

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра економіки і бізнесу
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
Спеціальність 242 Туризм
Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«19 » червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

Підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі

Здобувач вищої освіти:

_____ *(підпис)*

Марія ХАРЧЕНКО

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

_____ *(підпис)*

д.е.н., професор Тетяна ЯВОРСЬКА

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2025 р.
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу
Кафедра економіки і бізнесу
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Туризм»
 Галузь знань 24 Сфера обслуговування
 Спеціальність 242 Туризм
 Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО
 Гарант освітньо-професійної
 програми

_____ Валентина ДЕМКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
«16» вересня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА
(підпис) (ім'я та прізвище)
«18 » вересня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів
ступеня вищої освіти «Бакалавр»

здобувача вищої освіти

Харченко Марії
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі»

керівник роботи _____ д.е.н., професор Тетяна Яворська

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «13» вересня 2024 року №418-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 червня 2025 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані Всесвітньої туристичної організації; результати опитування; статистична звітність суб'єкта господарювання, дані із сайту туристичного підприємства

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі

Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств

туристичної галузі у післявоєнний час

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 7 рисунків

6. Дата видачі завдання «18» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<u>№ з/п</u>	<u>Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи</u>	<u>Термін виконання етапів</u>	<u>Відмітка про виконання</u>
<u>1</u>	<u>Затвердження плану роботи</u>	30.09.2024 р.	
<u>2</u>	<u>Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств</u>	28.03.2025 р.	
<u>3</u>	<u>Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі</u>	24.04.2025 р.	
<u>4</u>	<u>Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі у післявоєнний час</u>	30.05.2025 р.	
<u>5</u>	<u>Висновки, список використаних джерел</u>	14.06.2025 р.	
<u>6</u>	<u>Перевірка на плагіат</u>	13.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Марія ХАРЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Тетяна ЯВОРСЬКА

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025 р.
3. Обсяг роботи: 63 стор.
4. Кількість додатків: -
5. Кількість ілюстрацій: 7
6. Кількість таблиць: 7
7. Кількість джерел літератури: 46

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства туристичної галузі в умовах економічної нестабільності та післявоєнного відновлення.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - дослідження розвитку ТОВ «Агенція Ай Тревел» та обґрунтування пропозицій і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах післявоєнного відновлення

Методи проведення досліджень: методи індукції та дедукції при узагальненні теоретичних підходів до розуміння конкурентоспроможності; методи аналізу і синтезу під час дослідження стану туристичної галузі загалом та ТОВ «Агенція Ай Тревел»; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства; прогнозування та економічного аналізу для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел».

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

- досліджено зміст поняття конкурентоспроможності;
- проведена оцінка видів конкурентних стратегій та основних методів конкурентоспроможності туристичних підприємств;
- охарактеризовано діяльність та проведено аналіз економічного стану ТОВ «Агенція Ай Тревел»;
- обґрунтовано стратегію конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел» у післявоєнний період;
- запропоновано маркетингові заходи щодо зміцнення позицій підприємства на ринку.

Наявність документа про використання наукових результатів: немає.

Ключові слова: конкурентоспроможність, туризм, туристичне підприємство, стратегія, маркетингові заходи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність та зміст поняття конкурентоспроможності підприємств.....	8
1.2. Види конкурентних стратегій.....	16
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	26
2.1. Загальна характеристика та аналіз економічного стану підприємств туристичної галузі.....	26
2.2. Внутрішні і зовнішні фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі.....	35
2.3. SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС.....	42
3.1. Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності.....	42
3.2. Розробка маркетингових заходів та залучення нових клієнтів.....	44
3.3. Диверсифікація туристичних послуг як напрям підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.....	53
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Туризм є однією з найбільш постраждалих галузей внаслідок повномасштабної війни в Україні, але водночас — одним із перспективних напрямів відновлення економіки в післявоєнний період. Це створення нових і розвиток існуючих туристичних дестинацій, що призводить до більш жорсткої конкуренції учасників ринку і пошуку рішень щодо підвищення ефективності управління. Підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі набуває особливого значення через можливість забезпечення внутрішньої мобільності громадян і міжнародної привабливості країни. Актуальність розробки дієвих механізмів зміцнення конкурентних позицій туристичних підприємств зростає через глобальні зміни клімату та ринку, трансформацію споживчих запитів і адаптації до умов періоду післявоєнного відновлення країни. У цьому плані туристична індустрія може також стати каталізатором розвитку суміжних сфер: транспорту, готельного бізнесу, харчування, культури тощо.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження розвитку ТОВ «Агенція Ай Тревел» та обґрунтування пропозицій і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити зміст поняття конкурентоспроможності;
- оцінити види конкурентних стратегій та основні методи конкурентоспроможності туристичних підприємств;
- охарактеризувати діяльність та провести аналіз економічного стану ТОВ «Агенція Ай Тревел»;
- обґрунтувати стратегію конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел» у післявоєнний період;
- запропонувати маркетингові заходи щодо зміцнення позицій підприємства на ринку.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємства туристичної галузі в умовах економічної нестабільності та післявоєнного відновлення.

Предмет дослідження – організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Методи дослідження. У роботі застосовано методи індукції та дедукції при узагальненні теоретичних підходів до розуміння конкурентоспроможності; методи аналізу і синтезу під час дослідження стану туристичної галузі загалом та ТОВ «Агенція Ай Тревел»; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства; прогнозування та економічного аналізу для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел».

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в дослідженні рекомендації можуть бути використані туристичними компаніями для підвищення рівня конкурентоспроможності, а також органами державної влади при формуванні програм підтримки малого та середнього бізнесу в сфері туризму.

Апробація та впровадження результатів. Основні положення дослідження були презентовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі» (м. Кам'янець-Подільський, 2025 р.)

Публікації. За результатами дослідження підготовлено тези доповіді «Сучасні тенденції розвитку туризму в Австралії».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 63 сторінках комп'ютерного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46), містить 7 таблиць та 7 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, туризм, туристичне підприємство, стратегія, маркетингові заходи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та зміст поняття конкурентоспроможності підприємств

Конкурентоспроможність підприємства є основною ланкою ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов основного конкурентного середовища. Виникає потреба у вивченні сучасних теоретичних підходів до визначення даного поняття як економічної категорії.

У науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Авторські підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» можуть відрізнятися рівнем деталізації поняття, метою і завданням, які дослідник ставить перед собою. Це дає змогу стверджувати про відсутність загальноприйнятої дефініції.

Професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер вважає, що поняття «конкурентоспроможність підприємства» є базовим в управлінні, й існуватиме до того часу, поки підприємство утримує конкурентну перевагу над конкурентами на ринку. Конкурентна перевага характеризується ним як «продуктивність використання ресурсів», де критерієм виступає рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримати рентабельність вище середньої для даної галузі або сегмента ринку [30].

Показник конкурентоспроможності країни є синтетичним показником, який об'єднує конкурентоспроможність товару, товаровиробника, галузеву конкурентоспроможність та характеризує положення країни на світовому ринку [7, с. 34].

Враховуючи багатоаспектність твердження «конкурентоспроможність», дану категорію доцільно розглядати на різних рівнях: конкурентоспроможність продукції, виробничих систем, ринку, галузі, регіону, держави та на рівні міждержавних об'єднань. Виникає необхідність у виділенні окремих рівнів конкурентоспроможності за ієрархією, а саме:

- мікрорівень (підприємство);
- мезорівень (галузі та сектори);
- макрорівень (національна економіка);
- глобальний рівень (світова економіка, співставлення між державами).

Усі рівні є однаково значимі та є необхідною умовою ефективного функціонування як національних господарств, так і усього світового господарства [8]. На думку укладачів навчального посібника «Управління конкурентоспроможністю підприємства», конкурентоспроможність – це потенційна здатність об'єкта або суб'єкта управління конкурувати в майбутньому на конкурентних ринках, що забезпечена зниженням прояву стратегічних неконкурентоспроможних чинників і посиленням впливу стратегічних ексклюзивних конкурентних переваг об'єкта на основі проведення комплексної стратегічної діагностики об'єкта, параметрів ринку і конкурентів, розроблення стратегій [21, с.16].

Окрім зарубіжних та вітчизняних дослідників, розкриттям сутності досліджуваного поняття займалась швейцарська організація «European Management Forum», яка визначила, що конкурентоспроможність компанії – це її реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.

Окремі автори, трактуючи конкурентоспроможність підприємства, наголошують на пріоритетній ролі конкурентоспроможності продукції та пропонують розділити оцінку конкурентоспроможності за двома напрямками: оцінку

конкурентоспроможності продукції та оцінку власне конкурентоспроможності підприємства [2].

Окремі дослідники погоджуються також об'єднують обидва поняття, переконано стверджуючи, що конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [6].

Деякі дослідники акцентують увагу на важливості виділення основного фактору конкурентоспроможності товару (продукту) – характеристики товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і за витратами на її задоволення [10, с. 112].

Розглядаючи конкурентоспроможність підприємства з позиції задоволення потреб споживача, Стівенсон В. Дж. зазначає, що вона характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу».

Відзначимо, що в економічній літературі не існує єдиної точки зору щодо єдиного критерію конкурентоспроможності продукції, або підприємства, або галузі. Ми поділяємо точку зору, згідно якої з цією метою користуються індексами конкурентоспроможності, які обчислюються шляхом ділення фактичного рівня рентабельності виробництва на розрахункові або нормативні їх значення. Індеси конкурентоспроможності мають необмежене застосування і співставні по всіх виробках, сферах, галузях, територіальних формуваннях і періодах часу. Якщо вилучина індексу менше одиниці, то це свідчить про недостатню конкурентоспроможність; дорівнює одиниці, то це вимагає пошуку альтернативних варіантів розвитку виробництва і ринків збуту; якщо перевищує одиницю на п'ять і більше позицій, то це свідчить про високу конкурентоспроможність.

1.2. Види конкурентних стратегій

У сучасному динамічному світі, де технологічний прогрес відбувається експоненціально, глобалізація проникає в усі сфери, а споживчі вподобання еволюціонують з надзвичайною швидкістю, підприємства постають перед безліччю нових викликів. Для не лише виживання, але й досягнення процвітання в такому мінливому середовищі, компаніям життєво необхідно мати чітко сформульовану конкурентну стратегію. Вона виконує роль своєрідного орієнтира, що визначає шлях до довгострокового успіху, стабільності на ринку та високої прибутковості [14, с. 14].

Майкл Портер створив модель п'яти сил галузевої конкуренції. З її допомогою встановлюють, які сили визначають інтенсивність конкурентної боротьби у галузі, впливають на галузевий потенціал прибутковості, впливають зміну позиції організацій над ринком. Ці сили визначаються: конкуренцією галузевих організацій, які змагаються між собою; впливом організацій, що виробляють товари та послуги-замінники; новими організаціями, що входять у галузь, а також постачальниками та покупцями (споживачами) товарів та послуг¹. Базові конкурентні стратегії за М. Портером.

Стратегія лідерства за витратами. Вона базується на прагненні до мінімізації витрат у всіх аспектах виробничої та управлінської діяльності. Компанії, що обирають цей шлях, можуть пропонувати товари або послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти, приваблюючи ціновочутливих клієнтів. Прикладом такої стратегії є діяльність мережі супермаркетів Aldi або IKEA.

Стратегія диференціації. У центрі уваги – створення унікальної цінності для клієнта. Продукт повинен мати відмінні риси, які роблять його привабливим у порівнянні з аналогами. Наприклад, Apple застосовує цю стратегію, створюючи високотехнологічні, стильні та зручні пристрої.

Стратегія фокусування. Вона передбачає спеціалізацію на конкретному сегменті ринку, обслуговуючи вузьке коло споживачів із урахуванням їхніх

специфічних потреб. Фокус може бути орієнтований як на витрати, так і на диференціацію. Цю модель часто використовують компанії з нішовою продукцією, як-от Tesla у перші роки діяльності.

Ці стратегії є основою для побудови стійкої конкурентної позиції, проте сучасний бізнес вимагає гнучкості та комбінування підходів [4, с. 34].

2. Альтернативні конкурентні стратегії

Із розвитком ринкових відносин і зростанням конкуренції з'явилися нові, альтернативні підходи до формування стратегій. Зокрема, виділяють стратегію оптимальних витрат, яка поєднує переваги лідерства за витратами та диференціації. Такий підхід дозволяє пропонувати якісний продукт за розумною ціною, що робить його привабливим для широкої аудиторії (SumDU Repository, 2021).

3. Маркетингові конкурентні стратегії

Маркетингова складова є невід'ємною частиною загальної конкурентної стратегії. Тут виокремлюють кілька напрямків:

Стратегія лідера ринку передбачає утримання або зміцнення лідерських позицій завдяки розширенню частки ринку, інноваціям і активному просуванню. Прикладом є Coca-Cola, яка незмінно утримує першість серед безалкогольних напоїв (SendPulse, 2022).

Стратегія претендента базується на агресивному збільшенні частки ринку, зазвичай через викриття слабких сторін лідера або пропозицію більш вигідних умов. Часто її використовують нові гравці ринку, як-от Xiaomi, яка швидко здобула популярність завдяки якісним гаджетам за доступною ціною.

Стратегія послідовника – копіювання вдалих дій лідерів, але з нижчими витратами. Це дозволяє зберегти стабільну позицію без значних інвестицій.

Стратегія нішера орієнтована на вузький сегмент ринку, де компанія стає експертом у конкретній сфері. Наприклад, бренд Dr. Martens працює в нішовому сегменті взуття з особливим стилем і позиціонуванням.

4. Стратегії зростання підприємства

Конкуренція стимулює не лише захист позицій, а й постійний розвиток.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки розвитку туристичного ринку питання конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Туристична галузь характеризується високим рівнем конкуренції, сезонністю попиту, швидкою зміною потреб споживачів та зростаючими вимогами до якості обслуговування. У зв'язку з цим виникає необхідність постійного моніторингу та об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності туристичних компаній. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, приймати стратегічні рішення та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

1. Поняття конкурентоспроможності у сфері туризму.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства — це його здатність ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи туристичні послуги, які за якістю, ціною та набором характеристик перевершують або принаймні не поступаються аналогічним послугам конкурентів. Вона залежить від низки факторів, таких як рівень сервісу, репутація, асортимент турів, ціноутворення, кваліфікація персоналу, інноваційність підходів та здатність до адаптації.

2. Ключові методи оцінки конкурентоспроможності

Для об'єктивного аналізу рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств застосовують як кількісні, так і якісні методи оцінювання. Найпоширенішими серед них є:

А) Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінгу)

Цей метод передбачає співставлення ключових показників діяльності досліджуваного підприємства з показниками провідних компаній галузі. Визначаються сильні та слабкі сторони, що дає змогу виявити напрямки для вдосконалення. Наприклад, туристична агенція може порівнювати свою долю ринку, кількість повторних клієнтів або середню вартість пакета послуг з

аналогічними показниками лідерів ринку.

Б) Метод рейтингової оцінки

Він передбачає створення системи показників, які характеризують конкурентоспроможність підприємства: рівень прибутковості, рентабельність, обсяг реалізованих послуг, якість обслуговування, інноваційність, активність у цифрових каналах тощо. Кожному показнику присвоюється ваговий коефіцієнт. Результати оцінювання дозволяють сформулювати інтегральний показник конкурентоспроможності. [7, с. 24].

В) SWOT-аналіз

Це якісний метод оцінки, який передбачає ідентифікацію внутрішніх сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

SWOT-аналіз дозволяє не лише оцінити поточну позицію компанії на ринку, але й визначити стратегії подальшого розвитку.

Г) Метод експертних оцінок

Залучення незалежних експертів до оцінки рівня конкурентоспроможності дозволяє сформулювати комплексне уявлення про потенціал підприємства. Експерти можуть оцінювати такі аспекти, як клієнтський сервіс, впізнаваність бренду, інноваційність турпродукту, рівень адаптивності до змін у попиті тощо.

Д) Метод анкетування та опитування споживачів

У цілому нині конкуренція є своєрідною перешкодою просування товарів та послуг – реалізації з метою отримання виручки, здатної покрити всі витрати з деяким перевищенням. Зазначена перешкода може бути подолана за допомогою вдосконалення інструментів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства (фірми). Таким чином, чітке і достовірне знання стану конкурентного середовища - це необхідна умова для формування конкурентних переваг, що надають туристичному менеджменту цілеспрямований характер та цілісна політика у сфері державної підтримки малого та середнього бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз економічного стану підприємств туристичної галузі.

Заснована 03.08.2012 року, ТОВ «Агенція Ай Тревел» (адреса: 49000, м. Дніпро, вул. Фабрично-заводська, буд. 20, кв. 121) за роки своєї діяльності завоювала серця понад 15 000 задоволених туристів. Компанія стала піонером в Україні, запропонувавши клієнтам принципово новий рівень комфорту під час автобусних подорожей, вперше запровадивши тури на автобусах-трансформерах з повністю розкладними сидіннями. Відтепер, вирушаючи до Грузії, Чорногорії, Албанії чи Греції автобусом, ви зможете насолоджуватися повноцінним сном в дорозі.

“Агенція Ай Тревел” пропонує широкий спектр туристичних послуг, включаючи автобусні та авіатури до Європи, захоплюючи подорожі Україною для школярів та корпоративних клієнтів, а також професійне бронювання готелів та авіаквитків по всьому світу. Щорічно “Агенція Ай Тревел” організовує навчальні семінари, вебінари та рекламні тури для своїх партнерів, забезпечуючи високий рівень обслуговування.

Як юридична особа, “Агенція Ай Тревел” керується Статутом та законодавством України, забезпечуючи прозору та відповідальну діяльність. Компанія є комерційною організацією, метою якої є отримання прибутку від туристичного бізнесу, що дозволяє постійно покращувати якість сервісу та розширювати географію подорожей.

Співпрацюючи з “Агенцією Ай Тревел”, кожен агент може бути впевненим у високій якості туристичного продукту, який проходить ретельну перевірку та відбір експертами компанії, забезпечуючи найкращий відпочинок для клієнтів. Продукт, що пропонується під брендом “Агенція”

Основними туристичними напрямками ТОВ «Агенція Ай Тревел» є Туреччина та Греція, про що свідчать дані табл.2.1.

Таблиця 2.1

Кількість основних партнерів-готелів ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Країна	Кількість готелів-партнерів	Країна	Кількість готелів-партнерів
Австрія	95	Куба	152
Андорра	65	Маврикій	86
Болгарія	218	Мальдіви	100
В'єтнам	400	Марокко	43
Греція	682	Мексика	164
Домініканська Республіка	108	ОАЕ	318
Єгипет	243	Сейшели	78
Ізраїль	92	Сінгапур	18
Індія	281	Таїланд	679
Індонезія	56	Танзанія	54
Йорданія	49	Туніс	129
Іспанія	599	Туреччина	925
Італія	361	Україна	237
Кіпр	88	Шрі-Ланка	146

Джерело: опрацьовано автором на основі джерела [26]

“Агенція Ай Тревел” прагне зробити кожен відпочинок незабутнім для своїх клієнтів. Компанія активно підтримує розвиток туристичної індустрії загалом, розуміючи, що успіх її власного бізнесу напряму залежить від загального процвітання галузі.

З моменту заснування, основним принципом діяльності “Агенції Ай Тревел” є максимальне задоволення потреб кожного клієнта. Кінцева мета – досягнення 100% задоволеності всіх туристів продуктом під брендом “Агенція Ай Тревел”, незалежно від обсягів обслуговування [26]. При формуванні нових турів, “Агенція Ай Тревел” застосовує стратегію “зняття вершків” (високих цін) для ексклюзивних та екзотичних продуктів, реалізуючи їх спочатку за преміальними цінами. У сфері традиційних туристичних послуг, компанія встановлює ціни вище середніх, що є результатом співпраці з перевіреними постачальниками авіаційних та готельних послуг, що підкреслює імідж надійного партнера.

2.2. Внутрішні і зовнішні фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на розрахунку показників прибутку, обсягу продаж; суми прибутку на одну гривню обсягу продаж; відношення обсягу продаж до вартості матеріально-технічних запасів; частки нереалізованої продукції в матеріально-технічних запасах; ступеня завантаження виробничих потужностей; портфеля замовлень. Якісні показники конкурентоспроможності підприємства включають: аналіз розміщення підприємства відносно оптових ринків; транспортних вузлів; витрати на рекламу та заходи щодо стимулювання покупців; структура асортименту; ціну товару; структуру збуту та його основні канали. З врахуванням цих показників підприємства обґрунтовують конкурентну стратегію свого функціонування та розвитку. При цьому універсальної стратегії не існує. Вона залежить від особливостей галузі та місця, яке займає в ній підприємство; капіталу, інших ресурсів, спеціалізації підприємства.

Успішне функціонування туристичних підприємств на сучасному ринку безпосередньо залежить від їхньої конкурентоспроможності – здатності задовольняти потреби клієнтів ефективніше, ніж це роблять конкуренти. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку цифрових технологій та постійної зміни смаків споживачів, створення стійких конкурентних переваг стає першочерговим завданням стратегічного планування в туристичній галузі. Цей процес обумовлений комплексом взаємопов'язаних факторів, які діляться на внутрішні та зовнішні, та потребує ретельного вивчення та аналізу для забезпечення довгострокового успіху [11, с. 40].

Внутрішні фактори — це ті, що безпосередньо контролюються самим підприємством. Вони формують внутрішню силу організації, її адаптивність до ринкових умов і здатність реалізовувати ефективні бізнес-моделі.

Серед основних внутрішніх чинників виділяють:

Якість туристичного продукту — включає повноту пакету послуг, рівень

комфорту, безпеку, ексклюзивність програм.

Цінова політика — адекватне формування ціни з урахуванням платоспроможності клієнтів та рівня конкуренції.

Кваліфікація персоналу — досвід, знання іноземних мов, комунікативні навички, клієнтоорієнтованість.

Рівень сервісу та обслуговування — наявність зворотного зв'язку, швидкість обробки запитів, гнучкість у роботі з клієнтами.

Інноваційність — здатність впроваджувати нові туристичні продукти, цифрові рішення (онлайн-букінг, CRM-системи, чат-боти).

Імідж та бренд підприємства — репутація на ринку, наявність лояльних клієнтів, публічна активність.

Організаційна культура та менеджмент — стиль управління, корпоративна етика, мотивація персоналу.

Ці чинники взаємопов'язані: наприклад, інвестиції в підвищення кваліфікації працівників можуть суттєво підвищити якість обслуговування, що в свою чергу позитивно позначиться на конкурентоспроможності.

Зовнішні фактори — це обставини, які не залежать від конкретного підприємства, але значно впливають на його діяльність. У туристичній сфері зовнішнє середовище є особливо мінливим і часто непередбачуваним.

До ключових зовнішніх чинників належать:

Економічна ситуація в країні та світі — рівень інфляції, стабільність національної валюти, платоспроможність населення.

Політична стабільність та безпека — військові конфлікти, терористичні загрози, зміни законодавства, візова політика.

Соціально-культурні зміни — модні тенденції у подорожах, зміна способу життя, попит на еко-, медичний чи гастротуризм.

Конкурентне середовище — кількість і сила конкурентів, наявність унікальних туристичних пропозицій.

Технологічні фактори — швидкість розвитку ІТ, інтернет-технологій, мобільних додатків, автоматизація бронювання.

2.3. SWOT – аналіз процесу управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств

Як і будь-яке підприємство, що оперує в умовах непередбачуваної ринкової економіки, особливо в туристичній сфері, вразливий до змін зовнішнього середовища, ТОВ «Агенція Ай Тревел» відчуває як позитивні результати, так і певні труднощі. Для об'єктивного оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю компанії доцільно використовувати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє всебічно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, формуючи основу для стратегічного та тактичного планування.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є інструментом стратегічного аналізу, що призначений для ідентифікації сильних і слабких аспектів підприємства, перспектив, що перед ним відкриваються, а також потенційних загроз, які можуть перешкодити досягненню цілей. Він ґрунтується на комплексному дослідженні внутрішнього середовища (ресурсів, потенціалу, структури) та зовнішніх факторів (ринку, конкуренції, політичної ситуації тощо) [13, с. 234].

Інвестування у цифрові канали просування: За допомогою онлайн-турів, активного ведення соціальних мереж, запуску мобільного застосунку або вдосконалення веб-сайту компанія може значно розширити свою клієнтську базу, зокрема серед внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців у відпустках.

Програма лояльності: Розробка гнучкої програми заохочень та накопичувальної системи знижок дозволить підвищити кількість повторних замовлень і зменшити залежність від випадкових клієнтів.

З іншого боку, компанії слід звернути увагу на слабкі сторони та загрози. Наприклад, необхідно терміново вирішити питання інформаційної присутності в мережі та оптимізувати витрати на маркетинг. Зважаючи на ймовірність зміни податкового законодавства, обмеження переміщень через воєнний стан та інші ризики, керівництво повинно закласти гнучкість у всі стратегічні плани.

SWOT-аналіз ТОВ “Агенція Ай Тревел” демонструє, що незважаючи на серйозні труднощі, викликані воєнними діями в Україні, компанія володіє значним внутрішнім потенціалом для подальшої діяльності та адаптації до нових обставин. Сильні сторони підприємства, такі як накопичений досвід, здатність до швидкої адаптації та наявність партнерських відносин, у поєднанні з можливостями, які відкриває розвиток внутрішнього туризму та впровадження цифрових технологій, можуть стати основою для формування нової, конкурентоспроможної стратегії. Ключовими завданнями, що стоять перед компанією, є вирішення проблеми інформаційної відірваності, модернізація рекламної діяльності та створення актуального продуктового портфелю, що відповідає умовам воєнного часу [23].

Через зростаючу важливість туризму для місцевої та регіональної економіки численних напрямків, добре спланована туристична політика стає пріоритетом. Вона повинна бути орієнтована на найкраще використання переваг та усунення будь-яких можливих перешкод, які можуть бути спричинені розвитком туризму.

Конкретні операційні або тактичні заходи повинні впливати зі стратегічних планів і, перш за все, з місцевих та регіональних стратегій розвитку туризму. Такі стратегії повинні базуватися на достовірному аналізі внутрішнього потенціалу та середовища напрямку з використанням повного SWOT-аналізу. Частковий підхід до SWOT-аналізу, який часто можна спостерігати у стратегіях розвитку туризму, що реалізуються в українському туристичному бізнесі, слід розглядати як серйозну методологічну помилку, яка спотворює зміст цього аналізу. Аналіз має бути повним, щоб забезпечити правильне формулювання стратегічних варіантів, правильний стратегічний вибір та правильну реалізацію та перевірку стратегічних планів, оскільки він забезпечує відправну точку для наступних циклів планування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС

3.1. Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності

У післявоєнний період туристичний ринок України стикається з низкою викликів і можливостей. Війна негативно вплинула на економіку, рівень довіри споживачів і доступність туристичних послуг, проте водночас створила умови для трансформації галузі. У цих умовах ТОВ «Агенція Ай Тревел» має потребу у ретельно продуманій стратегії конкурентоспроможності, яка дозволить не лише зберегти свою позицію на ринку, але й адаптуватися до нових реалій та зміцнити свої ринкові переваги [12, с. 44].

У післявоєнний час компанії слід орієнтуватися на адаптивну, клієнтоцентричну та технологічно-інноваційну стратегію конкурентоспроможності, яка базується на таких підходах:

Стратегія диференціації

Ця стратегія передбачає створення унікальних туристичних продуктів, що відповідають новим запитам українських споживачів. Наприклад:

1. розробка патріотичних турів по Україні (історичні місця, маршрути відновлення);
2. тематичні оздоровчі подорожі для військових, ВПО, волонтерів;
3. тури для сімей з дітьми, що враховують безпекові та психологічні аспекти.

Цифрова трансформація

ТОВ «Агенція Ай Тревел» має активно впроваджувати цифрові рішення:

1. запуск сучасної веб-платформи з мобільною версією;
2. впровадження онлайн-сервісів бронювання та оплати;
3. персоналізовані email-розсилки, чат-боти в месенджерах для підтримки клієнтів.

Орієнтація на внутрішній туризм

Через обмеження на виїзд багатьох категорій громадян, агентству слід

зосередитися на просуванні:

1. подорожей Західною Україною, Карпатами;
2. екологічного, сільського, гастрономічного туризму;
3. партнерства з українськими готелями та перевізниками.

Побудова бренду через соціальну відповідальність

Агентство може зайняти проактивну позицію:

1. організовувати благодійні поїздки або тури для дітей ветеранів;
 2. підтримувати місцевий туризм та підприємництво;
 3. комунікувати свою позицію підтримки ЗСУ та відбудови країни.
3. Очікувані результати від впровадження стратегії
1. Підвищення впізнаваності бренду.
 2. Розширення клієнтської бази через нові цільові сегменти.
 3. Формування лояльності клієнтів завдяки соціальній залученості.
 4. Зростання продажів завдяки кращій маркетинговій та рекламній політиці.
 5. Підвищення ефективності внутрішніх процесів через цифровізацію.

У післявоєнний період ТОВ «Агенція Ай Тревел» має орієнтуватися на комбіновану стратегію, яка включає елементи диференціації, цифровізації, соціальної відповідальності та внутрішньої оптимізації. Такий підхід дозволить агентству не лише залишитися на ринку, але й зайняти лідерські позиції в умовах відновлення країни, відповідаючи на нові потреби українців.

3.2. Розробка маркетингових заходів та залучення нових клієнтів

У зв'язку з кризовими явищами в українській економіці пропонуємо для агентства напрямок вдосконалення - програму лояльності для клієнтів. Це допоможе сформувати коло постійних лояльних клієнтів. До теперішнього часу туристичне агентство «Агенція Ай Тревел» не впроваджувало програми лояльності. Для туристичних агентств, на відміну від сфери торгівлі, це є нововведенням, до сприйняття якого споживач уже готовий. Люди звикли отримувати знижки, бонуси, подарунки, брати участь в розіграшах, однак серед

туристичних агентств така практика практично не розвинена.

Це п'ять груп споживачів, представники яких можуть бути завтра лояльнішими, ніж сьогодні. Загальна мета - це зробити так, щоб сьогодні покупець виявив більше лояльності, тобто придбав послугу на велику суму і рекомендував частіше, ніж вчора, а завтра більше, ніж сьогодні. А методи роботи з кожною групою, безсумнівно, будуть відрізнятися.

Стадія 1: потенційний споживач.

Щоб в майбутньому виробити лояльність у такого покупця, необхідно змусити його зробити першу пробну покупку. На шляху до лояльності допоможе інформує і заманює реклама агентства, наприклад, акції зі стимулювання збуту. А саме стандартний метод паблік релейшнз, PR-акція, яка дозволить "розкрутити" бренд компанії з метою просування бренду ТОВ «Агенція Ай Тревел» не тільки в місті, а й по Україні слід застосувати засоби по стимулюванню збуту, а саме, проведення PR-акції [16, с. 33].

Споживачів конкурента змусити віддати перевагу новому агентству ніж собі звичному набагато складніше. Адже люди неохоче змінюють свої звички, особливо якщо процес здійснення покупок в цілому їх влаштовує. Таким покупцям, можна запропонувати тур. продукт і послуги, яких немає у конкурента.

Стадія 2: новий або випадковий покупець.

Програма «на крок ближче до лояльності» звучатиме таким чином: «Як зробити так, щоб покупцеві сподобалося, і він захотів прийти ще раз». Тобто залучити клієнтів оригінальністю, унікальністю послуг, ефективністю співробітництва, а проводити зручністю здійснення покупок і компетентністю персоналу. Таким чином, на шляху здійснення покупки не повинно бути ніяких бар'єрів, все повинно мати у своєму розпорядженні до того, щоб покупець захотів повернутися. Добре, якщо в офісі компанії є якийсь емоційний компонент, який відразу привертає увагу і впливає на клієнта так, що його позитивні емоції збільшуються. Наприклад, менеджер компанії своєю посмішкою і привітністю може вплинути на навіть самого похмурого і

незадоволеного життям клієнта.

Стадія 3: покупець.

На цій стадії можна почати говорити про лояльність: «Як зробити так, щоб від відвідування до відвідування покупець ставав все більш задоволеним і купував все більше і більше». Наприклад, прийшовши в агентство покупець віддає вам гроші в обмін за послугу оформлення візи відповідно до встановленого законодавством країни перебування, яка задовольняє його певну потребу, тобто можливість виїхати за кордон. Але цього не достатньо - споживач повинен отримати додаткову цінність від покупки. Покупець повинен отримувати більше, ніж очікує: асортимент трохи більше, ніж потрібно; умови покупки трохи привабливішою, ніж очікував; роботаперсоналу трохи привітніше, ніж повинен забезпечити магазин вашого рівня . Для того щоб своєчасно реагувати на зміну у відносинах з клієнтами, менеджерам з продажу необхідно додатково виконувати обробку претензій, побажань, запитів клієнтів. Мета роботи - постійне одержання зворотного зв'язку від кожного клієнта в будь-якій формі. Ніхто, крім наших споживачів, не зможе більш точно сказати, що ми робимо неправильно, і підказати шляхи вирішення конкретної проблеми.

Стадія 4: постійний покупець.

Він ще не лояльний, але може стати таким. Мета в цьому випадку - зрозуміти причину сталості, щоб перевести його в групу лояльних споживачів. Заохочувальні споживачів, які створюють додаткову цінність, залишаються значущими. А на перший план виходить постійна персоналізація відносин - індивідуальний підхід до покупця, коли потрібно працювати не з заявленими, а з його відкритими потребами.

Збіг очікуваних і отриманих емоцій від відвідування туристичного агентства веде до симпатії. Періодична симпатія - прихильність і довіру. Наприклад, клієнт подає заявку на послугу. Він очікує швидкого обслуговування, вибору, сервісу, транспорту і привітність персоналу. Найважче - це навчити персонал любити покупця, тобто любити перш за все свою роботу.

Внутрішній маркетинг допомагає підвищувати рівень лояльності співробітників до фірми, туристського продукту, що може стимулювати збільшення продажів і прибутків. Лояльні до бренду співробітники мають значний потенціал для того, щоб виступати в ролі борців за бренд перед своїми сім'ями, друзями і сусідами. Співробітники, які отримують туристський продукт своєї компанії, можуть також розраховувати на чудову здатність до інтуїтивного розуміння бренду, що має комерційну цінність. При цьому працівник з більш високою лояльністю, завдяки використанню послуг своєї фірми, впливає на інших. Коли співробітники постають перед іншими як прихильники своєї компанії, у людей може скластися позитивний імідж компанії без будь-якого прямого контакту. Надалі це позитивне сприйняття здатне принести компанії велику користь у відносинах з клієнтами і при наборі нових співробітників. Ступінь лояльності співробітників до агентства може служити показником рівня задоволеності співробітників своєю роботою.

Стадія 5: лояльний покупець.

Завоювання прихильності споживача – завдання, що легше звучить в теорії, ніж реалізується на практиці. Необхідно враховувати та ретельно продумувати безліч факторів. Лояльний клієнт – це цінний актив, якого слід берегти, адже залучення нових клієнтів обходиться значно дорожче, ніж утримання існуючих. Істинна лояльність виникає лише тоді, коли покупець відповідає компанії взаємністю. Лояльні клієнти потребують постійного підтвердження своєї значущості, головне – не зрадити їхні очікування. Лояльний покупець, ймовірно, з розумінням поставиться до незначних недоліків, таких як неточності в оформленні рахунків або проблеми з доставкою. Однак, якщо такі проблеми стануть систематичними, слід готуватися до втрати цього клієнта. Лояльність – це цінність, яку важко здобути, але дуже легко втратити. Споживача слід провести по всіх стадіях формування лояльності. Це тривалий процес знайомства, вивчення один одного, розуміння і прийняття [27, с. 256].

Реклама в Інтернеті є одним з найпростіших і недорогих способів реклами в засобах масової інформації. Головне правильно визначити оптимальні категорії для поширення своєї інформації, так щоб вони максимально досягали поставленої мети.

Кожна соціальна мережа в Інтернеті має свою конкретну аудиторію, свої програми і свої особливості розміщення.

Можна запропонувати такі тактичні ходи в організації рекламної діяльності:

- тактика паблісіті. Ця тактика використовується не тільки для зміцнення іміджу фірми, збільшення обсягів продажів, залучення нових споживачів але і для інформування наявних і потенційних покупців про рекламні акції присвячених різних свят. Тактика паблісіті може проводитися з використанням преси, обласних і регіональних видавництв.

- використання рекламних брошур, проспектів, плакатів, календарів. Така тактика дозволяє отримати додаткову інформацію про фірму, підвищує довіру споживачів до туристичних пропозицій. Тим самим при мінімальних витратах фінансових ресурсів виявляє інформаційний вплив на потенційного споживача.

- використання рекламних міні-щитів. Ця тактика не вимагає вкладення значних фінансових ресурсів і робить позитивний вплив на споживача.

- тактика проведення рекламних компаній. Ця тактика дозволяє підприємству впливати на потенційного покупця шляхом проведення конкурсів і використання місцевих радіостанцій та періодичних видань а також організовуючи роздачу подарунків, сувенірів і знижок при купівлі туристичного продукту.

1. Зараз стало популярним співпрацю з вищими навчальними закладами. Багато фірм вже приступили до такої політики. Найголовніше, зарекомендувати свою фірму, як надійного туроператора.

1. Захід співпраці з регіональними турфірмами, ще один крок для завоювання довіри споживачів турфірми. Терміни проведення не вказуються, тому що, це може відбуватися в будь-який проміжок часу. Підписавши договір про співпрацю з регіональною туристичною фірмою, одночасно приверне нових клієнтів і дасть повну впевненість постійним.

2. Одним з основних способів стимулювання збуту і просування турпродукту є особиста участь в міжнародних виставках, які дають можливість привернути увагу не тільки до турпродукту, а й до фірми в цілому. Маркетинговий відділ здійснює збір інформації з усіх проведених виставок і відбирає найбільш цікаві виставки і зустрічі, щоб прийняти в них участь.

3. Проведення акцій є одним із ключових інструментів просування послуг для ТОВ «Агенція Ай Тревел». Маркетинговий відділ компанії має систематично відстежувати актуальні події в місті та країні, приймаючи рішення щодо участі у відповідних заходах, що потенційно сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

4. ТОВ «Агенція Ай Тревел» наразі недостатньо ефективно працює з корпоративними клієнтами. У зв'язку з цим доцільно вжити таких заходів:

- створити актуальну базу даних корпоративних клієнтів із зазначенням їхніх уподобань, напрямків діяльності та попередніх замовлень;
- організувати клуб корпоративних клієнтів з індивідуальними пропозиціями, бонусною системою та участю в спеціалізованих заходах.

5. Регулярне проведення маркетингових досліджень має стати постійною практикою ТОВ «Агенція Ай Тревел». Це повинно охоплювати як аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, так і дослідження ринку, споживчих уподобань, динаміки попиту та дій конкурентів.

6. Спонсорська підтримка подій і заходів міського чи національного масштабу може бути ефективним способом покращення іміджу компанії. Особливої уваги заслуговують події з широким інформаційним висвітленням, що дозволяє посилити впізнаваність бренду серед різних категорій населення.

7. Вдосконалення сайту компанії – важливий крок на шляху до

посилення цифрової присутності. Пропонується врахувати такі моменти:

- Стиль і дизайн: сайт повинен бути сучасним, візуально привабливим, з великими якісними фотографіями, лаконічними текстами та інтерактивними елементами.
- Книга відгуків: варто створити розділ з розповідями туристів про свої враження, бажано із деталізованими історіями різних цільових груп – наприклад, сімей із дітьми, молодят, мандрівників похилого віку тощо.
- Фотогалерея: важливо представити реальні або професійно відібрані зображення напрямків, готелів, туристичних об'єктів.
- Форум або інтерактивний чат: забезпечити оперативну комунікацію з відвідувачами сайту, відповідати на їхні запитання, ініціювати обговорення на туристичні теми.

Додаткові рекомендації щодо сайту ТОВ «Агенція Ай Тревел»:

1. прибрати надлишкову інформацію, залишивши лише корисний контент, структурований за принципом зручності користування;
2. оптимізувати головну сторінку, зменшивши вагу графічних елементів для прискорення завантаження;
3. створити мобільну версію сайту або адаптивний дизайн, який би дозволяв комфортне користування з будь-якого пристрою;
4. переглянути політику акційних пропозицій, залишивши лише ті, що дійсно вигідні та привабливі для цільової аудиторії;
5. вдосконалити функціонал особистого кабінету, додавши можливість зберігати історію бронювань, персональні рекомендації та швидкий зв'язок із менеджером.

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку ТОВ «Агенція Ай Тревел» має зосередитися не лише на власному прибутку, а й на потребах і очікуваннях клієнтів. Утримати лояльного споживача та розширити клієнтську базу можливо тільки за умови чіткого дотримання продуманої маркетингової стратегії, впровадження ефективної цінової політики та системної роботи над підвищенням якості сервісу.

3.3. Диверсифікація туристичних послуг як напрям підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств

В епоху глобальної нестабільності, соціально-економічних змін і постійної еволюції туристичного ринку, забезпечення стійкої конкурентоспроможності для туристичних компаній стає надзвичайно важливим завданням. Одним із ключових стратегічних рішень для зміцнення позицій на ринку є диверсифікація туристичного продукту – розширення спектру пропонованих послуг, що має на меті задоволення нових або раніше незадоволених потреб клієнтів, які постійно змінюються.

У післявоєнному середовищі, коли ринок туризму переживає відновлення, підприємства стикаються з викликами зміни попиту, логістичних обмежень, переорієнтації клієнтських сегментів і необхідності адаптації до нової реальності. У цьому контексті диверсифікація виступає не лише засобом підвищення прибутковості, а й способом зниження ризиків та забезпечення довготривалого розвитку.

Основні типи диверсифікації:

1. Горизонтальна диверсифікація — включення нових турів або послуг, які незначно відрізняються від основної діяльності підприємства, але задовольняють ширший попит (наприклад, додавання тематичних турів до вже наявних екскурсійних програм).

2. Вертикальна диверсифікація — розширення участі підприємства на інших етапах туристичного обслуговування (наприклад, створення власної бази відпочинку, транспортного парку або мережі гідів).

3. Концентрична диверсифікація — запровадження послуг, які логічно пов'язані з наявним продуктом (наприклад, поєднання туризму з освітніми або лікувально-оздоровчими послугами).

4. Конгломеративна (несуміжна) диверсифікація — запуск абсолютно нових напрямів діяльності, не пов'язаних безпосередньо з туризмом (наприклад, кейтеринг, організація свят, відкриття магазинів сувенірів).

У сучасних умовах мотивація до диверсифікації ґрунтується на кількох

чинниках:

- Потреба в адаптації до зміненого попиту: клієнти все частіше шукають індивідуалізовані, тематичні, екологічно безпечні, короткострокові чи реабілітаційні тури.
- Необхідність зниження ризиків: диверсифікація дозволяє мінімізувати залежність від одного напрямку діяльності, одного регіону або сезону.
- Прагнення до підвищення прибутковості: нові види послуг можуть залучати додаткові прибутки, формувати постійних клієнтів і відкривати нові ринки.
- Конкурентний тиск: в умовах жорсткої конкуренції саме розширення спектра послуг дозволяє виділитися серед інших агентств.
- Відповідь на соціальні виклики: після війни набули популярності патріотичні тури, психологічна реабілітація, волонтерські подорожі, які стали відповіддю на нові запити суспільства.

У післявоєнний період, коли туристична галузь України проходить етап відновлення, диверсифікація туристичних послуг стає не просто одним із варіантів розвитку, а стратегічною необхідністю. Завдяки цілеспрямованому розширенню спектру послуг туристичні підприємства здатні не лише забезпечити виживання, але й побудувати конкурентоспроможну бізнес-модель, здатну швидко реагувати на виклики часу, орієнтовану на клієнта та інтегровану в сучасні цифрові процеси.

Комплексний підхід до диверсифікації, що враховує внутрішній ринок, нові потреби споживачів, партнерські можливості та суспільні тренди, дозволить туристичним підприємствам закласти фундамент для сталого розвитку у майбутньому. Модернізація туристичних послуг вимагає використання інформаційних технологій у просуванні туризму, залученні туристів з усього світу. Це вимагатиме модернізації засобів, що використовуються при наданні туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

Вивчено теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності фірми та зроблені висновки що конкурентоспроможність підприємства складає підсумковий узагальнюючий показник стійкої роботи, вбирає результати діяльності різних виробничих, управлінських та допоміжних підрозділів, підсистем та залучених ресурсів, а також відображення наявності у підприємства відносних переваг перед іншими конкурентами або учасниками ринку в сферах, пов'язаних з ключовими конкурентними факторами або факторами, які зумовлюють можливості певного підприємства, а також конкурентів підприємства з досягнення однорідних цілей.

Проведено оцінку ринку туристичних послуг України в сучасних умовах розвитку економіки. Окрему увагу приділено методам оцінки конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на прикладі ТОВ «Агенція Ай Тревел». Розглянуто як кількісні, так і якісні підходи до аналізу, включаючи рейтингування, багатофакторну оцінку, методику бенчмаркінгу, SWOT-аналіз тощо. Ці методи дозволяють виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зону потенційного росту.

ТОВ «Агенція Ай Тревел» характеризується стійкою позицією на регіональному ринку, має розвинуту клієнтську базу, ефективну систему лояльності, а також високий рівень якості обслуговування. Однак, аналіз економічного стану підприємства засвідчив наявність проблем із розширенням клієнтського сегмента, недостатньою інвестиційною активністю та обмеженістю у використанні цифрових інструментів просування.

Фактори впливу на конкурентоспроможність було поділено на внутрішні та зовнішні. Серед внутрішніх ключову роль відіграють: кадрова політика, інноваційність підходів до організації турів, рівень управлінських рішень, якість маркетингових комунікацій. Серед зовнішніх — економічна ситуація в країні, вплив війни, поведінка конкурентів, туристичні уподобання клієнтів та зміна світових трендів у подорожах.

У SWOT-аналізі виявлено, що підприємство має ряд сильних сторін

(впізнаваність бренду, стабільний штат кваліфікованих менеджерів, індивідуальний підхід до клієнтів), а також загрози (зниження платоспроможності населення, посилення конкуренції з боку онлайн-агрегаторів, безпекова нестабільність).

Визначено напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах післявоєнного відновлення галузі. Враховуючи потребу адаптації до нових реалій ринку, запропоновано конкретні маркетингові заходи, які включають активізацію цифрового маркетингу, впровадження програм лояльності, залучення лідерів думок, партнерські програми з готельними мережами, створення мобільного додатку з персоналізованими турами.

Стратегічне значення має диверсифікація туристичних послуг, що дозволяє не тільки утримувати позиції в умовах жорсткої конкуренції, але й активно розширювати ринковий простір. Це включає в себе розробку тематичних турів (кулінарних, екологічних, історичних, освітніх), впровадження онлайн-консультацій та впровадження туристичних абонементів.

Підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств у сучасних умовах вимагає системного підходу, заснованого на ретельному аналізі внутрішніх ресурсів, гнучкому стратегічному управлінні, впровадженні інновацій, орієнтації на клієнта та адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Тому післявоєнний період для туристичного бізнесу в Україні може стати не лише викликом, але й каталізатором для масштабних перетворень на ринку, формування нових стандартів обслуговування та відкриття нових перспектив для розвитку. Успіх цієї трансформації значною мірою залежить від здатності підприємств передбачати тенденції, впроваджувати адаптивні бізнес-моделі та підтримувати високу якість туристичних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барвінок Н.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 206-217. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1>
2. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9-18
3. Белов О. В., Кириченко Л.М. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2011. Спецвипуск 33, Ч. 1. С. 18-25.
4. Бровкова О. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. 224 с. 63
5. Вартанова О.В., Бузько І.Р. Вимірювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 6(86), 2021. URL: <https://web.telegram.org/26c922a5-7926-429b-8591-558a1cf5d134>
6. Василькова Ю. К., Олійник Н. М. Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА. 2018. № 129. С. 153-163
7. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці: Рута. 2017. 248 с.
8. Голод І.Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/450>
9. Гунько О.В., Дейнега О.В. Теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.08.html>
10. Дащук Юлія Напрямки дослідження конкурентоспроможності туристичних DESTINATION. *Економічний форум*. 2/2023. С. 11-17 URL:

<https://scispace.com/pdf/napriamki-doslidzhennia-konkurentospromozhnosti-1gq1rvfm.pdf>

- 11.Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? *Інтернет-видання «Liga.net»*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
12. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://tourism.gov.ua>
13. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. Випуск # 5. 2016. С. 146-153. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/26.pdf
- 14.Жук П.В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С. 17-24
- 15.Зарубіна А.В., Сіра Е.В., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543>
- 16.Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ. 2018. 279 с.
- 17.Козлова А. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. *Інтернет-видання «Comments.ua»*. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-schovidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>
- 18.Концепція Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf>
19. Кредисов А. И. История учений менеджмента. К.: Вира Р, 2000. 336 с.
- 20.Кукліна Т., Цвілій С., Журавльова С. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 12-15 <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/487/474>

21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022, 220 с.
22. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах URL: <https://surl.li/wlnwuk>
23. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа С.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022.
24. Огієнко А.В., Огієнко М.М. Теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 1(75). С. 31-37
25. Ольшевський О.В., Ткаченко О.П. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/849/1/sec4-e-2016-1-5.pdf>
26. Офіційний сайт ТОВ «Агенція Ай Тревел». URL: <https://www.coraltravel.ua/uk/>
27. Офіційний сайт Української Асоціації туристичних агенцій. URL: <https://www.i-travel.com.ua>
28. Полковниченко С. О. Оцінка конкурентоспроможності України на Європейському ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. №12. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6789>
29. Помаза-Пономаренко А.Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. Тематичний розділ: Механізми державного управління. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16838>
30. Портер, Майкл Е.. Стратегія конкуренції [Текст] : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер ; пер. А. Олійник, Р. Скільський. К. : Основи, 1997. 390 с. ISBN 966-500-130-2
31. Про туризм. Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Редакція від 16.10.2020, підстава - 124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#top>

32. Радченко О.П., Горбаченко С.А. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/204>
33. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2022. № 46. С. 11–15
34. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 68. С. 155-158
35. Стойка В.С. Інвестиційні вкладення в розвиток туристично-рекреаційної сфери Закарпаття. *Економіка та суспільство*. Випуск # 42 / 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1602>
36. Тараненко Г.Г. Розвиток туризму в сучасних умовах: реалії та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9902>
37. Туристична галузь: важкий шлях до відновлення. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/05/21/674127/>
38. Харченко Марія Сучасні тенденції розвитку туризму в Австралії. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти* (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025. 392 с. С. 297-300.
39. Худавердієва В., Мерчанський В., Чуйко Н., Воронкова А. Стратегія економічної адаптації туристично-рекреаційної сфери України до міжнародного туристичного ринку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. № 6(2). URL: <https://10.51599/is.2022.06.02.02> (дата звернення 17.04.2023 р.)

40. Шпак М.В., Юрчишина Л.І. Конкурентні стратегії туристичного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. випуск 4 (09) 2017. С. 135-139
41. Щербакова Н.О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69 № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1353>
42. Юхновська Ю.О. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу України та регіонів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №4. С. 54-59. URL: <https://10.32838/2523-4803/69-4-34>
43. Яворська Т. І. Рекреаційне полювання як вид мисливського туризму: дискусійна складова. *Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва та торгівлі: зб. наук. пр. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції науковців та здобувачів вищої освіти* (м. Кам'янець-Подільський, 30 квітня 2025 року). Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025. 392 с. С. 300-303.
44. Яворська Т. І., Трусова Н. В. Аналітичні аспекти розвитку туристичного бізнесу в регіональній соціально-економічній дестинації. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №37 (2023), 108-114 <https://modecon.mnau.edu.ua> | ISSN 2521-6392. <https://modecon.mnau.edu.ua/analytical-aspects-of-tourism-business/>
45. Якименко-Терещенко Н.В., Мірко Н.В., Моца А.А. Розвиток індустрії туризму у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1901>
46. Bolesław Goranczewski, Daniel Puciato Swot analysis in the formulation of tourism development strategies for destinations Tourism 2010, 20/2 <https://core.ac.uk/download/pdf/71979927.pdf>