовах пандемії коронавірусу та стратегії підтримки туризму державами. Доповідь сформовано на основі аналізу заходів з 83 країн, на аналітичному звіті по країнах ОЕСР «Tourism Policy Responses» [15], інформації Міжнародної асоціації наукових експертів по туризму (AIEST). Рекомендації описують три вектори дій: управління кризовою ситуацією і мінімізація негативних наслідків; розробка стимулюючих заходів і акселерація виходу з кризи; підготовка в майбутньому. Світові практики [14; 15; 18] з адаптації туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19 реалізуються за такими практиками: фінансова допомога малому і середньому бізнесу (субсидії, гранти та безвідсоткові кредити для підтримки ліквідності компаній); субсидування зарплат співробітників; податкові канікули, пільги і відстрочки; скасування відрахувань на соціальне забезпечення з зарплат працівників; комунікаційні та маркетингові кампанії для формування відкладеного попиту і просування дестинацій; пряма допомога підприємствам; навчання компаній туристичної галузі створенню нових продуктів, просуванню, цифровим технологіям; створення цифрових платформ-навігаторів, платформи, які консолідують інформацію про туристичну галузь;

заходи підтримки для допомоги компаніям в прийнятті управлінських рішень. Наприклад, в Німеччині Федеральний державний центр передового досвіду в галузі туризму запустив платформу з моніторингу впливу пандемії COVID 19 на галузь. Навігаційна система акумулює інформацію для туркомпаній щодо конкретних галузевих заходів, які вживаються німецьким урядом, новини та аналіз ситуації в світовій індустрії туризму. На сайті працює «барометр настрою в секторі туризму», де щодня відображаються бізнес-очікування в туристичній галузі. Такі рішення допоможуть суб'єктам і компаніям туристичної галузі ефективно адаптувати туристичний ринок до нових умов, відновити і стимулювати туристичний попит, зберегти робочі місця, створити нові затребувані турпродукти.

Попри все, нинішня криза формує безпрецедентні можливості трансформації взаємовідносин туризму з природою, кліматом і економікою. Всесвітня туристська організація провела конкурс Healing Solutions For Tourism Challenge [14] для підприємців і стартаперів з порятунку туристичної галузі від наслідків коронавірусу за трьома номінаціями: Люди (Healing for people); Прибутковість (Healing for Prosperity); Місця і дестинації (Healing for Destinations). Усі проєкти є інноваційними, створюють додану вартість, мають протестований прототип і бізнес-план, а також потенціал застосування в інших країнах. Ми в своїх попередніх дослідженнях акцентували [7] увагу на тих проєктах, які впливають на діяльність туроператора та підвищують якість та безпеку обслуговування туристів.

- Проєкт SeeTrue (Ізраїль) дає можливість автоматично виявити загрози за допомогою штучного інтелекту AI Detection, вирішує проблеми пропускну здатності, безпеки пасажирів і вартості послуг. Нова система дивиться глибше, ніж очі людини, даючи змогу пасажирам залишати речі в сумках, скорочуючи процедуру ручного огляду і збільшуючи пропускну здатність аеропортів при максимальному забезпеченні безпеки і комфортному обслуговуванні.

- Чеський проєкт MyStay пропонує рішення для цифрового маркетингу туристичних послуг. Маркетингові інструменти дають можливість підвищити продажі супутніх послуг відразу після бронювання: вітальне SMS і лист електронною поштою з пропозиціями послуг, якими туристи можуть скористатися до прибуття, наприклад, трансфером в готель; навігатор по сайту об'єкта розміщення з розумним каталогом послуг і всією корисною інформацією, яка може знадобитися гостю; онлайн каталог, який дає змогу гостям швидко знайти те, що їм потрібно, і легко зробити замовлення на своєму мобільному телефоні або комп'ютері [14].

- Додаток Mobile Passport від компанії Airside (США) дає можливість туристам легко подорожувати з мобільним паспортом, використовуючи протягом усієї поїздки свої біометричні дані. Цей додаток вже схвалила митна і прикордонна служба США для мобільного паспортного контролю, що дозволило безпечно надавати інформацію та економити час на паспортному контролі понад 12 млн. раз у більш ніж 30 аеропортах і круїзних портах США. Дані децентралізовані і зберігаються на пристрої мандрівника, а також шифруються в стані спокою і в режимі передачі.

- Проєкт Beautiful Destinations (США) сформований у концепті «маркетинг відновлення» і допомагає турагентствам і брендам орієнтуватися в новому світі. Це молоде співтовариство подорожувальників, які знаходять та діляться історіями, що надихають людей мріяти, уявляти, відчувати, дивуватися і, в кінцевому рахунку, відправитися в подорож. Історії пробуджують зміни всередині тих, хто слухає – будь-то зміна ставлення, перспективи або поведінки. Вони породжують захоплення і хвилювання, розкриваючи несподіване, надихають людей, наповнюючи їх надією. Нині у проєкту є чотири напрямки з історіями: Ісландія, Болівія, Бутан і Туреччина.

- Цифрова система запобігання поширенню коронавірусу Digital Prevention System пропонує додатки для смартфонів або анонімні смарт-карти, а також спеціальні термінали в громадських місцях, щоб фіксувати, де і коли громадяни побували. Коли медики повідомляють, що людина заражена вірусом, система негайно поміщає всіх осіб, які перебували в одному і тому ж місці одночасно з підтвердженим пацієнтом за останні 14 днів, у список сповіщень і передає його на всі термінали. Також вона попереджає потенційно заражених людей при вході в громадські зони. Конфіденційність користувача надійно захищена.

Після скасування всіх обмежень туроператорам доведеться попрацювати над тим, щоб простимулювати людей знову почати подорожувати, адже рано чи пізно пандемія закінчиться. Світ почне виходити з карантинів, відновлювати зв'язки і знімати обмеження на поїздки. Досвід минулих криз показує, що після закінчення пандемії кількість туристів у світі буде зростати дуже швидко,

однак фінансові показники галузі будуть значно відставати і рентабельність туризму стане нижчою. Після довгого і виснажливого карантину туристи негайно захочуть відправитися в подорожі, як тільки у них з'явиться така можливість. До моменту відкриття кордонів у галузі накопичиться величезний відкладений попит.

Туроператори будуть застосовувати як заходи, спрямовані на відновлення виїзного туризму, орієнтуючись на терміни обмежень, введені деякими країнами, так і заходи з відновлення внутрішнього туризму. В умовах обмежень учасникам ринку варто зараз робити акцент саме на внутрішніх туристів – вивчати напрямки, потенційний попит, готувати нові продукти. Наприклад, низка країн, які постраждали від пандемії (Італія, Іспанія, Франція, Таїланд) розраховують, що, як тільки завершаться карантини, завантаження курортів, готелів, ресторанів буде пов'язане з попитом власних громадян, а іноземці ще довго не будуть приїжджати зі страху заразитися коронавірусом. Для розробки турів по Україні вже можна: підбирати пам'ятки, зв'язуватися з місцевими власниками хостелів, готелів та іншої інфраструктури, прораховували трансфери. Туристичний оператор Join UP! [13] за три сезони вклав у розвиток внутрішнього туризму в Україні 60 млн. грн., проте у 2020 р. скоротив інвестиції до 1 млн. грн. через низку перешкод, серед яких, зокрема, – нецивілізований туристичний ринок та завищені ціни, на туристичному ринку ніхто не грає «вдовгу» – готельєри мислять лише категоріями доходів від сезону до сезону, відсутність клієнтоорієнтованості, орієнтація в основному на бізнес-інтуристів, а не на залучення внутрішніх мандрівників, внутрішній туризм не рекламується належним чином на рівні держави, компаніям не вистачає державної програми розвитку внутрішнього туризму з жорстким контролем виконання [2]. У 2020 р. компанія отримала грант у розмірі 1 млн. грн. від Українського культурного фонду (УКФ) за програмою «Культура в часи кризи: інституційна підтримка» («Культурно-пізнавальний (внутрішній) туризм»).

Досвід розвитку внутрішнього туризму компанією Join UP! вказує на невміння вітчизняних готельєрів працювати на туристичному ринку. З більшістю готелів туроператорам доводиться працювати «по ціні стійці» (готель їм пропонує таку ж ціну, як у преїскуранті), формуючи свою маржу за рахунок додаткової комісії, що робить ціну вищою, ніж пропонує туристу сам готель, а ще ж треба дати можливість заробити турагентам. Таким чином, у туроператорів немає ніякого зиску працювати з вітчизняною готельною базою. Коли туроператор починає співпрацювати, готелі намагаються охопити все і відразу – маркетинг, продажі, замість того, щоб зосередитися на розвитку високого сервісу. Бракує розуміння, що кожен повинен займатися своєю справою: готель – сервісом, туроператор – маркетингом, турагент – просуванням та продажами. Крім того, проблемою залишаються завищені ціни на готелі, санаторно-курортні заклади, приватні садиби [13].

У ТОП-20 туроператорів України у 2020 р. [12] лідером за обсягами оперування на вітчизняному туристичному ринку очікувано став Anex Tour, який відправляв чартери на літаках своєї авіакомпанії за вісьмома напрямками: Туреччина (251 тис. клієнтів), Єгипет (225 тис.), Домінікана (18 тис.), ОАЕ (8,7 тис.), Таїланд (5,3 тис. туристів на початку 2020 р.), Куба (1,8 тис. туристів на початку 2020 р.), Іспанія (1,7 тис. на початку 2020 р.) і Мальдіви (644 туристи після національного карантину). На другому місці опинився Join UP!, обсяги якого хоч і сильно зменшилися, проте, як і раніше, досить великі. Компанія втратила через карантин низку перспективних європейських ринків, проте продовжує входити в число лідерів за іншими напрямками. Третім у рейтингу є туроператор TUI Ukraine.

Розглянемо діяльність найкрупніших туроператорів України в умовах сучасної кризи та їх взаємодії з туристичними агенціями та туристами.

У ТОП туроператорів 2020 р. [12] за кількістю обслугованих туристів перше місце займає ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» (ANEX Tour Group) [9]. 2020 р. прогнозувався як рекордний для туристичної галузі Туреччини за кількістю туристів, з цього «пирога» ANEX Tour Group мав на початку року більш ніж 800 тис. резервацій, що дозволяло прогнозувати до кінця року близько 3 млн. резервацій. Однак вже у травні 2020 р. кількість резервацій скоротилася до 600 тис., і за ними туроператор пропонував перенесення дати вильоту без зміни вартості на вересень-жовтень 2020 р. Влітку 2020 р. ANEX Tour Group все ж зміг прийняти туристів, однак невизначеність на ринку під час коронавірусу суттєво звужує можливості планування, адже жодна компанія не може керувати кризою: зранку – позитивні новини, а вже наступного дня – нові обмеження від власного уряду чи уряду країн, туристи з яких забронювали тури. В подібній ситуації практично неможливо займатися будь-якою стратегією, однак, за словами власника ANEX Tour Group, «компанія

намагається реалізувати заплановані проєкти та сподівається на краще. Були закінчені всі заплановані готельні реновації, продовжується будівництво готелю. Ми готуємось до майбутнього, хоча не дуже впевнені в тому, як до нього готуватися» [1].

Перед пандемією компанія Анекс Тур розпочала розвивати перспективний готельний сегмент бізнесу – ATG Hotels з брендами Selectum та Asteria. Наразі можливості для зростання у цьому напрямку за рахунок власних коштів обмежені. Найкращим варіантом, який обрала ANEX Tour Group, є експансивний розвиток за допомогою партнерських програм. Саме таким шляхом відбувається зростання провідних компаній світу.

В умовах кризи, для реалізації концепції партнерського маркетингу та утримання найбільш платоспроможних клієнтів (які, до речі, не змінили бюджети на наміри до подорожувань), 22 травня 2021 р. VIP-відділ було реорганізовано у відділ Anex Priority Ukraine для реалізації мети: «Надання якісного сервісу й розвиток міцних довгострокових відносин із партнерами». Місія відділу: «Індивідуальний супровід заявки персональним менеджером, вирішення питань у пріоритетному порядку, бути на зв'язку 24/7».

У 2021 р., для продовження туристичного сезону та нівелювання втрат у літньому сезоні, туроператор Анекс Тур збереже два свої розкішні 5-зіркові готелі в Анталії відкритими на всю майбутню зиму – Selectum Family Resort та Selectum Luxury Belek. З 1 листопада 2021 р. для цих готелів розроблено спеціальні тематичні туристичні пакети. Доставка українських туристів до Туреччини в осінньо-зимовому сезоні 2021 буде здійснюватися рейсами AZUR Air – компанії, афілійованої ANEX Tour Group. Туристам пропонують наступні тематичні пакети для відпочинку в цих готелях: пакет «Здоров'я і краса», пакет «Для спортсменів», пакет «Для людей похилого віку», пакет «Для вихованців».

За даними туроператора Join UP! [10], у червні-серпні 2021 р. він відправив на відпочинок 359,5 тис. клієнтів, що перевищило показник докризового літа 2019 р., коли кількість туристів становила 313,8 тис. З них 157,3 тис. туристів вилетіли до Туреччини, 97,6 тис. – до Єгипту, 37,2 тис. – до Чорногорії, 29,8 тис. – до Греції, 8,9 тис. – до Албанії. Скоротилися терміни бронювання турів з боку туристів: якщо у 2019 р. клієнти Join UP! замовляли тури в середньому за 50 днів до вильоту, в 2020 р. – за 37 днів, то в 2021 р. цей показник зменшився до 22 днів.

За заявою Join UP! [3], перед компанією як туроператором сьогодні, в умовах пандемії коронавірусу, стоїть подвійна задача – знайти прийнятне для туристів і турагентів рішення та разом з цим зберегти потенціал туристичної галузі. Керуючись цим принципом, компанія у 2020 р. запропонувала загальну рамку для своїх туристів і турагентів – здійснити перебронювання турів, які припадають на карантин, на більш пізній період. Всім турагентам було направлено детальні інструкції щодо обробки звернень туристів. У той же час маркетинг компанії продовжує аналізувати та моделювати різні сценарії розвитку подій і працювати з рекомендаціями та пропозиціями регуляторів і партнерів, таких як УАТА. У результаті Join UP! удосконалили запропонований раніше механізм дій – турагент може перебронювати будь-яку заявку на послугу з подальшою можливістю перенесення сплачених коштів за цю послугу на будь-який продукт компанії. Ця додаткова опція дозволить усім комфортно вийти із ситуації, яка склалася через запровадження карантину. Для підтримки зв'язку з туристами компанія запустила онлайн проєкт «Подорожуємо онлайн» під девізом «Насолоджуйтесь онлайн прогулянками та плануйте свої подорожі». У 2021 р. компанія запустила Telegram бот – JoinUP! Agent (@joinup\_agent\_bot), який в будь-який час слідкує за заявками агента та інформує про зміни. Бот дає змогу відстежувати заявки або статус її оплати, статуси авіарейсів, зміну польотного розкладу. Для туристів, які бронюють пакетні тури, Join UP! пропонує комфортні умови здачі обов'язкових для виїзду за кордон та в'їзду в Україну тестів (методом ПЛР та антиген-тестів), якщо такі передбачені правилами за вибраним для подорожі напрямком. Компанія уклала угоди з лабораторіями-партнерами зі спеціальними цінами на тестування для туристів Join UP! для виїзду за кордон та після повернення в Україну.

Одна з важливих місій компанії Join UP! – це навчання і обмін досвідом між турагентами та туроператором. З моменту запуску освітньої платформи Фестиваль вебінарів від Join UP! було зібрано понад 1,5 млн. переглядів, і понад 7000 передплатників на каналі YouTube в цілому.

Німецька TUI Group, найбільший туроператор Європи (в Україні TUI Україна, ТОВ «ТТБК») [11], зазнала величезних втрат внаслідок обмежень, запроваджених для стримування пандемії у світі,

які спричинили різке скорочення туристичного потоку та поставили компанію на межу дефолту. Компанія зафіксувала зростання чистого збитку на 71,2 % в першому півріччі 2021 фінансового року – показник становив €1,47 млрд. збитку проти €861,4 млн. роком раніше. Виручка компанії впала на 89,2 %, до €716,3 млн. з €6,64 млрд. роком раніше. У жовтні 2021 р. Єврокомісія схвалила бажання уряду Німеччини виділити €1,25 млрд. для рекапіталізації туристичної компанії TUI, що зазнала втрат унаслідок коронакризи. За умовами допомоги, до повного погашення заборгованості перед державою компанії TUI та всім її партнерам заборонено отримувати дивіденди та купувати акції, крім фінансових відносин з державою. До моменту отримання не менш ніж 75 % від виділеної суми запроваджено прямі обмеження на зміни в управлінні компанією та виплату будь-яких бонусів. Представлений план рекапіталізації передбачає погашення щонайменше 75 % заборгованості TUI до 2025 р. Якщо впродовж шести років компанія не зможе зменшити заборгованість перед державою до менш ніж 15 % від виділених €1,25 млрд., уряд Німеччини додатково надасть Єврокомісії план її реструктуризації [4].

При різкому падінні бізнес-доходів керівництво TUI Group визначило три пріоритети, спрямовані на поліпшення всіх можливих ланок ланцюжка поставок:

1. Зниження витрат. Компанія негайно приступила до скорочення операційних витрат до абсолютного мінімуму. Було закрито все, що не було необхідно для продовження бізнесу і зупинені всі існуючі проекти. Всі IT-команди об'єдналися в цільову групу, яка зайнялася виявленням всіх робочих навантажень, які можна було відключити, щоб мінімізувати операційні витрати. Також були визначені можливості скорочення ресурсів для основних систем у зв'язку з різким зниженням попиту на туризм і подорожі.

2. Безпечне повернення додому кожного з клієнтів, які перебували в той час в турі. Щоб це стало реальністю, команди компанії доклали великих зусиль для підтримки нових функцій, які надають клієнтам більш точну і достовірну інформацію, а також для того, щоб системи, необхідні для безпечного повернення клієнтів додому, були в ідеальному стані.

3. Підтримка працездатності основних систем. Навіть при повній зупинці такого великого підприємства необхідно, щоб системи працювали – були в змозі впоратися з масовими відмінами рейсів в початковий кризовий період.

За твердженням менеджменту компанії: «Можливо, найбільший урок, який ми винесли для себе, полягає в наступному: не можна дозволяти хорошій кризі пройти даремно. Кращий час для вивчення того, як функціонує ваша компанія, і для проведення змін, які можуть кардинально змінити ситуацію, – це час, коли вона знаходиться в стані стресу. І ви повинні користуватися перевагами таких ситуацій» [5].

На тлі туристичного колапсу швидше за все відновиться VIP-сегмент, обсяги якого в деяких випадках навіть перевищили обсяги масових операторів, напрямки яких були закриті. Багаті клієнти продовжили подорожувати, як тільки були відкриті перші кордони. Нові правила життя, пов'язані з пандемією, стали відправною точкою для планування нового стилю в сегменті розкішних подорожей. Екологічність, технологічність, здоровий спосіб життя сьогодні є невід'ємними частинами як люкс-сегменту, так і туризму загалом. Важливою перевагою стають можливості для додаткових послуг у готелях – власні ферми, сади, органічне харчування. Створюються комфортні умови для поєднання бізнесу та відпочинку – популярна концепція *bleisure* – як відповідь на активний розвиток теми віддаленої роботи і зростання кількості «цифрових кочівників». Такий маркетинговий хід обумовлений необхідністю не тільки продовжити туристичний сезон, але й розвинути культурно-історичний туризм, шопінг-туризм, лікувальний туризм. Для туристів така пропозиція – це хороша можливість відпочивати в бажаних готелях лакшері-сегмента за демократичною ціною. Водночас ціни порівняно з високим літнім сезоном можуть відрізнятись в чотири і більше разів.

Гравці туристичного ринку України повинні враховувати низку чинників, які визначатимуть споживчу поведінку (вибір коротших термінів відпочинку, переважання індивідуального пересування (автотуризм), індивідуальні трансферти, індивідуальне розміщення, пріоритет вибору оздоровчого, морського та сільського туризму) та підбирати адекватні маркетингові антикризові інструменти. Пандемія COVID 19 спричинить сталі зміни у вподобаннях споживачів, прискорить впровадження онлайн технологій, зумовить акценти на безпеці, гігієні та здоровому способі життя, активнішому використанні безготівкових та безконтактних методів оплати та засобів адресної доставки.

**Висновки.** Таким чином, незважаючи на складну ситуацію з коронавірусом, локдаун, повторні хвилі COVID-19, закриті кордони багатьох популярних туристичних напрямків, більшість туроператорів не згорнули маркетингову активність, а адаптувалися під реалії пандемії. Лідери туроператорського сегмента вітчизняного туристичного ринку сьогодні демонструють готовність до подолання кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу, для того щоб у короткостроковій перспективі звести до мінімуму незручності туристів і фінансові втрати, а в майбутньому відновити докризові показники. В цій ситуації маркетинг провідних туроператорів України пропонує низку новацій, які будуть взяті на озброєння більшістю гравців туристичного ринку. Для вітчизняних туроператорів розумною стратегією є перерозподіл бюджету на користь довгострокових маркетингових інвестицій: у digital-маркетинг, контент-маркетинг, SEO, telegram-канал, чат-боти, канали на YouTube, відкриття та просування нових місць для внутрішнього туризму, розвиток об'єктів на вітчизняному морському узбережжі та в Карпатах. Після кризи буде незвичний і несезонний сплеск у туристичній індустрії, до якого потрібно підготуватися. Активізація маркетингових інструментів стане найкращим виходом у боротьбі за «гаманець» туриста, в якому стало значно менше коштів.

#### Список використаних джерел

1. Власник ANEX Tour Group Нешет Кочкар про вплив коронавірусу на туристичний сектор Туреччини. URL: [https://www.utg.net.ua/news/vlasnik\\_anex\\_tour\\_group\\_neshet\\_kochkar\\_pro\\_vpliv\\_covid-19\\_na\\_turizm\\_turechchini](https://www.utg.net.ua/news/vlasnik_anex_tour_group_neshet_kochkar_pro_vpliv_covid-19_na_turizm_turechchini)
2. Join UP! за 3 сезони вклала у внутрішній туризм 60 мільйонів, але скоротила інвестиції до 1 мільйона. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/11/656912/>
3. Join UP! оновив умови перебронювання та ануляції турів на період карантину. URL: <https://joinup.ua/uk/news/join-up-onoviv-umovi-perebronyuvannya-ta-anulyatsiyi-turiv-na-period-karantynu/>
4. Єврокомісія підтримала намір Німеччини надати 1,25 мільярда євро туроператору TUI. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3166376-evrokomisia-pidtrimala-namir-nimeccini-nadati-125-milarda-evro-turoperatoru-tui.html>
5. Как пандемия способствовала цифровой трансформации туроператора TUI. URL: [https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=218150&utm\\_source=theme-articles-right&utm\\_medium=link](https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=218150&utm_source=theme-articles-right&utm_medium=link)
6. Концептуальная записка: COVID-19 и перестройка сектора туризма. Август 2020 г. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf)
7. Крупенна І. А. Огляд пропозиції маркетингових цифрових інструментів від стартап-проектів в індустрії туризму та подорожей. *Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. в рамках проекту #DigEco програми #ErasmusUA, (9–10 верес. 2021 р.). Маріуполь: ТДАТУ. 2021. С. 81–85.
8. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <https://www.unwto.org/>
9. Офіційний сайт туристичного оператора Anex Tour. URL: [anextour.com.ua](http://anextour.com.ua)
10. Офіційний сайт туристичного оператора Join UP! URL: <https://joinup.ua>
11. Офіційний сайт Туроператора TUI Україна. URL: <https://www.tui.ua/about/>
12. ТОП-20 туроператорів (ТО) виїзного туризму. URL: <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2639-top-20-turoperatorov-vyezdno-go-turizma>
13. Як ми внутрішній туризм розвивати хотіли і чому з цього нічого не вийшло. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/02/11/656907/>
14. Healing solutions for tourism challenge. URL: <https://www.unwto.org/healing-solutions-tourism-challenge>
15. Tourism policy responses to the coronavirus (COVID-19). URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20>
16. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Museums around the world in the face of COVID -19. 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>
17. UNWTO. World tourism barometer. Vol. 18. No. 3. June 2020. Madrid. URL: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
18. UWTO. COVID-19: Measures to support travel and tourism. URL: <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>

#### References

1. "ANEX Tour Group owner Neshet Kochkar on the impact of coronavirus on the Turkish tourism sector", available at: [https://www.utg.net.ua/news/vlasnik\\_anex\\_tour\\_group\\_neshet\\_kochkar\\_pro\\_vpliv\\_covid-19\\_na\\_turizm\\_turechchini](https://www.utg.net.ua/news/vlasnik_anex_tour_group_neshet_kochkar_pro_vpliv_covid-19_na_turizm_turechchini)

2. "Join UP! for 3 seasons invested 60 million in domestic tourism, but reduced investment to 1 million", available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/11/656912/>
3. "Join UP! updated the conditions for rebooking and cancellation of tours for the quarantine period", available at: <https://joinup.ua/uk/news/join-up-onoviv-umovi-perebronyuvannya-ta-anulyatsiyi-turiv-na-period-karantynu/>
4. "European Commission has supported Germany's intention to provide 1.25 billion euros to tour operator TUI", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3166376-evrokomisia-pidtrimala-namir-nimeccini-nadati-125-milarda-evro-turoperatoru-tui.html>
5. "How the pandemic has contributed to the digital transformation of tour operator TUI", available at: [https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=218150&utm\\_source=theme-articles-right&utm\\_medium=link](https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID=218150&utm_source=theme-articles-right&utm_medium=link)
6. "Concept note: COVID-19 and tourism sector restructuring", Aug. 2020, available at: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_russian.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf)
7. Krupenna, I. A. (2021), "Review of the offer of marketing digital tools from startup projects in the tourism and travel industry", *Proc. Int. Sci. and Pract. Conf. Digital Business Transformation: Challenges and Opportunities for Partnership* within the #DigEco project of the #ErasmusUA program, Sept. 9-10, 2021. Mariupol: TSATU, pp. 81-85.
8. Official site of the World Tourism Organization, available at: <https://www.unwto.org/>
9. Official site of the tour operator Anex Tour, available at: [anextour.com.ua](http://anextour.com.ua)
10. Official site of the tour operator Join UP!, available at: <https://joinup.ua>
11. Official site of the tour operator TUI Ukrain, available at: <https://www.tui.ua/about/>
12. "TOP 20 tour operators (TO) of outbound tourism", available at: <http://www.turprofi.com.ua/rejtingi/2639-top-20-turoperatorov-vyezdnogo-turizma>
13. "How we wanted to develop domestic tourism and why nothing came of it", available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/02/11/656907/>
14. "Healing solutions for tourism challenge", available at: <https://www.unwto.org/healing-solutions-tourism-challenge>
15. "Tourism policy responses to the coronavirus (COVID-19)", available at: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20>
16. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2020), "Museums around the world in the face of COVID -19", available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>
17. UNWTO, "World tourism barometer", vol. 18, No. 3, June 2020, Madrid, available at: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
18. UWTO, "COVID-19: Measures to support travel and tourism", available at <https://www.unwto.org/covid-19-measures-to-support-travel-tourism>

**I. A. Krupenna, D. I. Fortuna**

### **IMPLEMENTATION OF MARKETING INSTRUMENTS INTO ANTI-CRISIS PROGRAMS OF PLAYERS OF THE DOMESTIC TOURIST MARKET**

*The article gives grounding to importance of implementation of marketing instruments into anti-crisis programs of the main players of tourist operators segment of national tourist market. It points out that anti-crisis marketing is aimed at giving assistance to tourist market players to identify the perspectives of the market, elaborate strategic trends and choose tactical instruments of exit from the crisis situation with minimal losses.*

*It regards the consequences of the current crisis for tourist sector: economic consequences, consequences for means of living and goals of sustainable development, consequences for environment and climate, cultural consequences.*

*It is also pointed out that the current crisis forms unprecedented possibilities of interaction transformation between tourism and nature, climate and economy. It is determined that certain innovational startup-projects can suggest solutions of saving the tourist domain from consequence of Corona virus, form added value, have tested prototype and business-plan as well as the potential for use in other countries.*

*It accentuates attention on marketing activities connected with renovation of internal tourism, involvement of internal tourists, on the necessity to study trends, potential demand, prepare new products, establish communications with tourists with orientation to national tourist destinations. At the same time, the*



*article describes problems that accompany tourist operators' work with national accommodation means and absence of state program of internal tourism development with strict performance control.*

*The article also analyses the activity of the biggest tourist operators of Ukraine in the conditions of current crisis and their interaction with tourist agencies and tourists: Anex tour, Join UP!, TUI Ukraine. It makes the conclusion that in spite of difficult situation with pandemic, quarantine restrictions and lockdowns, recurrent waves of COVID-19, restrictions of entry and stay in many popular tourist destinations, the majority of tourist operators did not terminate marketing activity, but adapted to the realities of the pandemic. It is pointed out that tourist market players of Ukraine must take into account a number of factors that will determine customer behaviour and select adequate marketing anti-crisis instruments.*

**Keywords:** *marketing instruments, anti-crisis marketing, anti-crisis programs, tourist marketing, tourist sector, tourist market, tourist operators.*

*Стаття надійшла до редакції 22.11.2021*

DOI 0.24025/2306-4420.63.2021.248433

**Крупенна І. А.**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID 0000-0002-4374-6350

**Krupenna I. A.**, Ph. D. in Economics, Associate Professor, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Фортуна Д. І.**, магістрантка кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький державний університет імені Юрія Федьковича  
e-mail: fortuna.dina@chnu.edu.ua

**Fortuna D. I.**, Master of Marketing, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University