

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-52-2-75-85

JEL: M31, L29

УДК 338.486.1-029:339.138:502.131.1(045)

Богатирьова Г. А.,
канд. пед. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна
e-mail: bohatyryova@donnuet.edu.ua

Барабанова В. В.,
канд. екон. наук,
доцент

e-mail: barabanova@donnuet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАРАДИГМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

UDC 338.486.1-029:339.138:502.131.1(045)

Bohatyryova G. A.,
PhD in Pedagogy,
Associate Professor

Mykhailo Tugan-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine
e-mail: bohatyryova@donnuet.edu.ua

Barabanova V. V.,
PhD in Economic Sciences,
Associate Professor

e-mail: barabanova@donnuet.edu.ua

FEATURES OF MARKETING MANAGEMENT OF A TOURIST ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT PARADIGM

Мета. Мета статті полягає у визначенні сутності маркетингового управління туристичним підприємством в умовах парадигми сталого розвитку, обґрунтуванні особливостей функціонування туристичних підприємств на основі активного запровадження управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Методика. Теоретико-методологічною основою дослідження є положення сучасної економічної теорії, теорії управління, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених в галузі маркетингового управління. Удосліджені використані методи, що забезпечують його логічну сутність — діалектичний метод наукового пізнання, метод системно-структурного аналізу, метод моделювання складних систем.

Результати. У статті авторами розглянуті питання маркетингових підходів до управління діяльністю туристичного підприємства в умовах парадигми сталого розвитку. Визначено, що система управління повинна мати маркетингову орієнтацію, яка дозволить стимулювати розробку стратегій переходу підприємств від застарілих форм і методів управління і господарювання до нових, науково-обґрунтованих ринкових методів, які передбачають маркетинговий підхід.

Визначено, що актуальним є розробка нової системи комплексного управління маркетинговою діяльністю, яка повинна визначати місію підприємства, які ресурси і в який період будуть необхідні туристичному підприємству для досягнення маркетингових цілей; яким чином досягнути найбільш ефективного використання залучених ресурсів.

Автори зауважують, що маркетингове управління туристичним підприємством потребує планування маркетингової діяльності, яка повинна мати комплексний характер та реалізацію корпоративного, локального та рівня структурного підрозділу. Розроблена авторами структурно-функціональна модель маркетингового управління туристичним підприємством в умовах парадигми сталого розвитку дає уявлення є системним об'єктом, що дозволяє виявити закономірності функціонування об'єкта і прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки між поведінкою системи та характером впливу, який здійснюється.

Ключові слова: маркетингове управління туристичним підприємством, структурно-функціональна модель, ринок туристичних послуг.

Постановка проблеми. В умовах парадигми сталого розвитку актуальним є удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства, спрямованої на популяризацію та збільшення туристичного потенціалу в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методологічні та методичні проблемні питання маркетингової діяльності підприємств були предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів: О. М. Азарян, В. К. Бабарицької, В. М. Бондаренко, Г. М. Гудзенко, Ф. Котлера, Д. Л. Мельник та ін. Серед дослідників, які вивчають особливості управління туристичними підприємствами варто відзначити Л. І. Бурдонос, М. В. Власової, І. В. Давиденко, Г. Є. Кудли, О. В. Боднарук та інших науковців.

Проте, в умовах парадигми сталого розвитку, зростання конкуренції та невизначеності середовища діяльності туристичних підприємств питання розробки нових та удосконалення наявних маркетингових підходів до управління туристичним підприємством є актуальним для подальших наукових пошуків.

Мета статті полягає у визначенні сутності маркетингового управління туристичним під-

приємством в умовах парадигми сталого розвитку, обґрунтуванні особливостей функціонування туристичних підприємств на основі активного запровадження управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль маркетингу незамінна у вивченні туристського ринку, розуміння його функціонування в цілому та окремих сегментів, що дозволяє розробляти і впроваджувати управлінські стратегії, які дозволяють задовольнити потреби споживачів в умовах парадигми сталого розвитку.

На жаль, як показує практика, розуміння ролі маркетингу в роботі підприємства часто обмежується лише сукупністю засобів стимулювання збуту та реклами. Використання лише цих засобів не створює умов, які сприяють пристосуванню туристичного підприємства до вимог ринку. Вчені зауважують, що серед пріоритетних функцій маркетингу в діяльності підприємства будь якого профілю можна виділити «комплексне дослідження ринку, стратегію і тактику маркетингу; товарну, цільову та збутову політику підприємства; просування товару; контроль маркетингової діяльності підприємства тощо» (рис. 1) [5].



Рис. 1. Функції маркетингу (розроблено авторами)

Вчені, які досліджували процедуру управління маркетинговою діяльністю підприємства вважають, що на першому етапі потрібно здійснити діагностику стану підприємства; визначити перспективні цілі, плани розвитку (антикризова маркетингова стратегія). На-

ступним етапом повинна стати «розробка антикризової маркетингової тактики та оцінка ефективності заходів з управління маркетингом в умовах кризи» [11].

Маркетинг є базовою функцією управління підприємством в умовах ринку. Вчені ви-

значають пріоритетні процедури управління (рис. 2), до яких відносять: відбір цільових сегментів та визначення найбільш привабливих;

«формування в інтересах підприємства змінних факторів зовнішнього середовища, включаючи поведінку споживачів; створення для



Рис. 2. Процедури процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства (розроблено авторами)

цільового споживача сприятливого образу підприємства і всієї його діяльності тощо» [14].

Вчені виокремлюють етапи стратегічного управління, до яких відносять: стратегічний аналіз, визначення місії та цілей, стратегічний план та його складові [10].

Як показало наше дослідження, маркетингове управління забезпечує гармонійний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього простору підприємства, соціальних та економічних цілей його функціонування. Розвиток підприємства повинен бути гармонійним, тому і потрібен даний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім, економічним і соціальним середовищем, і такий зв'язок може забезпечити тільки маркетингова діяльність (рис. 3).

Управління маркетингом є найважливішою складовою загальної системи управління туристичним підприємством. Його головне завдання полягає в тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей туристичного підприємства з вимогами зовнішнього середовища для одержання прибутку на ринку туристичних послуг.

Управління (від англ. management — управління, завідування) — це «системна сукупність процесу управління (сукупність виконуваних функцій), організації управління (організаційної структури) та інформації, яка поєднує перші дві складові в процес свого використання» [2].

Вчені Л. І. Бурдонос, О. В. Вертелева під маркетинговим управлінням туристичним підприємством розуміють «цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу» [3; 4].

Сутність маркетингового управління підприємств розкривається через виконувані ним функції. Специфічними функціями управління на підприємствах туристичної сфери є такі: «підготовка та прийняття рішень, координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг;

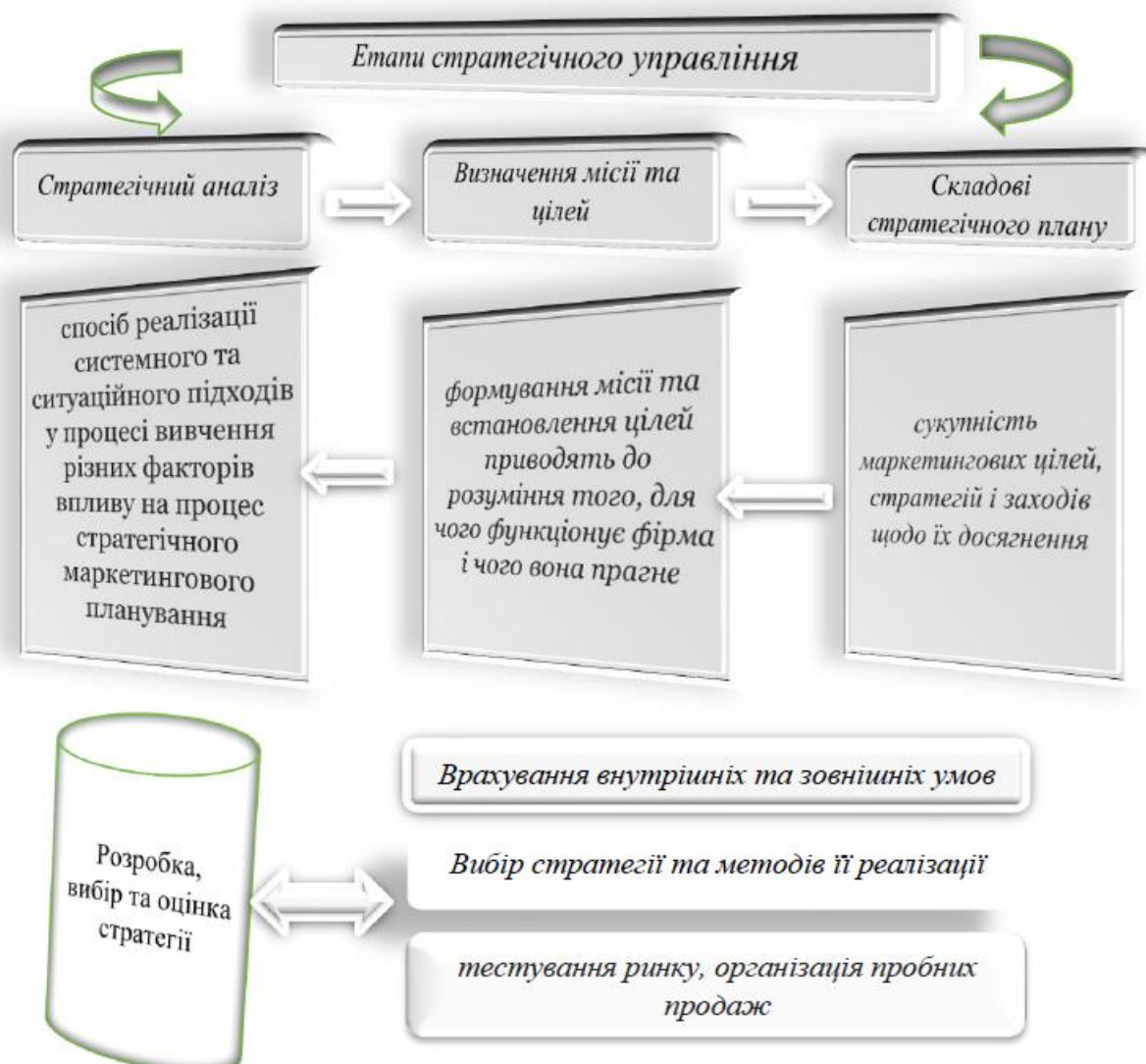


Рис. 3. Етапи стратегічного управління (розроблено авторами)

контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень тощо» [6].

Реалізація функцій маркетингового управління дозволить підприємствам туристичного профілю перейти від застарілих форм і методів управління та господарювання до нових, науково-обґрунтованих ринкових методів, які передбачають маркетинговий підхід. Мова йде, зокрема про мотиваційну функцію, яка передбачає створення ефективних моральних і матеріальних стимулів для працівників туристичного підприємства. Важливо те, що вона забезпечить ефективне виконання працівниками своїх функціональних і професійних обов'язків. Функція контролю, наприклад, передбачає контролювання запланованих заходів, моніторинг і аналіз результатів їх виконання (рис. 4). Зауважимо, що всі функції працюють і реалізуються системно, саме за та-

ких умов можна сподіватися на ефективність розробленої стратегії маркетингового управління туристичним підприємством.

Ми дійшли висновку, що основним завданням маркетингового управління туристичним підприємством в умовах парадигми сталого розвитку є «вплив на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало підприємству в досягненні поставлених цілей, а також у впливові на формування і прийняття ефективних управлінських рішень» [6].

Процес маркетингового управління (рис. 5) підприємства має ряд специфічних особливостей, серед яких: «спрямованість на потреби та запити ринку і споживачів, ситуаційний характер процесу управління, постійний збір і обробка необхідної інформації, швидке пристосування до мінливого марке-

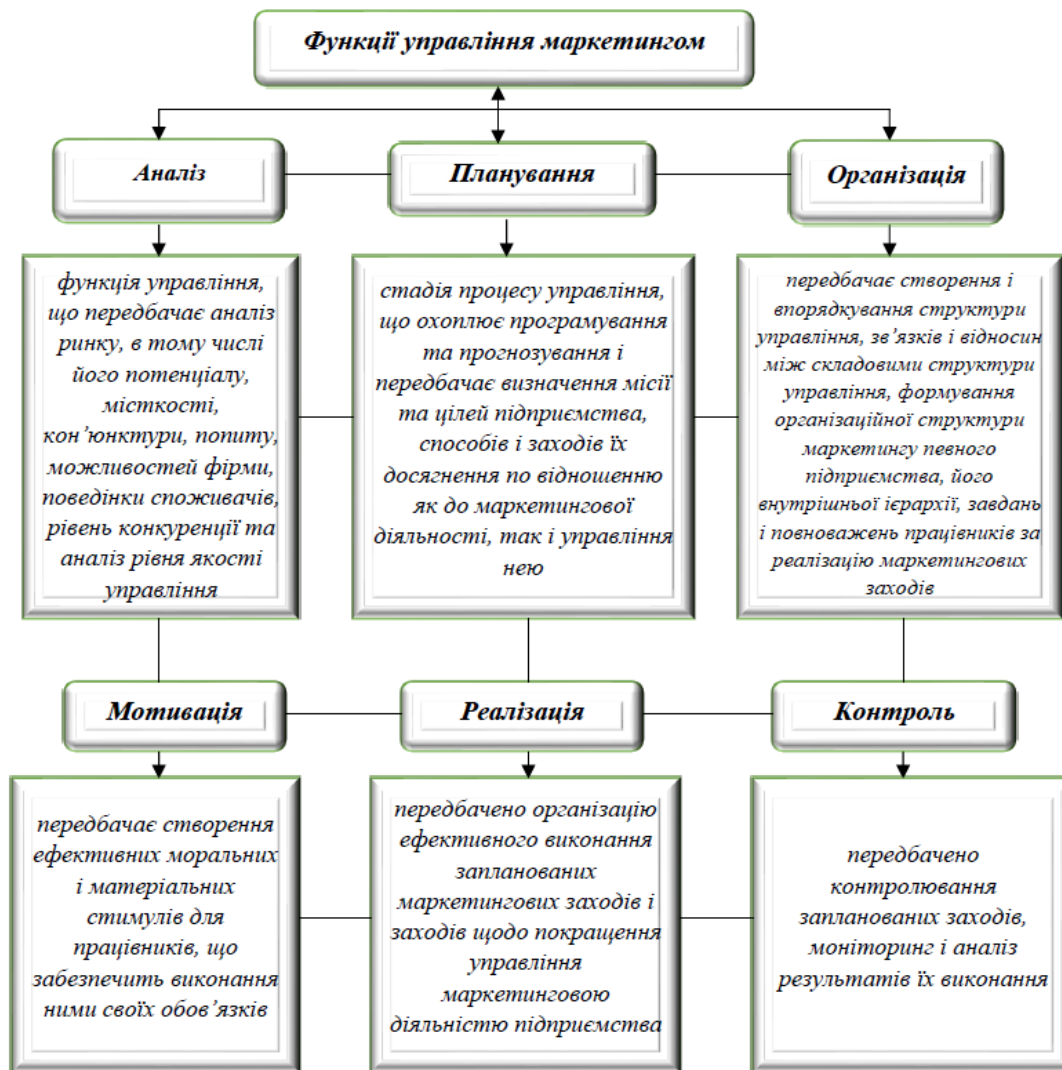


Рис. 4. Функції маркетингового управління (розроблено авторами)



Рис. 5. Завдання управління маркетингом (розроблено авторами)

тингового середовища, використання програм маркетингу, завоювання ключових сегментів ринку» [1].

Маркетингове управління дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства в стимулюванні збуту, рекламі, у впливі на споживача та підвищенні конкурентних переваг, в отриманні прибутку. Воно може бути реалізоване з позицій п'яти підходів: вдосконалення виробництва, товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу, соціально-етичного маркетингу. Автори концепції вдосконалення виробництва стверджують, що «споживачі будуть прихильні до товарів, які широко поширені і доступні за ціною, а як наслідок — компанія повинна зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва і підвищенні ефективності системи розподілу» [8]. Застосування цієї концепції можна використати в двох ситуаціях: коли попит на товар перевищує пропозицію і коли собівартість товару дуже висока і її необхідно понизити, для чого потрібно підвищити продуктивність.

Німецькі вчені А. Rieger, Р. Roth та А. Schrand визначають маркетинг у туризмі як «ринкове управління, спрямоване на досягнення цілей туристичного підприємства ефективніше, ніж у конкурентів, задовольняючи при цьому потреби туристів» [13].

Крім традиційних маркетингових підходів до управління діяльністю туристичних підприємств в умовах парадигми сталого розвитку спостерігаємо і появу нових, таких, що перегукуються з інноваційними підходами, поширених у країнах з розвиненою економікою. Заслугує на увагу досвід Польщі, в якій було розроблено Програму розвитку національного туристичного продукту з пріоритетними напрямками щодо створення позитивного іміджу продукту, розвитку інформаційної мережі, популяризації в пресі, виготовлення рекламно-інформаційних матеріалів, рекламних кампаній, моніторингу ринку туристичних послуг тощо [12].

Зауважимо, що туристичні підприємства діють в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації та реорганізації, спрямованої на розширення своєї діяльності, яка передбачає збільшення продажів туристичного продукту споживачеві через онлайн-мережі та дистанційно. У цих умовах зростає роль маркетингового управління та активного просування продуктів на ринок через впровадження су-

часних інформаційних технологій, зокрема онлайн бронювання та Інтернет-реклами, що вимагає від них швидкої реакції та змін у маркетинговій політиці.

Вищезазначені фактори підкреслюють необхідність «стратегічного ринкового управління туристичними підприємствами» [5]. Таке управління повинно орієнтуватися на надзвичайну динамічність ринків і змінність технологій. Зокрема, масштабність та перспективність ринку послуг туризму потребує створення динамічної та високоефективної системи управління підприємствами з надання послуг туризму як таких, що «є первинними в ланцюзі створення та реалізації туристичних продуктів, що спонукає туристичні підприємства шукати нові ефективні підходи до формування механізму маркетингового управління ними в умовах жорсткої конкуренції» [4].

Маркетинг, тривалий час не знаходив відповідного застосування в сфері туризму. Однак зростання конкуренції та комерціалізація туристичної діяльності призвели до необхідності впровадження його основних елементів у практику роботи туристичних підприємств. Сьогодні на туризм припадає близько 10 % виробленого валового продукту та майже 30 % світової торгівлі послугами. «Однією з основних причин стрімкого розвитку цієї сфери людської діяльності є орієнтація економіки значної частини країн світу на індустрію туризму, що пояснюється його важливою роллю в економічному зростанні держав» [9].

На сферу туризму припадає близько 7 % світових інвестицій, кожне 16-те робоче місце, 11 % світових споживацьких витрат тощо. Масштаб і стабільність темпів зростання перетворюють туризм на одну з пріоритетних сфер діяльності.

Таким чином, розробка комплексного підходу в умовах парадигми сталого розвитку до розв'язання проблемних питань маркетингового управління туристичним підприємством має велике теоретичне і практичне значення для визначення й обґрунтування шляхів найбільш ефективного розвитку туристичних послуг в Україні.

Система управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства (рис. 6) передбачає наявність системи керування (відділ маркетингу), яка передбачає реалізацію функцій управління маркетингом, прийняття управлінських рішень із урахування специ-

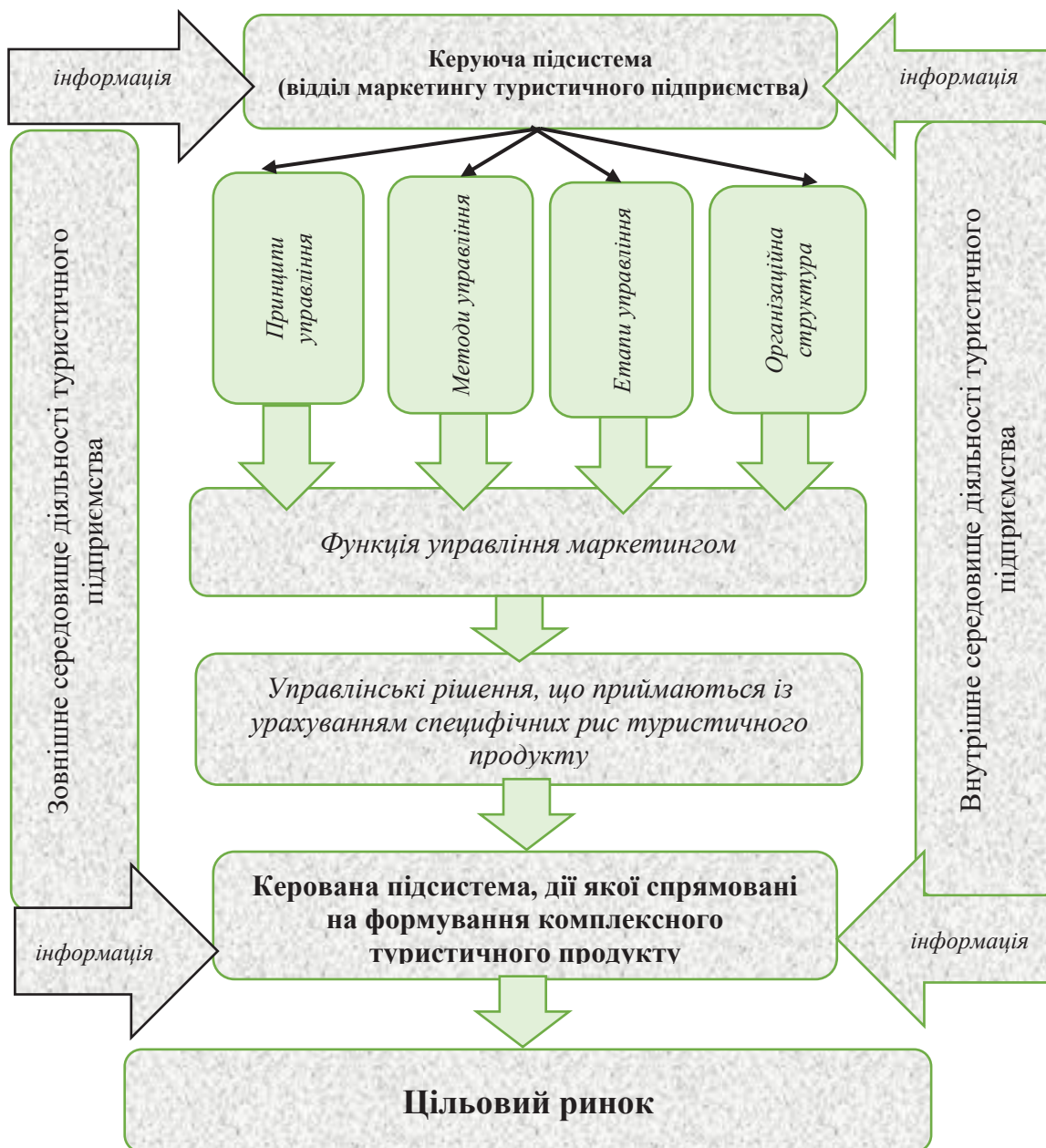


Рис. 6. Система управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства (розроблено авторами)

фічних рис туристичного продукту та керовану систему дій, які спрямовані на формування комплексного туристичного продукту.

Нами була розроблена структурно-функціональна модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства в умовах парадигми сталого розвитку (рис. 7).

Ця модель уявляє собою системне утворення, складові якої несуть на собі ознаки всієї системи і дають уявлення про особливості маркетингового підходу в туристичній діяльності підприємства через реалізацію маркетингової стратегії і тактики; реалізацію маркетингових заходів (здійснення дослідження і про-

гнозування ринку; вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища туристичного підприємства; вивчення пропозицій конкурентів на ринку товарів і послуг; розробку стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм).

Структурно-функціональна модель передбачає системний підхід до вивчення ринку товарів і послуг через реалізацію маркетингових програм, що дозволить створити для цільового споживача сприятливий образ підприємства і всієї його діяльності. Важливо при цьому враховувати, що при моделюванні та реалізації цієї системи маркетингових заходів об'єкт

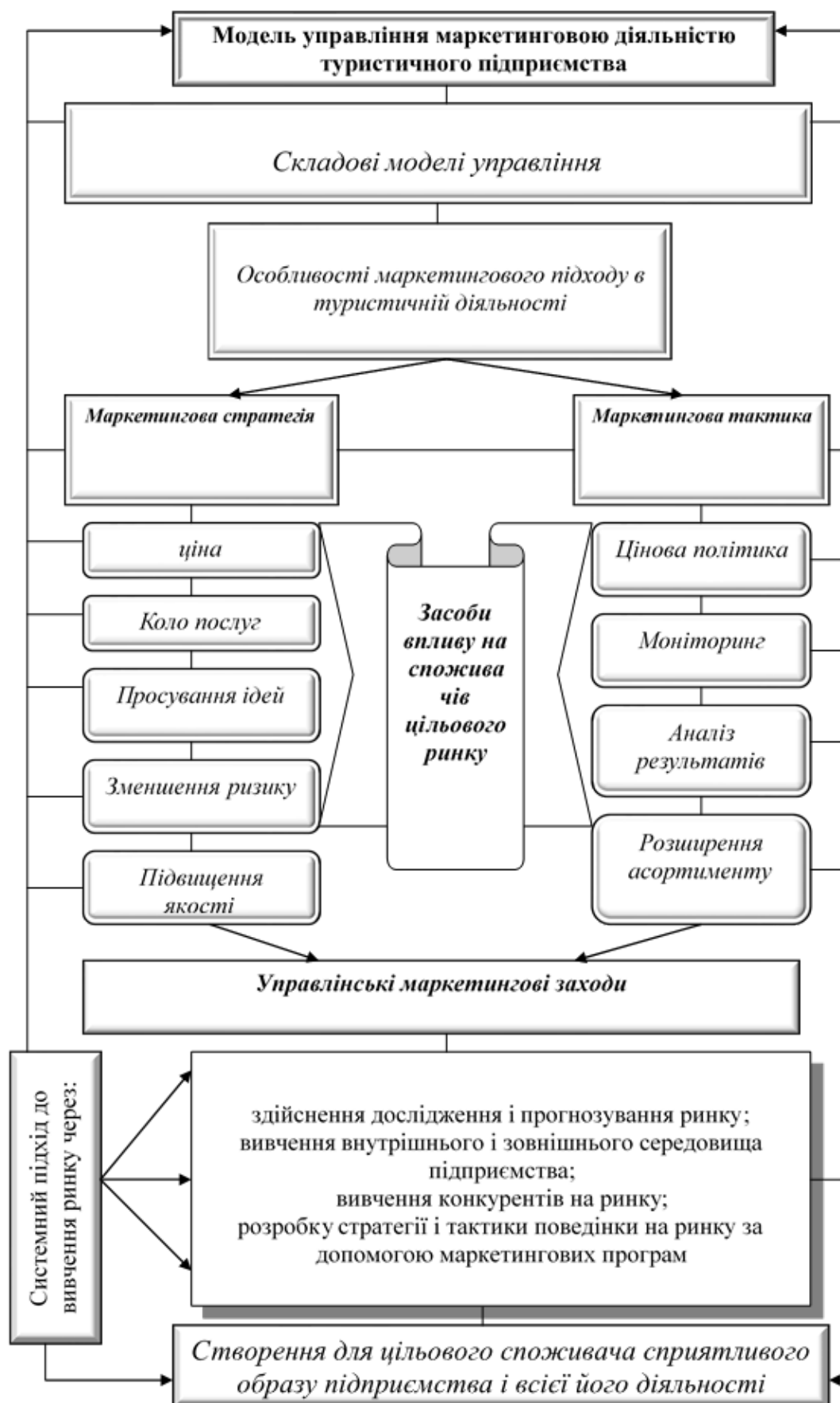


Рис. 7. Структурно-функціональна модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства (розроблено авторами)

управління може переходити в інший стан, який матиме певну ієрархію і функції об'єкта, можливість реалізації взаємозв'язків системи управління у процесі динамічних змін (логічних, функціональних, технологічних тощо). Важливим є те, що моделювання процесу маркетингового управління туристичним підприємством дозволяє виявити закономірності діяльності об'єкта і прослідкувати причинно-наслідкові зв'язки між поведінкою системи та характером впливу, який здійснюється.

Висновки. В сучасних умовах парадигми сталого розвитку туристичне підприємство буде працювати ефективно за умов маркетингового управління та врахування його особливостей. Цей процес маркетингового управління в туризмі має бути постійним, тому стратегічні та оперативні маркетингові плани туристичних підприємств тісно взаємопов'язані.

Водночас зазначимо, що практичній реалізації концепції маркетингового управління на туристичних підприємствах України перешкоджає відсутність досвіду комплексного використання інноваційних маркетингових інструментів, ігнорування ролі маркетингу в діяльності туристичного підприємства, недостатність висококваліфікованих кадрів, постійні зміни в ринковій кон'юктурі, низька інформативність щодо прийняття маркетингових рішень, однобічне сприйняття маркетингу як концепції.

Список літератури

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. Київ : Знання України, 2002. 358 с.
2. Бондаренко В. М. Роль маркетингу в системі управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 2 (14). URL : http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2015_2_4.pdf. (дата звернення: 16.11.2022).
3. Будя О. П., Вертелева О. В. Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 6. С. 142–149.
4. Бурдонос Л. І. Особливості маркетингу туристичних підприємств в Україні. *Еконо-*

мічний вісник університету. 2013. Вип. 20(1). С. 48–53.

5. Власова М. В. Стратегічне управління діяльністю туристської фірми в умовах конкурентного середовища : навч. посіб. Київ : Либідь, 2006. 242 с.

6. Годованюк А. В. Специфіка маркетингових досліджень на ринку туристичних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Вип. 2. Т. 1. С. 172–175.

7. Данько Н. І., Курінна С. С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2018. Вип. 7. С. 102–108.

8. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг. Київ : Знання, 2011. 351 с.

9. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2011. № 4. С. 27–35.

10. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.

11. Туницький Н. О. Системний підхід до організації маркетингу на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 29–35.

12. McGavock D. M. Intangible assets: A ticking time bomb. Chief Executive. New York. 2002. Available at: <http://www.chiefexecutive.net/depts/chiefconcern/183.htm>. (Accessed 10 November 2022).

13. Clifton R. Surviving Enron: the real value of branding. Available at: <https://www.scribd.com/document/127436/Clifton>. (Accessed 10 November 2022).

14. Roth, P., Schrand, A. 2005. *Touristik-Marketing*. Munchen, Vahlen, 457 p.

References

1. Ahafonova, L. H., Ahafonova, O. Ie. (2002). *Turyzm, hotelnyi ta restorannyi biznes: tsinoutvorennia, konkurentsii, derzhavne rehuliuivannia* [Tourism, hotel and restaurant business: pricing, competition, state regulation]. Kyiv, Knowledge of Ukraine, 358 p.
2. Bondarenko, V. M. (2015). *Rol marketynhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom* [The role of marketing in the enterprise management system]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii* [Economy. Management. Innovations], no. 2 (14). Available at: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2015_2_4.pdf. (date of access: 16.11.2022).

N=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/eui_2015_2_4.pdf. (Accessed 16 November 2022).

3. Budia, O. P., Vertelieva, O. V. (2008). *Innovatsiini napriamky rozvytku marketynhu v sferi turyzmu i hostynnosti* [Innovative directions of marketing development in the field of tourism and hospitality]. *Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika* [Foreign trade: law and economics], no. 6, pp. 142–149.

4. Burdonos, L. I. (2013). *Osoblyvosti marketynhu turystychnykh pidpriemstv v Ukraini* [Peculiarities of marketing of tourist enterprises in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu* [Economic Bulletin of the University], vol. 20(1), pp. 48–53.

5. Vlasova, M. V. (2006). *Stratehichne upravlinnia diialnistiu turystskoi firmy v umovakh konkurentnoho seredovyshcha* [Strategic management of the activities of a tourist company in a competitive environment: a study guide]. Kyiv, “Lybid” Publ., 242 p.

6. Hodovaniuk, A. V. (2010). *Spetsyfika marketynhovykh doslidzhen na rynku turystychnykh posluh* [The specifics of marketing research in the market of tourist services]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University], vol. 2, pp. 172–175.

7. Danko, N. I., Kurinna, S. S. (2018). *Suchasni tendentsii marketynhu na turystychnykh pidpriemstvakh* [Modern marketing trends in tourist enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Miz-*

hnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm [Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazin. Series: International relations. Economy. Local studies. Tourism], vol. 7, pp. 102–108.

8. Kudla, N. Ie. (2011). *Marketynh turystychnykh posluh* [Marketing of tourist services]. Kyiv, “Knowledge” Publ., 351 p.

9. Kulieshova, N. V. (2011). *Analiz suchasnykh metodiv ta modelei formuvannia marketynhovoï stratehii turystychnykh pidpriemstv* [Analysis of modern methods and models of marketing strategy formation of tourist enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no. 4, pp. 27–35.

10. Pavlenko, A. V., Voychak, A. V. (2003). *Marketynh* [Marketing]. Kyiv, KNEU, 246 p.

11. Tunitskyi, N. O. (2008). *Systemnyi pidkhid do orhanizatsii marketynhu na pidpriemstvi* [A systematic approach to the organization of marketing at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], no. 4, pp. 29–35.

12. McGavock, D. M. (2002). Intangible assets: A ticking time bomb. Chief Executive. New York. Available at: <http://www.chiefexecutive.net/depts/chiefconcern/183.htm>. (Accessed 10 November 2022).

13. Clifton, R. Surviving Enron: the real value of branding. Available at: <https://www.scribd.com/document/127436/Clifton>. (Accessed 10 November 2022).

14. Roth, P., Schrand, A. (2005). *Touristik-Marketing*. Munchen, Vahlen, 457 p.

Objective. *The objective of the article is to determine the essence of marketing management of a tourist enterprise in the context of the paradigm of sustainable development, to justify the peculiarities of the operation of tourist enterprises based on the active introduction of management of the enterprise’s marketing activities.*

Methods. *The theoretical and methodological basis of the research is the position of modern economic theory, management theory, scientific works of domestic and foreign scientists in the field of marketing management. The methods that ensure its logical essence are used in the research — the dialectical method of scientific knowledge, the method of system-structural analysis, the method of modeling complex systems.*

Results. *In the article, the authors consider the issue of marketing approaches to managing the activities of a tourist enterprise in the context of the paradigm of sustainable development. It was determined that the management system should have a marketing orientation, which will stimulate the development of strategies for the transition of enterprises from outdated forms and methods of management and management to new, scientifically based market methods that involve a marketing approach. It was determined that the development of a new system of complex management of marketing activities is relevant, which should determine the mission of the enterprise, what resources and in what period will be needed by the tourist enterprise to achieve marketing goals; how to achieve the most effective use of the resources involved. The authors note that the marketing management of a tourist enterprise requires the planning of marketing activities, which should have a comprehensive nature and be implemented at the corporate, local and structural unit level. The structural-functional model of marketing management of a tourist enterprise developed by the authors in*

the conditions of the paradigm of sustainable development gives an idea of a system object, which allows you to identify the regularities of the object's functioning and trace the cause-and-effect relationships between the behavior of the system and the nature of the influence that is carried out.

Key words: marketing management of a tourist enterprise, structural-functional model, market of tourist services.

Надійшла до редакції 10.12.2022

DOI : 10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94

JEL : M12

УДК 331.108: 338.124.4

Іванова Н. С.,
д-р екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і
торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Рикун С. С.,
магістрант

e-mail: rykun@donnuet.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗ

UDC 331.108: 338.124.4

Ivanova N. S.,
Grand PhD in Economic Sciences,
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National
University of Economics and Trade,
Kriviy Rih, Ukraine,
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Rykun S. S.,
Master

e-mail: rykun@donnuet.edu.ua

FEATURES OF INDUSTRIAL ENTERPRISE STAFF MOTIVATION IN CRISIS CONDITIONS

Мета. Метою даної статті є дослідження особливостей мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз.

Методи. Для досягнення визначеної мети застосовувалися метод синтезу, теоретико-аналітичний метод, метод аналізу, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, метод статистичних порівнянь, метод узагальнення, методи індукції та дедукції, метод графічного аналізу.

Результати. Проведено теоретичне дослідження системи мотивації персоналу організації в умовах кризи; доведено важливість мотиваційного аспекту антикризового управління персоналом; проаналізовано існуючу систему матеріального заохочення вищого керівництва ArcelorMittal за період 2019–2021 рр. В результаті проведеного дослідження відзначено наявність достатньо ґрунтовної системи мотивування на ArcelorMittal, із сформованими принципами, філософією, організаційним та нормативним забезпеченням. При цьому система матеріального заохочення реалізується через управління за цілями із градацією за посадами та за елементами матеріального заохочення (базова заробітна плата, короткострокове та довгострокове заохочення). Особливістю адаптованої під умови кризи системи мотивації є зменшення ставок елементів винагород вищого керівництва і, окрім того кризові явища можуть негативно вплинути на рівень досяжності визначених цілей і тим самим зменшити суми винагород. Система нематеріального заохочення також характеризується різноманітністю та системністю, до якої залучені всі співробітники і, яка спрямована на: комунікації (підтримка у складні часи), виявлення потреб працівників та на їх професійне зростання. Принципи та філософія системи мотивування ArcelorMittal знайшли своє відображення і в системі управління персоналом «АрселорМіттал Кривий Ріг».