НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан	**Завідувач кафедри**
Економічного факультету	**готельно-ресторанної справи та туризму**
_____ **Андрій МУЗИЧЕНКО**	_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)	(підпис)
«____» _____ 2026 р.	«____» _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Розробка стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства (на прикладі туристичного оператора АЛЬФ)»**

Спеціальність: 242 «Туризм і рекреація»
(код і найменування)
Освітня програма: «Туризм»
(назва)
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент _____ **Ірина КУДІНОВА**

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д.е.н., професор _____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

Виконала _____ **Тетяна САВЕЛЬЄВА**

КИЇВ –2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

д.е.н., професор_____ Світлана Мельниченко
(підпис)
«____» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи
здобувачу вищої освіти

Савельєвій Тетяні Ігорівні

Спеціальність: 242 «Туризм і рекреація»
Освітня програма: «Туризм»
Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: **«Розробка стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства (на прикладі туристичного оператора АЛЬФ)»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України від 22.10.2025 р. № 2445 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.05.2026 р.

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, внутрішня звітність підприємства та соціологічні опитування працівників туристичного агентства.

Об'єкт дослідження – процес розроблення стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до розроблення стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Мета дослідження – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розроблення стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ», м. Київ

Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:

- проаналізувати зарубіжні і вітчизняні джерела, інтернет ресурси щодо визначення понять та сутності стратегії конкурентоспроможності, особливостей її розроблення туристичним оператором;
- визначити теоретико-методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- з'ясувати особливості розроблення стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства;
- проаналізувати конкурентні ринкові позиції туристичного оператора «АЛЬФ», м. Київ;
- оцінити існуючу стратегію конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити вплив стратегії конкурентоспроможності на ефективність діяльності туристичного оператора;
- запропонувати основні стратегічні напрями розвитку підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Дата видачі завдання: "05" листопада 2025 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи д.е.н., професор _____ (підпис) **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО** (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ (підпис) **Тетяна САВЕЛЬЄВА** (прізвище та ініціали студента)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, консультації з проведення дослідження	1 вересня – 30 вересня 2025 р.	виконано
2.	Підготовка та видача завдання	1 жовтня – 1 грудня 2025 р.	виконано
3.	Підготовка першого розділу роботи	1 грудня 2025 р. – 1 лютого 2026 р.	виконано
4.	Підготовка другого розділу роботи	2 лютого – 30 березня 2026 р.	виконано
5.	Підготовка третього розділу роботи	1 квітня – 1 травня 2026 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	1-5 травня 2026 р.	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	5-10 травня 2026 р.	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	11-15 травня 2026 р.	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	15-16 травня 2026 р.	виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	16-17 травня 2026 р.	виконано
11.	Подача роботи на кафедру	18 травня 2026 р.	виконано
12.	Підготовка доповіді і презентації. Попередній розгляд та захист на випусковій кафедрі	18-20 травня 2026 р.	виконано
13.	Допуск бакалаврської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	20 травня – 25 травня 2026 р.	виконано
14.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	відповідно до графіку	виконано

РЕФЕРАТ

Савельєва Т.І. «Розробка стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства (на прикладі туристичного оператора АЛЬФ)»: бакалавр. робота : спец. 242 «Туризм і рекреація» / Савельєва Тетяна Ігорівна; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Мельниченко С.В., д.е.н., проф. – Київ, 2026. – 79 с.

Анотація. У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства. У першому розділі розглянуто сутність стратегії конкурентоспроможності, її ключові елементи та особливості розроблення стратегічних напрямів розвитку туристичних підприємств, а також методичні підходи до оцінювання їх конкурентоспроможності. У другому розділі здійснено аналіз конкурентної ринкової позиції туристичного оператора «АЛЬФ», досліджено його існуючу стратегію конкурентоспроможності та оцінено її вплив на ефективність діяльності підприємства. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора та здійснено оцінку очікуваного соціально-економічного ефекту від впровадження запропонованих стратегічних напрямів.

Ключові слова: туристичний оператор, конкурентоспроможність, стратегія розвитку, туристичні послуги, ефективність діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП ... 8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ... 10

1.1. Стратегія конкурентоспроможності та її основні ключові елементи ... 10

1.2. Особливості розроблення стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства ... 15

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора ... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «АЛЬФ», М. КИЇВ ... 24

2.1. Оцінка конкурентної ринкової позиції туристичного оператора ... 24

2.2. Аналіз існуючої стратегії конкурентоспроможності підприємства ... 32

SWOT-аналіз туристичного підприємства ... 37

2.3. Дослідження впливу стратегії конкурентоспроможності на ефективність діяльності туристичного оператора ... 39

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «АЛЬФ», М. КИЇВ ... 45

3.1. Основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства ... 45

3.2. Оцінка очікуваного впливу запропонованих стратегічних напрямів на соціально-економічні результати діяльності підприємства ... 56

ВИСНОВКИ ... 69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ... 73

ДОДАТКИ ... 75

ВСТУП

Сьогодні туристична галузь стає одним із основних джерел росту економіки, постійно адаптуючись до змін у сфері послуг. Туризм не тільки створює робочі місця, приносить доходи, поповнює бюджети, але й є важливим засобом спілкування між людьми з різних країн, також популяризує національної історії та культури, а також допомагає державам розвиватися. Однак сьогоднішнє туристичне середовище відрізняється високою конкуренцією, швидкими змінами у смаках гостей, поширенням цифрових технологій та впливом зовнішніх обставин, які додають ускладнень. Тому підприємствам галузі потрібно розробляти ефективні стратегії для розвитку конкурентоспроможності.

Особливо виправдане це питання для туристичних операторів, які працюють в умовах обмежених засобів, високого ризику та постійної боротьби за кожного туриста. Конкурентоспроможність туристичного підприємства залежить не лише від якості та різноманітності туристичних послуг, але й від здатності швидко реагувати на зміни на ринку, впроваджувати нові ідеї, створювати унікальні пропозиції та підтримувати довгострокові стосунки з клієнтами. Саме тому стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю є обов'язковою умовою стабільного розвитку підприємства та збереження його позицій на ринку.

У цьому випадку особливо важливо розробляти підходи, які підтверджуються науковими дослідженнями, для створення стратегії конкурентоспроможності туристичних підприємств, враховуючи особливості їх роботи, умов ринку та можливості всередині організації. Не менш важливо не тільки розуміти теоретично суть конкурентоспроможності та її елементи, а й застосовувати на практиці методи, які дозволяють оцінити позиції на ринку та визначити напрями подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження є процес створення та впровадження стратегії конкурентоспроможності туристичного підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання й підходи, пов'язані

з розробкою стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора.

Метою роботи є обґрунтування основних теоретичних положень та створення практичних порад щодо визначення ефективної стратегії збільшення конкурентоспроможності туристичного підприємства, на прикладі туристичного оператора «АЛЬФ».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання: аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел про стратегію конкурентоспроможності та її основні елементи; зібрано та узагальнено методи оцінки конкурентоспроможності туристичних операторів; проведено аналіз конкурентної позиції туристичного оператора «АЛЬФ»; оцінено поточну стратегію підприємства та її вплив на результати роботи підприємства; розроблено обґрунтовані рекомендації з підвищення рівня конкурентоспроможності та оцінено, як вони можуть впливати на ефективність.

Інформаційною основою для дослідження виступають наукові праці українських та іноземних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, внутрішні звіти підприємств, а також аналітичні матеріали, що відображають роботу туристичного ринку. Під час дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема метод аналізу та порівняння, узагальнення, економічного аналізу та методи стратегічного аналізу.

Практична користь отриманих результатів полягає в можливості їх застосування для покращення стратегічного керівництва туристичними підприємствами, зокрема туристичним оператором «АЛЬФ», з метою збільшення їх конкурентоспроможності, ефективності роботи та забезпечення тривалого розвитку.

Матеріал апробовано на II Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України» (м. Київ, 12 березня 2026 року). Основні положення та результати дослідження опубліковано в збірнику тез доповідей (Додаток А).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія конкурентоспроможності та її основні ключові елементи

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку питання конкурентоспроможності набуває особливої ваги, адже саме вона визначає здатність підприємства не лише утримувати позиції, а й розвиватися в умовах постійних змін. Туристична сфера характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною споживчих уподобань та значною залежністю від зовнішніх факторів, тому суб’єкти туристичної діяльності формують чітко визначену стратегію конкурентоспроможності для забезпечення стабільного розвитку.

Конкурентоспроможність – здатність об'єкта (послуги, підприємства, галузі чи товару) випереджати суперників у заданих умовах, пропонуючи кращі умови, якість або ціну.

Відповідно, конкурентоспроможність показує, наскільки добре суб’єкт працює в умовах конкуренції та виходити з неї переможцем. Однак досягти такого стану неможливо випадково, адже підприємства присвячують увагу та системно підходять до управління. Тому у таких умовах туристичні установи формують стратегію конкурентоспроможності, яка забезпечує їх здатність адаптуватися до змін ринку та утримувати конкурентні позиції.

Стратегія конкурентоздатності в туризмі – добре продумана система довгострокових цілей та управлінських рішень, які приймає туристична організація або туристичний регіон, з метою створення та збереження міцних конкурентних переваг. Досягнення конкурентних переваг у туристичній сфері підприємство забезпечує завдяки наданню цінного туристичного досвіду, ефективному використанню ресурсів та адаптації до змін ринку.

У роботі Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. стратегія підприємства визначається як «методи конкуренції та ведення

бізнесу, які керівництво обирає для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей підприємства» [18, с.40].

Отже, дозволяє дійти висновку: стратегія підприємства – не просто загальний план, а цілеспрямована система дій і методів управління бізнесом, які визначає керівництво для досягнення конкретних цілей. Вона показує, як підприємство буде боротися з конкурентами, задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати свою стабільну роботу у довгостроковій перспективі. Особливої актуальності набуває в сфері туризму, оскільки правильна стратегія безпосередньо впливає на здатність підприємства створювати переваги над іншими та ефективно реагувати на зміни на ринку.

Ключовою особливістю стратегії конкурентоспроможності в туризмі є те, що вона орієнтується не лише на економічні результати, а й на створення унікального туристичного продукту, який задовольняє конкретні потреби споживача краще, ніж пропозиції конкурентів. Тобто, підприємство чітко визначає, на який сегмент ринку воно спрямоване, аналізувати поведінку туристів та розробляти пропозицію, яка має реальну цінність для клієнта.

Орієнтація на створення цінного та унікального туристичного продукту логічно підводить до потреби чіткого визначення тих складових та елементів, які безпосередньо формують рівень конкурентоспроможності підприємства.

Перш за все, туристичний продукт повинен бути якісним. А саме, що він не тільки відповідає встановленим стандартам, але й усі етапи подорожі – від бронювання до завершення – мають бути гармонійно поєднані.

На думку Никига О.В., Мороз С.Р., Нога Р.Ю якість туристичної послуги – «сукупність певних характеристик послуги, які здатні задовольнити потреби туристів. До основних характеристик туристичної послуги відносять: надійність – відповідність зазначеним умовам надання послуги; передбачуваність – здатність суб’єкта туристичної діяльності передбачити потреби споживачів і забезпечити сталий рівень якості обслуговування у довгостроковій перспективі; доступність – можливість зручного отримання відповідної туристичної послуги, що передбачає як фізичну, так і

інформаційну доступність для кожного клієнта; комунікативність – ефективна взаємодія між суб’єктом туристичної діяльності та споживачем; уважність – персоналізований підхід до кожного клієнта, вміння вчасно реагувати на потреби та запити» [11, с. 207].

Якість відображає стабільність, надійність і можливість перевершувати очікування клієнта. Через якість реалізуються інші переваги конкурентів, бо навіть найкращі інновації або унікальні пропозиції втрачають значення, якщо якість не на достатньому рівні. Отже, якість – це основа, на якій будується довіра клієнта.

Невід'ємною частиною того, щоб бути конкурентоспроможним, є унікальність пропозиції. Зокрема, де ринок насичений, звичайні туристичні продукти поступово втрачають привабливість, поступаючись місцем тим, що можуть запропонувати особливий, неповторний досвід. Унікальність виявляється через автентичність культури, індивідуальне обслуговування, нові маршрути або емоційну насиченість подорожі. Фактично, вона стає причиною того, чому турист вибирає ту чи іншу пропозицію. Він прагне отримати новий досвід, який відповідатиме його внутрішнім очікуванням, а не просто скористатися послугою.

У цьому процесі важливе значення має аналіз сервісу як безпосереднього каналу взаємодії між підприємством і клієнтом. Сервіс у туристичній справі виходить за межі формального обслуговування, і він включає увагу до потреб туриста, швидкість відповіді, професійність роботи персоналу та здатність ефективно розв’язувати проблемні ситуації. З огляду на сервіс формується загальне враження від подорожі, а також лояльність клієнта. У сучасних умовах, коли значну вагу відіграють онлайн-відгуки, рівень сервісу безпосередньо впливає на репутацію підприємства та його позиції на ринку.

Не менш необхідний елемент – забезпечення безпеки та комфорту. Після COVID-19, фактор захищеності набув особливого значення, оскільки туристи тепер діляться не лише на те, що вони будуть робити під час подорожі, а й на

умови, при яких це відбудеться. Безпека включає в себе фізичну захист, санітарні стандарти, інформаційну прозорість та загальне відчуття стабільності. Комфорт, з іншого боку, пов’язаний із зручністю, доступністю та передбачуваністю туристичного досвіду. Якщо турист не відчуває себе в безпеці, навіть найкраща пропозиція втрачає свою цінність.

Цінова політика виступає вагомим інструментом для збільшення конкурентоспроможності, але її основа не в тім, щоб просто встановити дешеву ціну. У сучасному туризмі ключове значення грає співвідношення ціни та тієї вартості, яку турист вважає за продукт. Турист оцінює, чи відповідає запропонована ціна отриманому досвіду, якості та рівню сервісу. Ефективна цінова політика формується як гнучкий та прозорий інструмент управління, що адаптується до різних груп покупців, що дозволяє підприємству залишатися привабливим для багатьох клієнтів без втрати якості.

Значущу роль у створенні конкурентних переваг відіграє маркетингова стратегія та бренд. Сьогодні створення якісного продукту саме по собі є недостатнім, оскільки ключового значення набуває ефективне донесення його цінності до потенційних споживачів через продуману маркетингову комунікацію та позиціонування. Маркетинг включає розбивання ринку на частини, визначення місця продукту на ринку, комунікацію з аудиторією та утворення загального враження про компанію. Бренд, у свою чергу, слугує напрямком для туриста, допомагає зменшити невпевненість і створити довіру. Також мають значення цифрові шляхи, які дають безпосередній зв’язок із клієнтом і впливають на його вибір через відгуки та соціальні мережі.

Основою реалізації всіх зазначених елементів є ресурсний потенціал підприємства або туристичної дестинації. Він складається з природних, культурних, інфраструктурних та людських ресурсів, які є основою для створення туристичного продукту. Поряд з наявністю ресурсів повинно бути й ефективне їх використання. Здатність перетворювати наявні можливості на конкурентні переваги визначає дійсний рівень розвитку підприємства.

В туризмі інновації проявляються у використанні цифрових технологій, створенні нових форматів туристичних послуг, персоналізації сервісів та аналізу даних. Вони дозволяють підприємствам швидше змінюватися під потреби ринку, збільшувати ефективність роботи та створювати нові переваги. Інновації у туристичній сфері є ефективними лише за умови їх інтеграції у систему управління якістю та сервісом, а також орієнтації на реальні потреби споживачів.

З метою узагальнення ключових елементів конкурентоспроможності туристичного підприємства доцільно подати їх у вигляді розробленої таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація елементів конкурентоспроможності туристичного підприємства

Елемент конкурентоспроможності	Зміст елемента	Вплив на підприємство
Якість туристичного продукту	Відповідність стандартам, стабільність обслуговування	Формує довіру клієнтів
Унікальність пропозиції	Автентичність, новизна, емоційний досвід	Виділяє серед конкурентів
Рівень сервісу	Швидкість, увага, професійність	Впливає на лояльність
Безпека та комфорт	Захищеність, зручність, передбачуваність	Знижує ризики для клієнта
Цінова політика	Співвідношення ціни та цінності	Визначає привабливість
Маркетинг і бренд	Позиціонування, комунікація	Формує імідж
Ресурсний потенціал	Природні, людські, інфраструктурні ресурси	Основа продукту
Інновації	Цифрові рішення, нові формати	Забезпечують розвиток

Джерело: сформовано автором

Розглянуті складові свідчать, що конкурентоспроможність туристичного підприємства формується як результат взаємодії взаємопов’язаних елементів. Якість створює основу довіри, унікальність

визначає відмінність від конкурентів, сервіс формує лояльність клієнтів, тоді як безпека і комфорт створюють умови споживання туристичного продукту. Водночас цінова політика впливає на сприйняття цінності, маркетинг і бренд забезпечують комунікацію з ринком, ресурсний потенціал становить базу діяльності, а інновації забезпечують адаптацію до змін.

1.2. Особливості розроблення стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства

Розвиток туристичного підприємства спирається на послідовні управлінські рішення, які формують керівники на основі аналізу ринку, поведінки клієнтів і внутрішніх можливостей компанії. Менеджмент туристичного бізнесу починає роботу з вивчення зовнішнього середовища, оскільки саме воно визначає умови конкуренції та напрям змін у галузі. Ідеї М. Портера про конкурентні сили допомагають зрозуміти, як постачальники, споживачі, конкуренти та нові учасники ринку впливають на позиції підприємства. У туристичній сфері ці переваги проявляються через цінову конкуренцію, якість сервісу, доступність онлайн-платформ і швидкість реагування на запити клієнтів.

Розуміння сутності конкурентних переваг поглиблюють наукові підходи Майкла Портера, який обґрунтовує їх як ключовий чинник формування позиції підприємства в галузі. Його концепція чітко розмежовує основні типи конкурентних переваг і пояснює механізми їх впливу на результативність діяльності підприємства. Автор зазначає: «Позицію в галузі визначає конкурентна перевага. Зрештою, компанії випереджають своїх конкурентів, якщо мають міцну конкурентну перевагу. Конкурентна перевага поділяється на два основні види: нижчі витрати та диференціація товарів. Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати та продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за такою ж (або приблизно такою ж) ціною, що й конкуренти, фірма в цьому випадку отримує більший прибуток. Диференціація – це

здатність забезпечити покупця унікальною та більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Диференціація дозволяє фірмі диктувати високі ціни, що за рівних з конкурентами витрат знову-таки дає більший прибуток. Конкурентна перевага будь-якого типу дає вищу продуктивність, ніж у конкурентів. Фірма з низькою собівартістю продукції виробляє цю продукцію з меншими витратами, ніж конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага безпосередньо пов'язана з формуванням національного доходу» [13, с. 55].

Наведене трактування конкурентної переваги акцентує увагу на двох базових джерелах результативності діяльності підприємства – контролі витрат і здатності створювати унікальну цінність для споживача. У сфері туризму зазначені підходи набувають конкретного змісту через оптимізацію витрат на формування туристичного продукту, ефективну взаємодію з партнерами та впровадження цифрових інструментів продажу. Водночас диференціація реалізується через розроблення авторських маршрутів, підвищення якості сервісу, індивідуалізацію обслуговування та формування емоційного досвіду подорожей. Поєднання зазначених підходів забезпечує підприємству стійкі позиції на ринку та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності.

Керівники туристичних підприємств аналізують економічні умови, політичні фактори, технологічні зміни та соціальні тенденції. Економічні кризи зменшують туристичні потоки, тоді як стабільне зростання доходів населення розширює попит на подорожі. Цифрові технології змінюють спосіб продажу туристичних послуг: клієнти бронюють тури через онлайн-сервіси, порівнюють пропозиції та залишають відгуки, які впливають на репутацію компаній.

Внутрішній аналіз підприємства показує, як працює команда, які компетенції мають працівники, як організовані процеси обслуговування

клієнтів і як компанія використовує фінансові ресурси. Сильні туристичні підприємства формують ефективні команди менеджерів, які швидко реагують на запити клієнтів і будують індивідуальні туристичні пропозиції. Якість сервісу залежить від підготовки персоналу, здатності комунікувати з клієнтами та швидкості вирішення проблемних ситуацій під час подорожей.

Ігор Ансофф у своїх дослідженнях стратегічного управління описує розвиток компаній через вибір напрямів зростання. Туристичні підприємства застосовують цей підхід, коли розширюють географію турів, створюють нові туристичні продукти або виходять на нові сегменти ринку. Наприклад, компанія, яка працює з масовим туризмом, може почати розробляти індивідуальні подорожі для клієнтів, які шукають унікальний досвід. Автор зазначає: «Вихід на ринок означає, що зростання відбуватиметься у напрямку збільшення частки на існуючому товарному ринку. У процесі розвитку ринку аналізується попит на нові продукти компанії. Розвиток товару пов’язаний зі створенням нових товарів» [1, с. 172].

Туристичне підприємство розвиває конкурентні переваги через створення унікальних послуг. Компанії формують авторські тури, поєднують подорожі з культурними подіями, гастрономічними програмами або активним відпочинком. Клієнти обирають ті пропозиції, які дають емоційний досвід, зручність організації та зрозумілу цінність. Тому менеджери приділяють увагу деталям сервісу, маршрутам, супроводу туристів і якості партнерських послуг у готелях та авіакомпаніях.

Цифрові технології впливають на спосіб роботи туристичних підприємств. Онлайн-платформи дозволяють автоматизувати бронювання, вести бази клієнтів і аналізувати попит. Маркетингові відділи використовують соціальні мережі для просування турів, створюють контент, який показує реальний досвід подорожей, і взаємодіють із клієнтами у режимі реального часу. Дані про поведінку користувачів допомагають формувати пропозиції, які відповідають їхнім очікуванням.

Управління якістю туристичного продукту займає центральне місце у

роботі підприємства, оскільки рівень сервісу безпосередньо визначає конкурентоспроможність і сприйняття компанії клієнтами. Керівники встановлюють чіткі стандарти обслуговування на кожному етапі взаємодії з туристом – від першого контакту та консультування до завершення подорожі та післяпродажного супроводу. Контроль якості охоплює процес бронювання, інформаційний супровід, організацію трансферів, відповідність умов проживання заявленим характеристикам і рівень обслуговування з боку партнерів.

Значну увагу приділяють відбору та оцінюванню партнерів, зокрема готелів, транспортних компаній, екскурсійних організацій і страхових служб. Керівники аналізують надійність партнерів, стабільність якості послуг, відповідність стандартам безпеки та очікуванням клієнтів. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення у якості обслуговування та приймати рішення щодо заміни партнерів або перегляду умов співпраці.

Оцінювання рівня задоволеності клієнтів здійснюють через систематичний збір зворотного зв’язку після завершення подорожей. Аналіз відгуків, рейтингів і повторних звернень дає змогу виявити сильні сторони туристичного продукту та проблемні аспекти в організації послуг. Отриману інформацію використовують для коригування програм турів, удосконалення маршрутів, оптимізації логістики та підвищення якості супроводу туристів.

Якість туристичного продукту формується також через професійний рівень персоналу. Підготовка менеджерів, розвиток комунікативних навичок, здатність швидко реагувати на запити клієнтів і вирішувати нестандартні ситуації впливають на загальне враження від подорожі. Високий рівень взаємодії з клієнтом створює відчуття надійності та індивідуального підходу, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на туристичному ринку.

Впровадження цифрових інструментів підсилює систему управління якістю. Використання CRM-систем, онлайн-платформ бронювання та аналітики поведінки клієнтів дозволяє відстежувати якість обслуговування в режимі реального часу, оперативно реагувати на запити та персоналізувати

туристичні пропозиції. Автоматизація процесів зменшує кількість помилок і підвищує точність виконання замовлень.

Системна робота з якістю впливає на формування довгострокових відносин із клієнтами. Високий рівень сервісу стимулює повторні покупки, сприяє поширенню позитивних рекомендацій і зміцнює репутацію туристичного підприємства на ринку. У результаті якість виступає не лише характеристикою послуги, а й стратегічним ресурсом, який забезпечує стабільний розвиток і посилення конкурентних позицій компанії.

Сталий розвиток у туристичному бізнесі набуває практичного значення через відповідальне ставлення до природних і соціальних ресурсів. Компанії співпрацюють із локальними громадами, підтримують екологічні маршрути та зменшують навантаження на популярні туристичні місця. Такий підхід формує довгострокову стабільність бізнесу та підсилює його позиції на міжнародному ринку.

Стратегічні напрями розвитку туристичного підприємства формуються через поєднання аналізу ринку, внутрішніх ресурсів і практичного досвіду управління. Керівники приймають рішення щодо розширення продукту, цифровізації процесів, підвищення якості сервісу та розвитку нових сегментів клієнтів. Усі ці дії створюють основу для стабільної роботи підприємства в умовах конкуренції туристичної галузі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора формують сукупність науково обґрунтованих способів вимірювання позиції підприємства на туристичному ринку через зіставлення результатів діяльності, внутрішнього потенціалу та ринкової поведінки. Конкурентоспроможність туристичного оператора розглядається як результат взаємодії факторних умов, параметрів попиту, споріднених і підтримуючих галузей та стратегічних рішень підприємства, що формують

стійкі конкурентні переваги в галузі туризму.

У сучасній науковій літературі представлено значну кількість підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, що відрізняються між собою за рівнем аналітичної глибини, методичним інструментарієм та акцентами на окремих аспектах діяльності. Різноманітність таких підходів зумовлена складністю самої категорії конкурентоспроможності та багатофакторністю умов її формування, що потребує систематизації основних із них для подальшого аналізу в межах дослідження.

Для систематизації методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора доцільно узагальнити їх у вигляді розробленої таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора

Підхід	Сутність	Основні показники / інструменти
Порівняльний (компаративний)	Зіставлення діяльності операторів	Частка ринку, продажі, ціна, сезонність
Ресурсний	Аналіз внутрішнього потенціалу	Кадри, фінанси, IT, VRIO
Ринково-поведінковий	Реакція на зміни ринку	Гнучкість, адаптація, попит
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	S, W, O, T
Матриця Ансоффа	Вибір стратегії зростання	Ринок/продукт
Багатокутник конкурентоспроможності	Візуалізація позицій	Фінанси, маркетинг, сервіс
Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами	Найкращі практики

Джерело: сформовано автором

Подальший аналіз передбачає детальний розгляд кожного із наведених методичних підходів з метою глибшого розкриття їх змісту, інструментарію та практичного значення у процесі оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора. Послідовне вивчення зазначених підходів дозволяє

визначити особливості їх застосування, а також встановити їх роль у формуванні комплексної оцінки діяльності підприємства в умовах конкурентного туристичного ринку.

Порівняльний, іншими словами компаративний методичний підхід ґрунтується на прямому співставленні показників діяльності туристичних операторів. Аналіз охоплює частку ринку, обсяги реалізованих туристичних пакетів, середню вартість туру, рівень завантаження програм, структуру продажів за напрямами та сезонну динаміку попиту. Порівняння показників різних операторів виявляє відхилення між підприємствами та фіксує позиційні переваги або втрати на ринку туристичних послуг. Наукова література пов’язує цей підхід із методами бенчмаркінгу, що застосовуються для визначення ефективності бізнес-моделей у сфері послуг.

Ресурсний підхід зосереджується на аналізі внутрішніх можливостей туристичного оператора. Кадровий потенціал включає рівень професійної підготовки менеджерів з туризму, володіння іноземними мовами, досвід роботи з різними туристичними ринками. Інформаційна інфраструктура охоплює CRM-системи, платформи онлайн-бронювання, аналітичні інструменти прогнозування попиту. Фінансовий ресурс визначає здатність підприємства формувати конкурентні цінові пропозиції та інвестувати в розвиток нових напрямів туризму. Стратегічний менеджмент пов’язує ресурсний підхід із концепцією VRIO, яка пояснює формування стійких конкурентних переваг через унікальність і складність імітації ресурсів. У науковій літературі ресурсний підхід розглядають ширше, зокрема як основу формування інтегрованих бізнес-структур.

Ринково-поведінковий підхід, точніше поведінкова теорія фірми аналізує реакцію туристичного оператора на зміну зовнішнього середовища. Дослідження охоплює швидкість адаптації туристичних продуктів до змін попиту, гнучкість цінових стратегій, здатність формувати нові туристичні маршрути відповідно до геополітичних і сезонних факторів, ефективність роботи з онлайн-каналами продажу. Поведінкова економіка споживчого

попиту пояснює формування рішень клієнтів через емоційні та інформаційні фактори. Поглиблення розуміння теорії фірми в контексті управління та економічної безпеки підприємства науковці Шаповалов В. О., Чобітько Я. А., Шишов Г. О. трактують так: «У цьому контексті особливе значення набувають теорії фірми, які посідають чільне місце серед підходів, що дозволяють глибше зрозуміти природу підприємства як об'єкта управління та учасника ринкових взаємодій. Вони слугують аналітичною базою для дослідження процесів прийняття рішень, вибору організаційної структури, розподілу прав власності, управління витратами й ризиками –тобто охоплюють ключові аспекти, які безпосередньо впливають на стан економічної безпеки. Відповідно, економічна безпека розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства до збереження функціональної цілісності, протидії ризикам і забезпечення довготривалої стабільності» [20, с.3].

SWOT-аналіз поєднує внутрішні й зовнішні характеристики підприємства та використовується для стратегічного аналізу. Внутрішні параметри охоплюють сильні та слабкі сторони туристичного оператора, пов’язані з кадровим потенціалом, фінансовою стійкістю, організацією бізнес-процесів і якістю управління. Зовнішнє середовище визначає можливості розвитку та загрози, що виникають під впливом ринкової конкуренції, змін попиту, сезонності та макроекономічних факторів. SWOT-аналіз виявляє дисбаланси між ресурсами підприємства та умовами ринку.

Стратегічне планування розвитку туристичного оператора спирається на матрицю Ансоффа, яка визначає напрями зростання через поєднання існуючих і нових ринків та продуктів. Модель охоплює чотири варіанти: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Матриця Ансоффа дозволяє обирати стратегічні рішення щодо розширення географії діяльності, оновлення туристичного продукту або виходу в нові сегменти попиту з урахуванням рівня ризику та потенційної віддачі.

Конкурентні позиції підприємства оцінюють за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, який відображає багатовимірну

структуру діяльності туристичного оператора. Інструмент ґрунтується на порівнянні ключових показників, зокрема фінансових результатів, рівня маркетингової активності та якості сервісу. Графік показує відхилення між підприємствами або між фактичними та цільовими значеннями показників, що візуалізує сильні та слабкі сторони конкурентної позиції.

Бенчмаркінг порівнює діяльність туристичного оператора з кращими практиками ринку. Аналіз охоплює фінансові результати, ефективність маркетингових кампаній, рівень сервісу та організацію внутрішніх процесів. Бенчмаркінг показує розриви між показниками підприємства та лідерами ринку і дозволяє побачити, що потребує покращення.

Слід зазначити, що наведені методичні підходи не вичерпують усього різноманіття інструментів оцінювання конкурентоспроможності туристичного оператора, оскільки у науковій літературі їх значно більше. Водночас обрані підходи охоплюють ключові аспекти аналізу діяльності підприємства та дозволяють сформувати цілісне уявлення про його конкурентні позиції.

Поєднання методів дає цілісну картину конкурентоспроможності туристичного оператора, оскільки поєднує стратегічний, аналітичний і порівняльний підходи. Отримані результати стають основою для управлінських рішень щодо розвитку підприємства в умовах конкурентного туристичного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «АЛЬФ», М. КИЇВ

2.1. Оцінка конкурентної ринкової позиції туристичного оператора

ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» (ЄДРПОУ 35254273) працює на туристичному ринку України з 2007 року. Юридична адреса розташована у місті Київ. Основний вид діяльності – організація міжнародного виїзного туризму та реалізація туристичних пакетів через агентську мережу та прямі канали продажу.

ТОВ «АЛЬФ» формує туристичні пакети для напрямків масового відпочинку. Структура пакета включає авіапереліт, трансфер між аеропортом і готелем, проживання в готелях різних категорій, страхування медичних витрат, харчування за системами «All Inclusive», «Half Board» або «Breakfast Only», екскурсійні послуги у приймаючих країнах. Основні країни продажу турів включають Туреччину (Анталія, Аланія, Кемер, Белек), Єгипет (Хургада, Шарм-еш-Шейх), Грецію (Крит, Родос, Корфу), Болгарію (Сонячний Берег, Золоті Піски), Іспанію (Коста-Брава, Коста-Дорада), Чорногорію.

Офіс ТОВ «АЛЬФ» у Києві виконує функції продажу, бронювання та координації туристичних заявок. Персонал включає менеджерів з продажу туристичних послуг, фахівців із бронювання авіаквитків, координаторів напрямків, працівників післяпродажного супроводу. Робота з туристичними агентствами України передбачає укладання агентських договорів, надання доступу до систем бронювання та фіксацію комісійних умов.

Діяльність ТОВ «АЛЬФ» у сфері авіаперевезень базується на використанні регулярних рейсів авіакомпаній FLY ONE Turkish Airlines, Pegasus Airlines, SkyUp, SKY EXPRESS, а також чартерних програм у високий сезон. Наразі більшість туристичних подорожей здійснюється автобусним транспортом, що дозволяє оптимізувати вартість турпродукту та підвищити доступність пакетних турів. Готельна база включає контракти з готелями середнього та високого сегменту у курортних зонах Середземномор’я та

Близького Сходу. Контрактні умови передбачають блочні місця у готелях та гарантії викупу частини номерного фонду у пікові періоди.

Реалізація туристичних продуктів здійснюється через три канали: власний вебсайт alf.ua, офіс у Києві, мережу туристичних агентств по території України. Вебсайт містить пошукову систему турів, календар вильотів, перелік готелів із описами, фото та умовами проживання. Агентський канал охоплює регіональні туристичні агентства у великих містах України, включаючи Львів, Дніпро, Одесу, Харків.

Ринок виїзного туризму України включає великих туроператорів Join UP!, Coral Travel Ukraine, Anex Tour Ukraine, TUI Ukraine, Kompas. Ці оператори контролюють значну частку чартерних програм до Туреччини та Єгипту. Туреччина формує найбільший обсяг продажів у структурі виїзного туризму України, Єгипет займає друге місце за обсягом попиту.

ТОВ «АЛЬФ» працює у сегменті масового пакетного туризму без вузької спеціалізації на одному регіоні або типі відпочинку. Асортимент охоплює пляжний відпочинок, міські тури, комбіновані програми, екскурсійні тури. Структура цінових пропозицій орієнтується на середній сегмент ринку, включає готелі 3–5 зірок із різними типами харчування.

Узагальнюючи наведені характеристики діяльності ТОВ «АЛЬФ», доцільно систематизувати основні організаційні та функціональні параметри підприємства. Нижче подано загальну характеристику підприємства у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Показник	**Характеристика**
Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	11.07.2007
Адреса, регіон діяльності	01001, Україна, місто Київ, провулок Михайлівський, будинок 12/1.

Показник	Характеристика
Основні види послуг	79.12 Діяльність туристичних операторів 79.11 Діяльність туристичних агентств 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Партнери	Авіакомпанії • FLY ONE • Turkish Airlines • Pegasus Airlines • SkyUp • SKY EXPRESS Готелі наприклад: • DIT Majestic Beach Resort 4* • GRAND VICTORIA 4* • Pickalbatros Alf Leila Wa Leila Resort - Neverland 4* • Slovenska Plaza 3*+ • Bojana 3* • Xeno Eftalia 4* • Та інші Страхова компанія СК “ERV”
Цільова аудиторія	Цільову аудиторію ТОВ «АЛЬФ» формують туристи середнього цінового сегмента, орієнтовані на масові пакетні подорожі до популярних курортних напрямків. До неї належать сім’ї з дітьми, молоді пари та туристи віком 25–45 років, а також організовані групи та корпоративні клієнти. Основний попит зосереджений на доступних турах із оптимальним співвідношенням ціни та якості, переважно до країн Середземномор’я, Туреччини та Єгипту.

Таким чином, наведена таблиця узагальнює ключові організаційні, функціональні та ринкові характеристики ТОВ «АЛЬФ», що дозволяє сформувати цілісне уявлення про підприємство як суб’єкта туристичного ринку та забезпечує структуроване подання основних параметрів його діяльності.

Важливим елементом оцінювання діяльності підприємства є аналіз його фінансових результатів, зокрема динаміки доходів, що відображає ефективність функціонування ТОВ «АЛЬФ» на туристичному ринку протягом

досліджуваного періоду. Нижче подано динаміку доходу підприємства за 2020–2026 роки у вигляді діаграми.

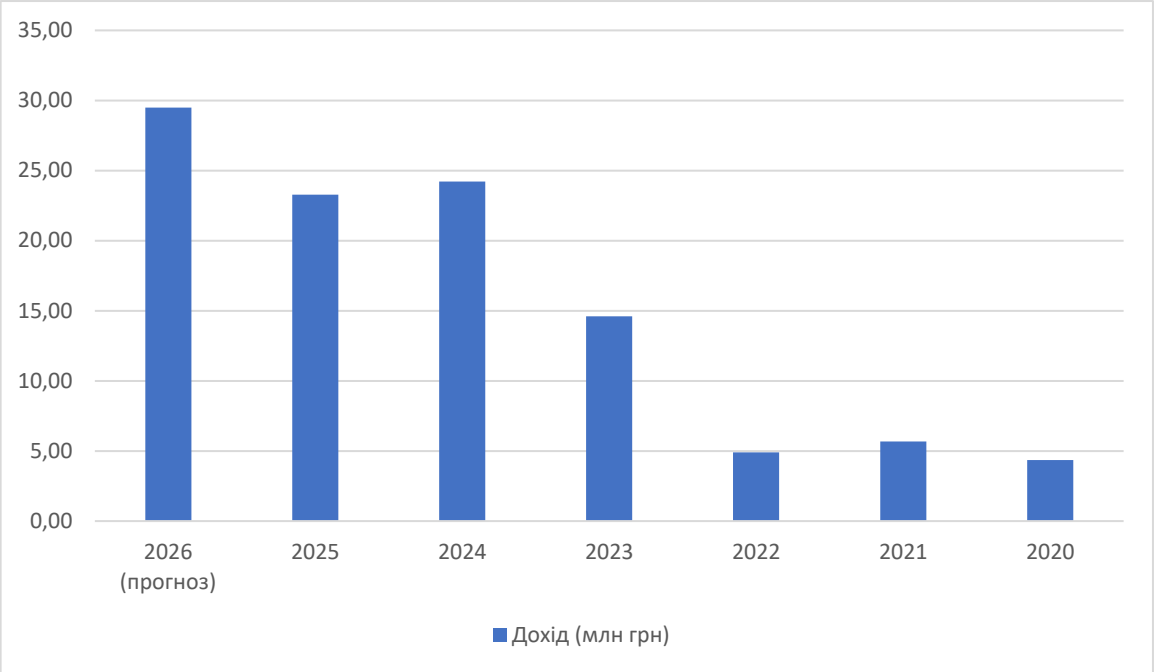


Рис. 2.1. Динаміка доходів «Alf», 2020–2026

Джерело: Дані про ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» [6]

Аналіз динаміки доходів ТОВ «АЛЬФ» за 2020–2026 роки свідчить про загальну позитивну тенденцію з суттєвими коливаннями окремих періодів. Найбільш помітне зростання спостерігається у 2023–2024 роках, що вказує на відновлення та активізацію туристичної діяльності після періодів спадів. У 2025 році фіксується незначне зниження доходу, однак прогноз на 2026 рік передбачає подальше зростання, що свідчить про потенціал стабілізації та розвитку підприємства.

У 2025 році туристичний ринок України перебуває на етапі структурного відновлення та трансформації після кризових періодів, що супроводжуються зміною споживчих пріоритетів і посиленням конкуренції між туроператорами. Відповідно до аналітичних даних Ukrainian Business Award, ключовими факторами конкурентоспроможності туристичних компаній є географія напрямків, рівень розвитку офлайн- і онлайн-мережі продажів, якість цифрових платформ, сервісне обслуговування, впізнаваність бренду та онлайн-репутація.

Для більш наочного представлення результатів дослідження наведено серію діаграм, які відображають основні параметри діяльності провідних туристичних операторів України у 2025 році. Візуалізація дозволяє порівняти компанії за ключовими показниками та визначити їхні конкурентні позиції на ринку.

Географія туристичних напрямків є індикатором масштабу та гнучкості туроператора на ринку. Показник відображає здатність компанії формувати широкий або вузький портфель туристичних пропозицій та охоплювати різні сегменти споживачів. Географічне охоплення є одним із базових критеріїв оцінювання конкурентоспроможності туроператорів, оскільки безпосередньо впливає на різноманітність туристичного продукту та можливості задоволення попиту різних сегментів споживачів. Різниця у кількості туристичних напрямків відображає рівень стратегічної диверсифікації компаній та їх здатність адаптуватися до змін попиту на міжнародному туристичному ринку. Компанії з ширшою географією діяльності мають більше можливостей для формування гнучких туристичних пропозицій та розширення цільової аудиторії. Водночас оператори з обмеженою кількістю напрямків часто концентруються на окремих ринках, що дозволяє їм підвищувати ефективність роботи в обраних сегментах.

Аналіз даних свідчить про лідерство «Феєрія тур», яка охоплює 120 країн світу та формує найбільш розгалужену міжнародну географію серед досліджуваних операторів. Значні позиції займають TPG із 69 напрямками та Join UP із 40 країнами, що забезпечує роботу в масовому сегменті туристичного ринку та орієнтацію на популярні туристичні маршрути. «Відвідай» (39 країн) та Alf (30 країн) демонструють близькі показники та формують збалансований портфель напрямків. Coral Travel і Tez Tour працюють відповідно з 29 і 25 країнами та концентруються на перевірених туристичних напрямках. Evrotour із 15 країнами та Anex Tour із 8 країнами мають найвужчу географію діяльності та спеціалізацію на обмеженій кількості ринків. Спостерігається диференціація туроператорів за масштабом

географічного охоплення, що впливає на конкурентні позиції. Узагальнено у вигляді діаграми на рисунку 2.2.

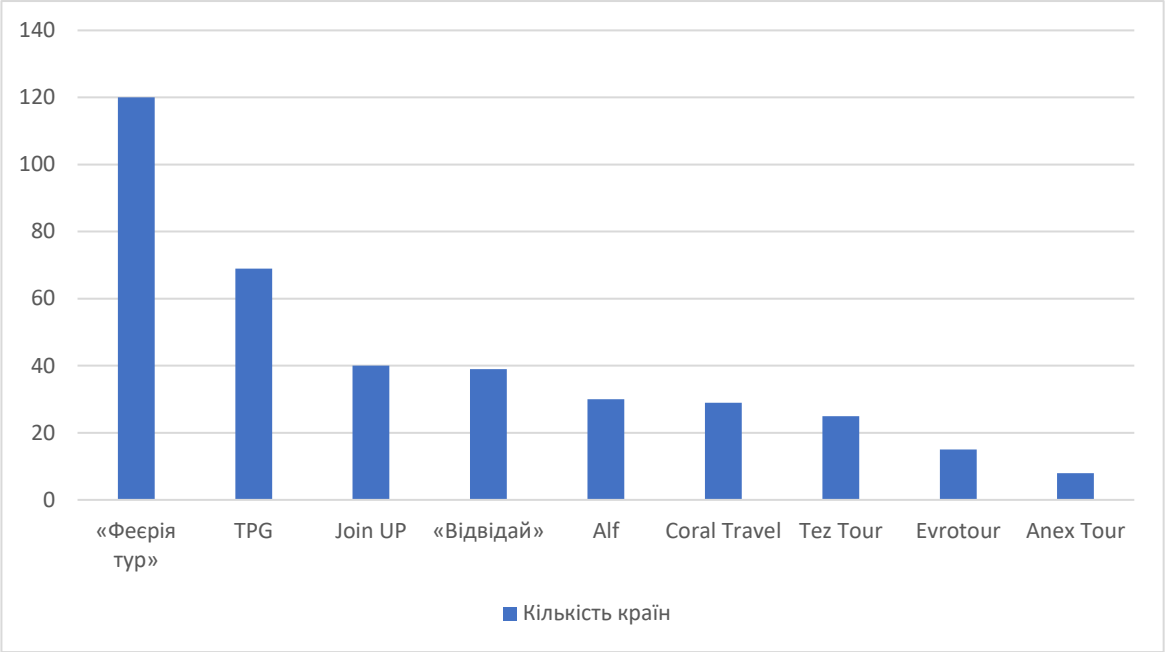


Рис. 2.2. Географічне охоплення туристичних операторів

Джерело: Рейтинг Ukrainian Business Award [15]

Цифрові платформи відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності туристичних операторів, оскільки забезпечують основний канал взаємодії з клієнтами та здійснення продажів у сучасних умовах ринку. Рівень розвитку онлайн-сервісів, зручність інтерфейсу, наявність функцій онлайн-бронювання та цифрових комунікацій впливають на ефективність залучення споживачів. Наведено на рисунку 2.3.

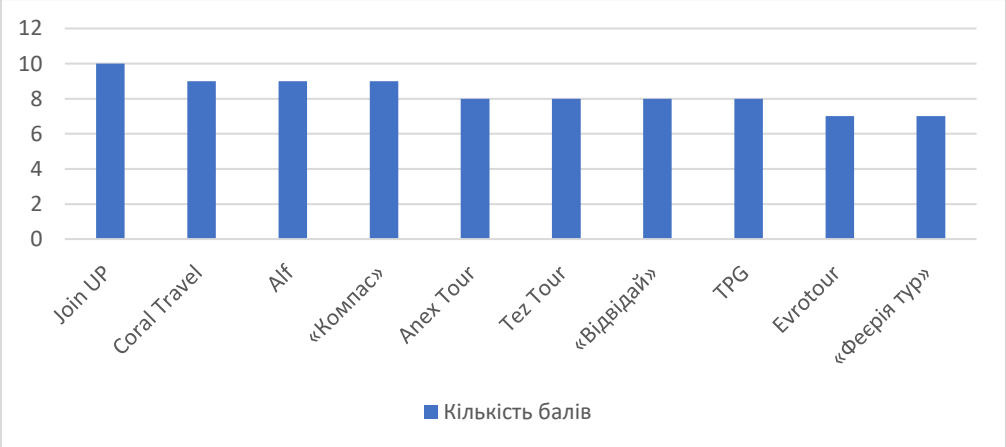


Рис. 2.3. Порівняльна оцінка цифрових сервісів туроператорів

Джерело: Рейтинг Ukrainian Business Award [15]

Отримані результати свідчать, що цифрові платформи відіграють визначальну роль у системі продажів туристичних послуг та є важливим елементом конкурентоспроможності туроператорів у 2025 році. Лідерські позиції займає Join UP, який демонструє найвищий рівень розвитку онлайн-сервісів завдяки розширеному функціоналу та зручності використання. Високі оцінки Coral Travel, Alf і «Компас» підтверджують їх орієнтацію на якісний користувацький досвід та ефективну цифрову взаємодію з клієнтами. Туроператори Anex Tour, Tez Tour, «Відвідай» і TPG формують середній рівень розвитку цифрових платформ, забезпечуючи базову функціональність онлайн-обслуговування. Evrotour і «Феєрія тур» демонструють мінімально достатній рівень цифрових сервісів, зберігаючи присутність у базовому сегменті ринку. Загалом спостерігається достатньо високий рівень цифровізації туристичної галузі, що підтверджує зростаючу роль онлайн-каналів у структурі продажів.

Рівень якості сервісу є одним із ключових показників конкурентоспроможності туристичних операторів, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, повторні продажі та формування лояльності до бренду. Оцінювання цього параметра дозволяє визначити здатність компаній забезпечувати високий стандарт обслуговування на всіх етапах взаємодії з туристами.

Результати свідчать про високий загальний рівень сервісу на туристичному ринку України у 2025 році, що безпосередньо впливає на формування повторних продажів і лояльності клієнтів. Лідерську позицію займає «Феєрія тур», яка демонструє максимальний рівень персоналізованого обслуговування. До групи компаній із високими показниками належать Join UP, Alf, Anex Tour, Tez Tour, Coral Travel, Evrotour, «Відвідай» і TPG, що свідчить про стабільно високі стандарти клієнтського сервісу в масовому сегменті туристичних послуг. Нижчий результат «Компас» вказує на певне відставання від конкурентів за якістю обслуговування. Водночас переважання високих оцінок серед більшості операторів формує загальне підвищення вимог

і очікувань споживачів до рівня туристичного сервісу на ринку. Порівняння рівня якості сервісу між провідними туроператорами України у 2025 році наведено на рисунку 2.4.

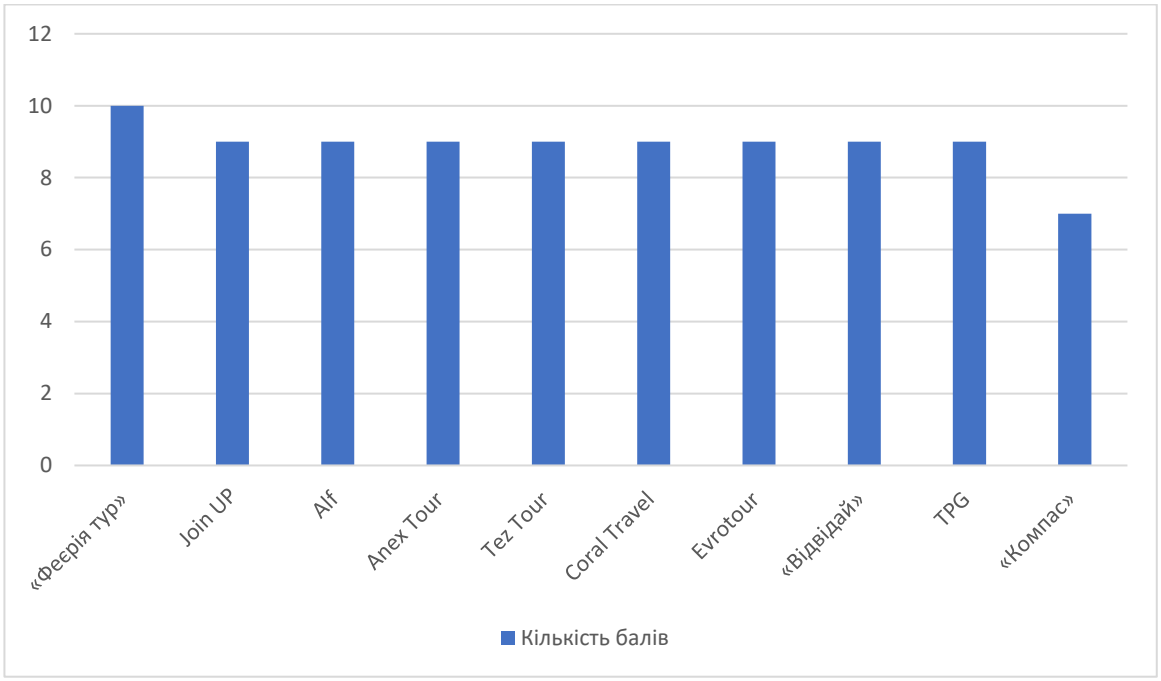


Рис. 2.4. Рівень якості сервісу туристичних операторів України

Джерело: Рейтинг Ukrainian Business Award [15]

Узагальнення результатів аналізу діаграм дозволяє визначити конкурентні позиції ТОВ «АЛЬФ» на туристичному ринку України у 2025 році. Порівняння за ключовими показниками свідчить, що компанія працює в умовах високої конкуренції з боку великих туроператорів, які мають ширшу географію напрямків, розвинені цифрові платформи та значні ресурси для формування туристичного продукту.

За окремими критеріями ТОВ «АЛЬФ» демонструє стабільні середні або вище середнього показники, зокрема в якості сервісу та рівні цифрових платформ, однак поступається лідерам ринку за масштабом географічного охоплення та загальною впізнаваністю бренду. Це свідчить про наявність сильних конкурентів у масовому сегменті туристичних послуг, які формують високі стандарти ринку.

Водночас результати аналізу підтверджують, що ТОВ «АЛЬФ» займає стійку позицію серед середніх туроператорів і зберігає потенціал для подальшого розвитку за рахунок удосконалення цифрових сервісів, розширення напрямків та посилення маркетингової активності. Отримані дані дозволяють чітко окреслити конкурентне середовище та визначити основні орієнтири для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз існуючої стратегії конкурентоспроможності підприємства

Аналіз існуючої стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ» у м. Києві базується на фактичній моделі діяльності компанії, структурі її туристичного продукту, каналах збуту, партнерських зв’язках та позиції у сегменті масового виїзного туризму України.

ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» працює на ринку з 2007 року та здійснює діяльність у сфері міжнародного туризму як туроператор повного циклу. Компанія формує пакетні тури, що включають авіаперевезення, трансфери, проживання в готелях, страхування, харчування та екскурсійне обслуговування. Структура продукту орієнтована на масові напрямки відпочинку, серед яких Туреччина, Єгипет, Греція, Болгарія, Іспанія, ОАЕ, Мальдіви та інші туристичні ринки з високою частотою рейсів і розвиненою готельною базою.

Туристичний оператор «АЛЬФ» використовує стратегію орієнтації на доступність туристичного продукту за ціною з одночасним застосуванням цифрових каналів продажу та широкої географії напрямків.

Така стратегія передбачає формування пакетних турів у масовому сегменті, де ключовим є співвідношення ціни та якості, а також можливість швидкого та зручного онлайн-бронювання через цифрові платформи. Додатково підприємство підсилює свої позиції за рахунок диверсифікації туристичних напрямків, що дозволяє охоплювати різні групи споживачів і знижувати залежність від окремих ринків.

Стратегія конкурентоспроможності компанії ґрунтується на моделі пакетної стандартизації туристичного продукту. Формування турів охоплює авіаційні контракти, блоки місць у готелях та партнерські угоди з приймаючими компаніями. Використання блочних місць у чартерних і регулярних рейсах забезпечує формування фіксованих турпакетів із визначеною ціною та датами вильоту. Модель забезпечує участь у ціновій конкуренції на масових напрямках, де попит концентрується на обмеженій кількості країн, передусім Туреччині та Єгипті.

Канали збуту включають власний вебсайт, офіс у м. Києві та мережу туристичних агентств по Україні. Онлайн-платформа виконує функцію первинного каналу бронювання та містить каталог турів із готелями, датами вильоту та умовами проживання. Агентська мережа забезпечує значну частину продажів через регіональні туристичні компанії у великих містах України. Структура збуту відповідає агентсько-операторській моделі туристичного ринку України, де кінцевий клієнт взаємодіє з посередником, а не безпосередньо з туроператором.

Власний вебсайт alf.ua виступає основним онлайн-каналом продажу туристичних продуктів компанії «АЛЬФ». Платформа об’єднує можливості онлайн-бронювання та інформаційного каталогу, у якому представлено тури з детальними описами готелів, датами вильотів, умовами проживання, а також актуальними ціновими пропозиціями.

Сайт забезпечує клієнтам прямий доступ до туристичних послуг без посередників, що пришвидшує процес вибору та оформлення заявки. Завдяки автоматизації частини операцій система скорочує час опрацювання звернень і зменшує навантаження на менеджерів. Онлайн-інструменти працюють у поєднанні з офлайн-продажами через офіс компанії та агентську мережу, формуючи єдину модель обслуговування клієнтів.

Вебресурс підтримує інтуїтивну навігацію, структуроване подання інформації та швидкий пошук турів за ключовими параметрами. Користувач отримує повний набір даних для прийняття рішення щодо подорожі. Інтерфейс

виконано у сучасному стилі з акцентом на візуальну складову, що покращує сприйняття контенту та підвищує зручність взаємодії з платформою. Ознайомитися із зовнішнім виглядом вебсайту можна на рисунку 2.5.

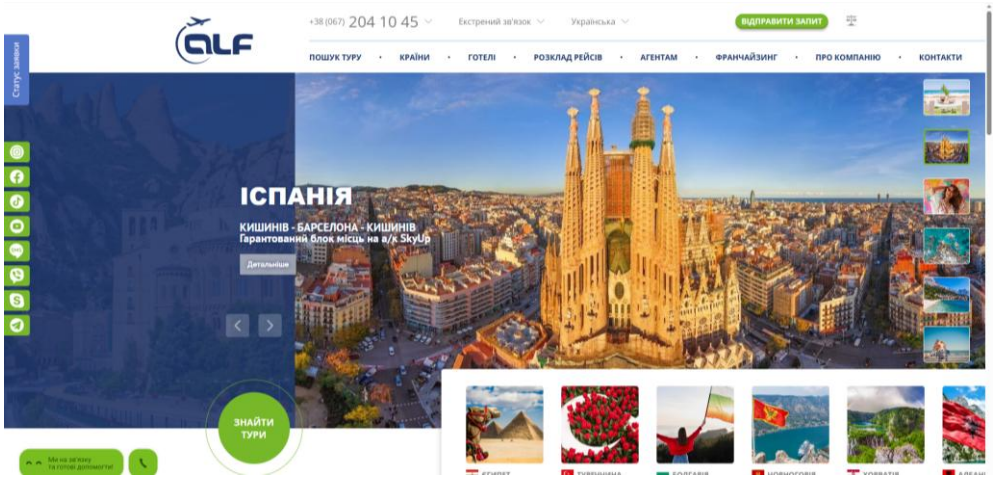


Рис.2.5. Сайт туристичного оператора «АЛЬФ»[17]

Партнерська стратегія компанії включає взаємодію з авіакомпаніями, готельними мережами та приймаючими сторонами у туристичних країнах. Контракти з авіаперевізниками забезпечують доступ до рейсів у високий сезон, домовленості з готелями формують квотовані місця у популярних курортних регіонах. Наявність або відсутність квот визначає обсяг продажів у пікові періоди, оскільки ринок виїзного туризму України характеризується високою концентрацією попиту на кількох напрямках і залежністю від чартерної логістики.

Конкурентне середовище формують великі туроператори, які контролюють значні частки ринку масового туризму. Серед них Join UP!, Coral Travel Ukraine, Anex Tour Ukraine, TUI Ukraine. Компанії мають розвинуті чартерні програми, власні або ексклюзивні блоки місць у готелях та масштабні маркетингові ресурси. У цьому середовищі «АЛЬФ» займає позицію середнього туроператора, який працює з багатьма напрямками, але не має повної власної чартерної інфраструктури на рівні лідерів ринку.

Стратегічна модель компанії базується на широкій географії пропозицій замість вузької спеціалізації. Асортимент охоплює масові пляжні тури та екзотичні напрямки, що дозволяє працювати з різними сегментами попиту.

Диверсифікація зменшує залежність від одного напряму, однак ускладнює формування глибоких конкурентних переваг у конкретних регіонах.

Сервісна складова стратегії включає супровід туристів на всіх етапах подорожі, цілодобову підтримку, консультації щодо вибору готелів і напрямків, а також післяпродажний супровід. Рівень сервісу використовується як інструмент утримання клієнтів у середовищі високої цінової конкуренції, де туристичні продукти різних операторів часто є функціонально подібними.

Стратегія ціноутворення орієнтована на середній сегмент ринку. Формування вартості турів залежить від контрактних умов з авіакомпаніями та готелями, сезонності попиту та доступності квот. У пікові періоди застосовуються пакетні пропозиції з фіксованими умовами, у міжсезоння використовується гнучке зниження цін для стимулювання попиту.

Для оцінки результативності діяльності туристичного оператора «АЛЬФ» та визначення тенденцій його розвитку доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства за 2023–2025 рр. Аналіз динаміки доходу, прибутку, активів, зобов’язань і кадрового забезпечення дозволяє визначити рівень ефективності функціонування підприємства, оцінити зміни у масштабах діяльності та виявити особливості розвитку компанії в умовах конкурентного туристичного ринку. Основні фінансово-економічні показники діяльності туристичного оператора наведено у таблиці 2.2.

Аналіз економічних показників діяльності туристичного оператора «АЛЬФ» за 2023–2025 рр. свідчить про загальне розширення масштабів діяльності підприємства. У 2024 році компанія продемонструвала найбільш позитивні результати, зокрема суттєве зростання доходу, чистого прибутку та рівня рентабельності. Темп росту доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком становив 165,98 %, що свідчить про активізацію туристичного попиту та збільшення обсягів реалізації туристичних продуктів.

У 2025 році спостерігається незначне зниження доходу та чистого прибутку порівняно з попереднім роком, однак підприємство зберегло

прибутковість діяльності. Водночас відбулося суттєве зростання активів і кількості працівників, що характеризує подальше розширення ресурсної бази та операційної діяльності компанії. Зростання доходу на одного працівника у 2024 році свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, тоді як у 2025 році показник дещо скоротився через збільшення чисельності персоналу та зниження загального доходу.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності туристичного оператора «АЛЬФ»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2024/2023	2025/2024	2024/2023	2025/2024
Дохід, тис. грн	14 595,2	24 224,9	23 276,9	9 629,7	-948,0	165,98	96,09
Чистий прибуток, тис. грн	241,9	3 373,7	244,4	3 131,8	-3 129,3	1 394,66	7,24
Рентабельність, %	1,66	13,93	1,05	12,27	-12,88	-	-
Активи, тис. грн	7 725,6	9 282,5	15 532,3	1 556,9	6 249,8	120,15	167,33
Зобов’язання, тис. грн	7 066,1	5 249,3	11 254,7	-1 816,8	6 005,4	74,29	214,40
Кількість працівників, осіб	29	32	40	3	8	110,34	125,00
Дохід на одного працівника, тис. грн	503,3	757,0	581,9	253,7	-175,1	150,42	76,87

Отримані результати підтверджують наявність у туристичного оператора «АЛЬФ» потенціалу до подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг України.

Для узагальнення внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність туристичного оператора «АЛЬФ», доцільно здійснити систематизацію сильних і слабких сторін підприємства, а також

можливостей і загроз зовнішнього середовища. Така оцінка дозволяє комплексно охарактеризувати стратегічні позиції компанії на ринку туристичних послуг. Нижче подано SWOT-аналіз діяльності підприємства в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз туристичного підприємства

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
• Досвід роботи на туристичному ринку України з 2007 року, що формує стійку ділову репутацію. • Наявність широкої агентської мережі продажів по всій Україні. • Співпраця з міжнародними авіакомпаніями та надійними готельними партнерами. • Диверсифікований асортимент туристичних продуктів.	• Відсутність повного контролю над власними чартерними авіапрограмами. • Залежність від партнерських авіакомпаній та їхніх тарифних умов. • Обмежена можливість оперативного впливу на формування кінцевої ціни турпродукту. • Висока залежність від сезонності попиту (літній та зимовий періоди).
(пляжні, міські, екскурсійні, комбіновані тури). • Орієнтація на середній ціновий сегмент, що забезпечує стабільний попит. • Наявність власного вебсайту з функцією онлайн-бронювання. • Гнучкість у формуванні турів завдяки роботі з різними напрямками.	• Обмежені маркетингові ресурси порівняно з великими туроператорами ринку. • Висока конкуренція у масовому сегменті туристичного ринку. • Часткова залежність від зовнішніх систем бронювання та партнерських умов.
Можливості (O)	**Загрози (T)**
• Розширення географії туристичних напрямків (нові країни та екзотичні ринки). • Зростання попиту на онлайн-бронювання та цифрові туристичні сервіси. • Розвиток партнерських програм із готелями та авіакомпаніями.	• Посилення конкуренції з боку великих туроператорів (Join UP!, Coral Travel, Anex Tour, TUI). • Коливання валютного курсу, що впливає на вартість турпродуктів. • Політична та економічна нестабільність у країнах туристичних напрямків.

• Розширення частки ринку за рахунок регіональних агентств. • Підвищення ролі середнього сегмента туризму в Україні. • Використання цифрового маркетингу та SEO-просування сайту. • Розвиток пакетних турів із доданою сервісною цінністю.	• Обмеження авіаперевезень або скорочення чартерних програм. • Зміни у споживчій поведінці та зниження купівельної спроможності населення. • Форс-мажорні ситуації (епідемії, воєнні ризики, закриття кордонів). • Залежність від сезонності туристичного попиту.

Проведений SWOT-аналіз туристичного оператора «АЛЬФ» свідчить про наявність стабільних внутрішніх конкурентних переваг, зокрема досвіду роботи на ринку, розвиненої агентської мережі, диверсифікованого туристичного продукту та партнерських зв’язків із постачальниками туристичних послуг. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких залежність від авіаційних та готельних квот, обмежений контроль над чартерними програмами та висока чутливість до сезонності попиту. Зовнішнє середовище характеризується як перспективними можливостями розвитку за рахунок цифровізації та розширення ринку, так і суттєвими загрозами у вигляді посилення конкуренції, економічної нестабільності та коливань туристичного попиту. Отримані результати є основою для формування подальших стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальна стратегія конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ» визначається поєднанням пакетної моделі продукту, агентської системи продажів, багатонапрямної географії та партнерських контрактів із постачальниками туристичних послуг. Ринкова позиція формується в умовах високої концентрації конкуренції на масових туристичних напрямках, де ключовими факторами виступають доступ до авіаційних ресурсів, готельних квот, швидкість формування турів та цінова політика.

2.3. Дослідження впливу стратегії конкурентоспроможності на ефективність діяльності туристичного оператора

Дослідження впливу стратегії конкурентоспроможності на ефективність діяльності туристичного оператора «АЛЬФ» у м. Київ охоплює аналіз організації продажів, структури туристичного продукту, каналів залучення клієнтів і механізмів формування прибутковості у сегменті виїзного туризму.

Туристичний оператор «АЛЬФ» функціонує у сегменті пакетних турів із домінуванням масових напрямків відпочинку. Конструкція туристичного пакета включає авіаперелiт, трансфер аеропорт–готель–аеропорт, проживання у готелях різного рівня, харчування за системами All Inclusive або BB/HB, а також базове страхування.

Формування пропозицій відбувається через інтеграцію з туроператорськими платформами, серед яких використовуються міжнародні системи бронювання готелів і авіаквитків, а також українські B2B-туристичні агрегатори. Менеджери підприємства працюють із динамічними тарифами, які змінюються залежно від завантаженості рейсів, готельних квот і сезонного попиту. У періоди пікового навантаження застосовується скорочення доступних пакетів із підвищенням вартості, у міжсезоння формується стимулювання попиту через акційні пропозиції та last minute тури.

Канали продажів туристичного оператора «АЛЬФ» включають офлайн-офіс у Києві, онлайн-сайт із функцією підбору турів, Instagram-акаунт із щоденними оновленнями гарячих пропозицій, Facebook-сторінку для рекламних кампаній та месенджери (Telegram, Viber), через які здійснюється оперативне бронювання. Значна частина продажів формується через швидкі канали комунікації, де клієнт отримує пропозицію у форматі “підбір туру за 15–30 хвилин”.

Структура клієнтської бази включає сімейні подорожі з дітьми, молодіжні туристичні поїздки, індивідуальні подорожі та невеликі корпоративні групи. Сегмент сімейних турів займає найбільшу частку продажів у літній сезон, тоді як зимовий період формує попит на Єгипет і

екзотичні напрямки з теплим кліматом.

Система управління продажами базується на роботі менеджерів, які одночасно виконують функції консультантів і операторів бронювання. Кожен запит клієнта проходить етапи підбору туру, перевірки доступності, резервування місць, підтвердження оплати та оформлення документів. Час обробки стандартного запиту становить від кількох хвилин до однієї години залежно від складності маршруту.

Фінансова модель діяльності підприємства формується на основі агентської винагороди від туроператорів та додаткової маржі на окремих послугах. Додатковий дохід формується через продаж туристичного страхування, індивідуальних трансферів, екскурсійних програм і підвищення категорії готелів. Рівень прибутковості змінюється залежно від напрямку: масові напрямки дають стабільний оборот, індивідуальні тури формують вищу маржу.

З метою оцінювання ефективності реалізації стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ» доцільно проаналізувати динаміку доходу на одного працівника, яка відображає рівень продуктивності персоналу та результативність організації продажів. Нижче подано відповідну діаграму.

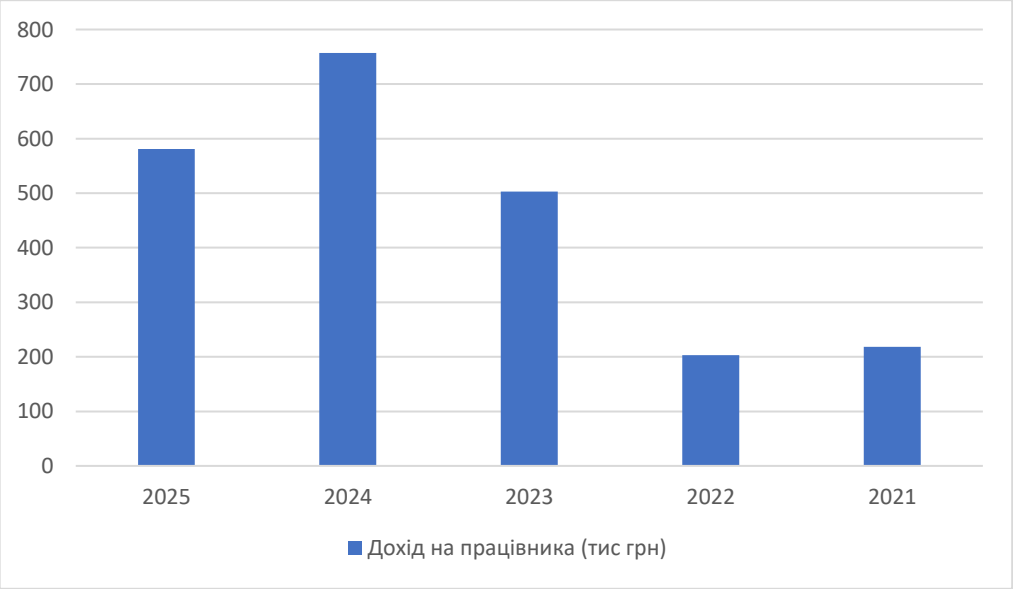


Рис. 2.6. Дохід на одного працівника

Джерело: Дані про ТОВ «АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР» [17]

Аналіз динаміки доходу на одного працівника за 2021–2025 роки свідчить про нерівномірний характер змін із загальною тенденцією до зростання. У 2022 році спостерігається різке підвищення показника порівняно з 2021 роком, що відображає покращення ефективності використання трудових ресурсів. Найвищого значення дохід на одного працівника досягає у 2024 році, що свідчить про максимальну продуктивність персоналу та високу результативність продажів у цей період. У 2025 році відбувається зниження показника, однак його рівень залишається суттєво вищим порівняно з 2021 роком. Загалом динаміка показника підтверджує ефективність діяльності підприємства з одночасним впливом ринкових коливань і сезонності туристичного попиту.

Конкурентна стратегія підприємства базується на швидкості реагування на зміну пропозицій ринку. Гарячі тури оновлюються кілька разів на день, що дозволяє реалізовувати залишкові місця у рейсах і готелях. Такий підхід зменшує ризик нереалізованих туристичних продуктів і підвищує оборотність коштів.

Сервісна модель включає супровід клієнта до моменту завершення подорожі. Менеджери надають консультації щодо документів, правил перетину кордону, вимог авіакомпаній, умов заселення в готелі. Після бронювання клієнт отримує повний пакет документів у цифровому форматі, включно з ваучерами, страховими полісами та маршрутними листами.

Маркетингова діяльність підприємства базується на щоденному оновленні контенту в соціальних мережах, таргетованій рекламі на гарячі пропозиції, роботі з повторними клієнтами та персоналізованих пропозиціях для постійних покупців. Частина продажів формується через рекомендації клієнтів, що вже здійснили подорож через оператора.

Для оцінювання якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів туристичного оператора «АЛЬФ» було проаналізовано відгуки споживачів, розміщені на відкритих онлайн-платформах і туристичних сайтах. Відгуки охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, зокрема організацію

перевезень, рівень сервісу супроводжуючого персоналу, комфорт автобусів, дотримання графіків рейсів, а також якість комунікації з клієнтами.

Отримана інформація дає змогу оцінити як позитивні, так і проблемні сторони діяльності компанії, а також визначити загальний рівень сприйняття бренду серед туристів. Рейтинг вказаний на рисунку 2.7.



Рис.2.7. Сайт vidhuk.ua [16]

Аналіз відгуків свідчить про неоднорідний рівень задоволеності клієнтів послугами туристичного оператора «АЛЬФ». Значна частина користувачів відзначає високий рівень професіоналізму окремих супроводжуючих, водіїв, комфорт транспортних засобів, організованість подорожей, а також оперативність реагування персоналу. Позитивно оцінюється також якість сервісного супроводу під час поїздок, увага до клієнтів і загальна організація турів.

Водночас у відгуках присутні зауваження щодо якості транспортних послуг у окремих рейсах, тривалості маршрутів, затримок, організації трансферів та комунікації в нестандартних ситуаціях. Частина клієнтів також звертає увагу на недостатній рівень узгодженості логістики та очікувань щодо сервісу.

Загалом можна зробити висновок, що репутація підприємства формується під впливом як сильних сервісних команд, так і окремих організаційних недоліків, які мають ситуативний характер. Це свідчить про необхідність подальшого удосконалення стандартів логістики та підвищення стабільності якості послуг у різних напрямках перевезень і турів.

Для узагальнення особливостей реалізації стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ», що ґрунтується

на доступності туристичного продукту за ціною, використанні цифрових каналів продажу та широкій географії напрямків, доцільно систематизувати її сильні та слабкі сторони. Це дозволяє комплексно оцінити переваги та обмеження обраної моделі розвитку підприємства, а також визначити її вплив на конкурентні позиції компанії на ринку туристичних послуг. Нижче подано узагальнення позитивних і негативних аспектів даної стратегії в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки стратегії конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ»

Позитивні сторони	Негативні сторони
Висока доступність туристичного продукту для широкого кола споживачів	Висока залежність від цінової конкуренції на ринку
Швидке формування та реалізація пакетних турів	Обмежена можливість формування унікального туристичного продукту
Ефективне використання цифрових каналів продажу (сайт, соцмережі, месенджери)	Залежність від стабільності онлайн-систем і зовнішніх платформ бронювання
Охоплення широкої географії туристичних напрямків	Розпорошення ресурсів між великою кількістю напрямків
Гнучкість у роботі з різними сегментами клієнтів	Сезонні коливання попиту суттєво впливають на прибутковість
Швидка реакція на зміну попиту (гарячі тури, акції)	Залежність від партнерів (авіакомпаній, готелів)

Аналіз позитивних і негативних сторін обраної стратегії свідчить, що туристичний оператор «АЛЬФ» формує конкурентні переваги передусім за рахунок цінової доступності туристичного продукту, широкого географічного охоплення напрямків та активного використання цифрових каналів продажу. Такий підхід забезпечує стабільний попит у масовому сегменті, високу швидкість реалізації турів та ефективну взаємодію з клієнтами через онлайн-платформи.

Водночас стратегія має і низку обмежень, пов’язаних із залежністю від партнерських умов авіаперевезень і готельної бази, впливом сезонності попиту

та високою конкуренцією у масовому сегменті туристичного ринку. Це знижує рівень контролю над окремими елементами туристичного продукту та підвищує чутливість підприємства до зовнішніх факторів.

Загалом обрана стратегія є ефективною для роботи в сегменті масового туризму та забезпечує стабільність діяльності підприємства, однак потребує подальшого посилення конкурентних переваг через розвиток сервісної складової та цифрових інструментів управління.

Ефективність стратегії конкурентоспроможності проявляється у високій оборотності турів у літній сезон, стабільному попиті на зимові напрямки, швидкому оновленні пропозицій та здатності реалізовувати тури протягом короткого часу після їх появи в системах бронювання. Сукупність цих елементів формує стійкість операційної моделі туристичного оператора «АЛЬФ» у конкурентному середовищі м. Києва.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «АЛЬФ», М. КИЇВ

3.1. Основні стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Оператору «АЛЬФ» доцільно забезпечити розвиток конкурентоспроможності через впровадження системи практичних управлінських рішень, які формують ринкову позицію підприємства, структуру туристичного продукту, рівень сервісу, цифрову інфраструктуру та партнерську модель діяльності. Підхід охоплює удосконалення окремих елементів діяльності та узгодження бізнес-процесів із потребами цільових сегментів ринку й умовами конкурентного середовища. Управління підприємством передбачає гнучку реакцію на зміни попиту, сезонні коливання та зовнішні фактори впливу. Стратегічне управління базуватиметься на концепціях М. Портера щодо диференціації та фокусування, які спрямовують підприємство на створення унікальної цінності туристичного продукту й концентрацію на найбільш перспективних сегментах ринку. Моделі розвитку ринку І. Ансоффа доповнюватимуть стратегічні орієнтири та визначають напрями зростання через розширення ринків збуту, оновлення туристичних продуктів і створення нових видів послуг, що формує стійкі конкурентні переваги у сфері туристичних послуг.

У межах дослідження встановлено, що туристичний оператор «АЛЬФ» наразі використовує стратегію цінової доступності туристичного продукту, орієнтацію на масові напрямки подорожей та активне застосування цифрових каналів продажу. Модель забезпечує стабільний попит за рахунок конкурентних цін, швидкого оновлення пропозицій і широкого охоплення цільової аудиторії через онлайн-платформи та соціальні мережі. Водночас діяльність значною мірою базується на ціновій конкуренції та сезонних коливаннях попиту.

Збереження такої моделі в довгостроковій перспективі може обмежувати можливості зростання прибутковості та посилювати залежність підприємства від зовнішніх ринкових умов. Це зумовлює необхідність перегляду стратегічних підходів до розвитку діяльності.

Доцільним є перехід до комбінованої стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка поєднує стратегію диференціації, фокусування, стратегії зростання за І. Ансоффом, цифрову трансформацію та клієнтоорієнтований підхід. Стратегія диференціації передбачає створення унікальних туристичних продуктів і підвищення рівня сервісу, тоді як фокусування концентрує діяльність на окремих сегментах клієнтів із різними потребами та рівнем доходу.

Застосування стратегій зростання за І. Ансоффом включає розвиток нових продуктів, вихід на нові ринки та поглиблення роботи з існуючими клієнтами. Цифрова трансформація забезпечує автоматизацію процесів, впровадження CRM-системи та підвищення ефективності продажів, а клієнтоорієнтований підхід формує персоналізовані пропозиції та довгострокову лояльність клієнтів. Сукупність зазначених елементів спрямована на посилення конкурентних позицій підприємства та зменшення залежності від цінової конкуренції.

Обґрунтування запропонованих стратегічних напрямів розвитку туристичного оператора «АЛЬФ» передбачає застосування матриці І. Ансоффа як інструмента визначення можливостей зростання підприємства залежно від поєднання існуючих і нових ринків та туристичних продуктів. Модель забезпечує структуровану оцінку напрямів розширення діяльності підприємства через поглиблення роботи з наявними клієнтами, вихід на нові ринки, удосконалення туристичних продуктів і створення нових пропозицій. Застосування моделі підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і знижує ризики розвитку. На основі підходу сформовано матрицю стратегічного розвитку туристичного оператора «АЛЬФ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця стратегічного розвитку туристичного оператора «АЛЬФ» за моделлю І. Ансоффа

Продукт	**Існуючі ринки**	**Нові ринки**
Існуючий продукт	**Проникнення на ринок**	**Розвиток ринку**
	– Повторні продажі через CRM. – Програми лояльності. – Ремаркетинг. – Підвищення якості обслуговування. – Оптимізація цін та умов бронювання.	– Вихід на нові географічні напрями (Скандинавія). – Розвиток внутрішнього туризму. – Залучення нових сегментів клієнтів.
Новий продукт	**Розвиток продукту**	**Диверсифікація**
	– Авторські тури. – Індивідуальні маршрути. – Гастрономічні тури. – Культурно-історичні маршрути. – Тури вихідного дня. – Розширення пакету послуг.	– Екологічні тури як новий напрям. – Подієві тури (фестивалі, спортивні заходи).

Представлена матриця відображає запропоновані напрями стратегічного розвитку туристичного оператора «АЛЬФ», сформовані з урахуванням поєднання ринків і туристичних продуктів. Кожен із визначених напрямів передбачає використання конкретних управлінських інструментів і практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Детальний розгляд запропонованих напрямів дозволяє розкрити механізми їх реалізації та обґрунтувати доцільність впровадження в сучасних умовах функціонування туристичного ринку.

Диференціацію краще реалізовувати не лише через унікальність

маршрутів, а й через формат обслуговування: персональні менеджери для клієнтів середнього і преміум сегменту, гнучкі умови зміни бронювання, розширені консультації перед поїздкою. Стратегію фокусування варто застосовувати через концентрацію на окремих нішах, наприклад сімейний відпочинок або індивідуальні тури Європою, із поступовим поглибленням експертизи саме в цих напрямах.

Модель Ансоффа використовувати як основу для прийняття рішень щодо розширення діяльності: вихід на нові географічні ринки (наприклад Скандинавія), розвиток нових продуктів (авторські тури), а також поглиблення роботи з існуючими клієнтами через повторні продажі.

Забезпечити формування конкурентних туристичних продуктів через чітке врахування вимог цільових сегментів споживачів. Провести сегментацію клієнтів за рівнем доходу, мотивацією подорожей, віком та географією попиту. Для кожного сегмента розробити окремі турпакети з конкретними параметрами: тривалість туру, рівень сервісу, транспорт, додаткові послуги. Визначити оптимальні цінові межі на основі аналізу платоспроможності клієнтів і середньоринкових тарифів, оскільки рівень ціни, якість послуг і відповідність очікуванням клієнтів формують конкурентні переваги туристичного підприємства.

Клієнтську політику оператору «АЛЬФ» доцільно формувати через сегментацію з чітким розподілом споживачів за поведінковими та економічними характеристиками. Варто сформувати модель роботи з чотирма сегментами. Перший сегмент охоплює клієнтів бюджетного туризму, орієнтованих на масові напрямки типу Туреччини, Єгипту та Болгарії. Для цього сегмента менеджери формують стандартизовані пакетні тури з фіксованими умовами проживання та транспорту. Другий сегмент включає сімейних туристів. Для цього сегмента менеджери формують пропозиції з дитячою інфраструктурою, прямими рейсами та підвищеним рівнем безпеки. Третій сегмент охоплює клієнтів середнього та високого доходу. Для цієї групи менеджери формують індивідуальні маршрути з вибором авіарейсів,

готелів і додаткових сервісів. Четвертий сегмент включає корпоративних клієнтів, для яких організовують ділові поїздки, конференц-тури та групові виїзди з повним логістичним супроводом. Запропонований підхід до сегментації споживачів туристичних послуг оператора «АЛЬФ» відображено на рисунку 3.1.

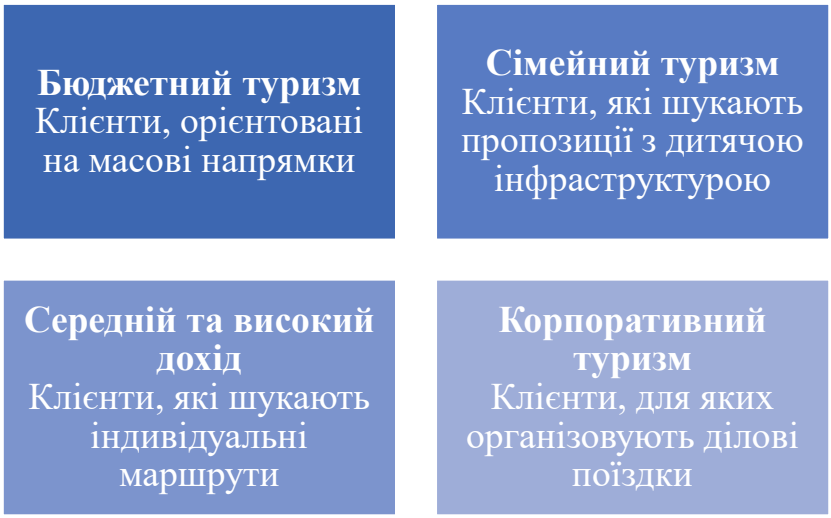


Рис. 3.1. Запропонована сегментація ринку туристичних послуг оператора «АЛЬФ»

Джерело: сформовано автором

Для бюджетного сегмента ключовим фактором вибору виступає ціна та зрозумілість пропозиції, тому важливо мінімізувати складність вибору – пропонувати 2–3 чіткі варіанти без перевантаження деталями. Сімейні туристи приймають рішення довше, орієнтуються на безпеку, відгуки інших клієнтів і наявність дитячої інфраструктури, тому використання кейсів реальних поїздок і рекомендації буде ефективним. Клієнти середнього та високого доходу очікують не просто туру, а досвіду – для них важливі індивідуальність, комфорт і економія часу, тому менеджер має виступати радше консультантом, ніж продавцем. Корпоративні клієнти орієнтуються на чіткість організації, дотримання термінів і фінансову прозорість, критичне значення має договірна дисципліна та деталізація послуг.

Оператору варто розширювати туристичний продукт через створення спеціалізованих напрямів, що виходять за межі стандартних пакетних турів. Варто розробити гастрономічні тури з відвідуванням локальних виробництв у

Франції та Італії, культурно-історичні маршрути з акцентом на музеї та архітектурні пам’ятки Чехії, Австрії та Іспанії, екологічні подорожі до Скандинавії з відвідуванням національних парків, а також подієві тури, прив’язані до міжнародних фестивалів і спортивних заходів. Таке формування продуктів підвищує індивідуальну цінність пропозиції та зменшує залежність від цінової конкуренції.

Розширення продукту дозволяє зменшити залежність від сезонності, оскільки спеціалізовані тури (гастрономічні, подієві) мають інший попит протягом року. Водночас впровадження таких продуктів потребує тестування через пілотні продажі, оскільки попит може бути обмеженим. Краще формувати гнучкі тури з можливістю комбінування послуг (переліт, проживання, екскурсії), що дозволяє адаптувати продукт під різні бюджети без повної зміни структури туру. Також розробити нові напрямки: внутрішній туризм Україною, короткострокові тури вихідного дня, індивідуальні маршрути та авторські тури. Забезпечити включення додаткових сервісів: страхування, трансфери, екскурсійний супровід, онлайн-консультації 24/7. Організувати тестування нових продуктів на обмежених групах клієнтів із подальшим коригуванням пропозиції на основі зворотного зв’язку.

Підприємству слід інтегрувати цифрові технології через впровадження CRM-системи для централізованого управління клієнтською базою та покращити внутрішні бізнес-процеси туристичного оператора для зниження витрат і підвищення ефективності діяльності. Впровадити систему для управління клієнтською базою, автоматизувати облік заявок і фінансових операцій. Забезпечити контроль витрат на кожному етапі формування туристичного продукту. Організувати співпрацю з надійними постачальниками послуг (готелі, перевізники, екскурсійні компанії) на основі довгострокових контрактів із фіксованими умовами.

Менеджери використовують дані про попередні поїздки для формування персоналізованих пропозицій. Відділ продажів застосовує аналітику поведінки користувачів сайту для визначення популярних напрямків і

сезонних коливань попиту. Онлайн-бронювання варто інтегрувати в єдину систему продажів, що скорочує час обробки заявок і зменшує кількість помилок. CRM-система має не лише зберігати дані, а й формувати автоматичні нагадування про повторні поїздки, сезонні пропозиції та індивідуальні рекомендації. Аналітика сайту дозволяє визначати, на якому етапі клієнти відмовляються від бронювання, що дає змогу коригувати структуру сторінок або спрощувати форму замовлення. Інтеграція з платіжними системами скорочує бар'єр покупки, особливо для молодших сегментів клієнтів.

Маркетингову діяльність необхідно розвивати через цифрові канали просування. Рекламні кампанії в соціальних мережах варто чітко орієнтувати на конкретні туристичні продукти, що забезпечує більш точне потрапляння в цільову аудиторію. У процесі просування ефективно використовувати відеоматеріали, створені на основі реального досвіду клієнтів, адже такий контент підвищує рівень довіри до бренду. Рекламні повідомлення слід адаптувати з урахуванням вікових характеристик аудиторії та рівня її доходу. Оцінювання результативності маркетингових заходів варто здійснювати за показниками конверсії, кількості здійснених бронювань і частки повторних звернень. Доцільним є застосування ремаркетингу для повернення користувачів, які цікавилися турами, але не завершили процес бронювання. Відеоконтент доцільно доповнювати короткими динамічними форматами, зокрема Reels і TikTok, які швидше привертають увагу та формують початковий інтерес. Систему оцінювання ефективності варто розширити шляхом включення показників вартості залучення клієнта та його довічної цінності, що дає змогу більш об'єктивно оцінити результативність маркетингової діяльності. Важливим напрямом є забезпечення стабільної присутності у цифровому середовищі: удосконалення функціоналу вебсайту з можливістю онлайн-бронювання, впровадження SEO-оптимізації та налаштування таргетованої реклами в соціальних мережах. Регулярне ведення сторінок із публікацією реальних кейсів подорожей і відгуків клієнтів сприяє підвищенню довіри та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Додатково доцільно впровадити програму лояльності, що передбачає накопичувальні знижки, бонуси за повторні покупки та розвиток партнерських програм.

Підвищення якості туристичного продукту через впровадження стандартизованої системи обслуговування клієнтів. Менеджери обробляють звернення у короткі терміни та надають кілька варіантів турів з різними ціновими параметрами. Після підтвердження бронювання забезпечується супровід клієнта до моменту виїзду та під час подорожі. Після завершення туру варто збирати структурований зворотний зв'язок для коригування маршрутів, вибору готелів і зміни партнерів. Підвищення якості обслуговування варто будувати на чітких, вимірюваних стандартах взаємодії з клієнтами. Швидкість реакції на запити має бути регламентованою: відповідь у межах робочого часу – не пізніше ніж через 20–30 хвилин, підбір варіантів туру – протягом одного дня. Такий підхід формує відчуття надійності та професійності ще на етапі першого контакту. Комунікацію з клієнтами доцільно перевести в зручні цифрові канали – месенджери або email, де зберігається історія взаємодії та спрощується уточнення деталей. Під час подорожі важливо забезпечити швидкий зв'язок із менеджером або координатором, що дозволяє оперативно вирішувати організаційні питання. Після завершення туру варто системно збирати зворотний зв'язок у структурованому форматі (короткі анкети, оцінка ключових елементів подорожі). Це не лише дає розуміння якості послуг, а й дозволяє виявляти слабкі місця у виборі готелів, трансферів або екскурсій. Провести навчання персоналу з технік продажу, сервісної комунікації та роботи із запереченнями. Впровадити систему оцінювання якості обслуговування на основі відгуків клієнтів і показників повторних продажів.

Розвивати партнерську мережу через укладання прямих контрактів із готелями, авіакомпаніями та локальними туристичними агентствами в країнах призначення – дуже важливо. Така модель зменшує витрати на посередників і підвищує гнучкість формування турів. Контроль якості партнерських послуг

варто здійснювати через регулярну перевірку стандартів проживання, транспорту та екскурсійного обслуговування. У разі невідповідності вимогам слід забезпечити заміну партнерів. Робота з партнерами має будуватись на балансі надійності та гнучкості. Наявність кількох постачальників для одного напряму знижує ризики зриву поїздок, особливо у випадках змін розкладу або перевантаження готелів у високий сезон. Довгострокові контракти дозволяють отримувати вигідніші умови співпраці, але водночас важливо залишати можливість швидкої заміни партнера у разі зниження якості послуг. Практичним інструментом виступає періодична оцінка партнерів за критеріями: стабільність сервісу, відповідність заявленим умовам, відгуки клієнтів. Наявність резервних варіантів розміщення та транспорту значно підвищує стійкість операційної діяльності та зменшує репутаційні ризики.

Впровадження інновації через використання мобільного застосунку для туристів, який містить маршрути, інформацію про трансфери та контакти супроводу позитивно позначиться на підприємстві. Перед поїздкою клієнти отримують цифрові презентації готелів і міст. У процесі подорожі варто застосовувати інтерактивні елементи для отримання персоналізованих рекомендацій щодо маршрутів і активностей. Інноваційний розвиток доцільно спрямовувати на спрощення взаємодії клієнта з компанією. Мобільний застосунок може виконувати функцію персонального помічника під час подорожі: містити інформацію про рейси, трансфери, контакти супроводу та рекомендації щодо локацій. Автоматизація типових процесів, зокрема через чат-боти, дозволяє швидко відповідати на стандартні запити (ціни, напрямки, умови поїздок) без залучення менеджера. Це зменшує навантаження на персонал і прискорює обробку звернень. Додатковий ефект створює використання персоналізованих рекомендацій – система може пропонувати напрямки на основі попередніх поїздок клієнта, що підвищує ймовірність повторної покупки.

Оператору доречно реалізувати екологічний напрям діяльності через формування туристичних продуктів із мінімальним впливом на природне

середовище. Варто відбирати готелі з екологічними стандартами, включаючи енергозбереження та систему сортування відходів. У маршрутах доцільно використовувати громадський транспорт, а також розвивати співпрацю з локальними гідами, що сприяє розвитку місцевих громад. Розвиток екологічного туризму поступово переходить із нішевого сегмента у більш масовий, тому врахування цього фактору стає конкурентною перевагою. Вибір закладів із впровадженими екологічними стандартами (енергозбереження, мінімізація відходів) формує позитивне сприйняття бренду. Використання локальних сервісів і гідів не лише зменшує навантаження на довкілля, а й додає подорожам автентичності. Для клієнта це виглядає як більш “жива” і унікальна пропозиція, а не стандартний туристичний пакет. Крім того, екологічна складова може бути інтегрована в комунікацію бренду як елемент соціальної відповідальності.

Якісні управлінські рішення неможливі без постійного збору та аналізу ринкової інформації. Відкриті джерела дають достатньо даних для базового моніторингу: сайти конкурентів, туристичні агрегатори, платформи з відгуками клієнтів. Окрему цінність має аналіз поведінки споживачів – які напрямки переглядають, на якому етапі припиняють бронювання, які фактори впливають на остаточне рішення. Це дозволяє не лише коригувати продукт, а й адаптувати структуру продажів. Регулярне накопичення такої інформації формує внутрішню аналітичну базу, яка з часом стає одним із ключових ресурсів підприємства. Бажано сформувати стійку конкурентну позицію туристичного оператора «АЛЬФ» шляхом системного аналізу попиту, поведінки споживачів і параметрів діяльності прямих конкурентів на ринку туристичних послуг. Провести збір конкретних даних щодо обсягів продажів аналогічних турпродуктів, структури цін, каналів просування та рівня клієнтської лояльності. Організувати регулярний моніторинг ринку із застосуванням інструментів конкурентної розвідки, включаючи аналіз сайтів конкурентів, відгуків клієнтів і пропозицій онлайн-агрегаторів. Сформувати внутрішню аналітичну базу даних для подальшого прийняття управлінських

рішень, оскільки дефіцит інформації про конкурентів знижує якість стратегічного планування.

Фінансова стійкість підприємства залежить від ефективного контролю витрат і прогнозування доходів та потребує не лише складання загального бюджету, а й детального аналізу кожного туристичного продукту за прибутковістю та його внеском у фінансовий результат. Додатково підприємство аналізує структуру витрат за окремими напрямами діяльності, що дає змогу виявляти найбільш витратні елементи та знаходити резерви для оптимізації.

Розрахунок точки беззбитковості визначає мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття витрат, що особливо актуально для нових і сезонних напрямів із нерівномірним попитом. Застосування підходу дає змогу обґрунтовано планувати обсяги реалізації та оцінювати ризики виходу на нові ринки або запуску окремих турпродуктів.

Підприємство здійснюватиме постійний моніторинг маржинальності турів і поступово відмовлятиметься від турів, що не забезпечують належного рівня прибутку або мають низьку економічну ефективність у довгостроковій перспективі.

Підприємство плануватиме доходи і витрати з урахуванням сезонних коливань попиту, формуватиме бюджет діяльності, контролює рентабельність продажів, впроваджуватиме систему фінансового контролю та регулярно аналізує ключові показники діяльності.

Додатково підприємство постійно зіставлятиме фактичні результати з плановими показниками, що дає змогу своєчасно виявляти відхилення та коригувати фінансову політику підприємства.

Туристичний ринок змінюється під впливом великої кількості зовнішніх факторів: економічної ситуації, безпекових умов, сезонних коливань попиту. У таких умовах статична стратегія швидко втрачає актуальність. Регулярний перегляд управлінських рішень дозволяє своєчасно коригувати напрям діяльності: змінювати акценти в продукті, переглядати цінову політику,

адаптувати канали просування. Гнучкість стає не додатковою перевагою, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій.

Комплексне впровадження сегментації клієнтів, розширення туристичного продукту, цифрових технологій, маркетингових інструментів, партнерської моделі та екологічних рішень для «АЛЬФ» формує структуровану систему підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує зростання доходів, стабільність клієнтської бази та посилення позицій на туристичному ринку Києва.

Закріплення конкурентних позицій туристичного оператора шляхом постійного оновлення стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. Проводити регулярний перегляд стратегічних рішень на основі аналізу ринку, змін попиту та дій конкурентів, оскільки конкурентоспроможність виступає безперервним процесом розвитку та вдосконалення діяльності підприємства.

3.2. Оцінка очікуваного впливу запропонованих стратегічних напрямів на соціально-економічні результати діяльності підприємства

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку туристичного оператора «АЛЬФ» матиме комплексний позитивний вплив на соціально-економічні результати його діяльності, що проявлятиметься у підвищенні фінансової стійкості, зростанні доходів, розширенні клієнтської бази та зміцненні ринкових позицій підприємства.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих стратегічних напрямів розвитку туристичного оператора «АЛЬФ» здійснено розрахунок орієнтовних витрат на їх впровадження. Розрахунки охоплюють основні напрями трансформації діяльності підприємства, зокрема цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення маркетингової активності, впровадження CRM-системи та розробку мобільного застосунку для взаємодії з клієнтами.
Отримані результати згруповано за ключовими статтями витрат, що дозволяє комплексно оцінити фінансові потреби реалізації запропонованих заходів та

визначити їх вплив на структуру витрат підприємства. Представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет на реалізацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АЛЬФ»

Напрям витрат	**Зміст заходів**	**Орієнтовні витрати, тис. грн**	**Примітка**
Автоматизація та CRM	Модернізація існуючої CRM, інтеграція з API-шлюзами авіаперевізників та готельних платформ	60	Річна ліцензія + технічна підтримка
Digital-маркетинг	Таргетована реклама в соцмережах (FB/IG), контекстна реклама для гарячих турів, SEO-оптимізація сайту	300	25 000 грн/міс (основний рекламний бюджет)
Мобільний сервіс	Розробка та запуск клієнтського застосунку (кабінет туриста: ваучери, страховки, чат із підтримкою)	200	Етап розробки MVP та тестування
Навчання персоналу	Тренінги з кризових комунікацій, техніки продажів та роботи з новими функціями CRM	30	Корпоративне навчання для відділів продажу
Продуктовий розвиток	Аналітика нових ринків, розробка авторських автобусних маршрутів та інспекція готельної бази	40	Тестові запуски нових напрямків
Партнерська мережа	Організація вебінарів та рекламних інфотурів для турагентів-партнерів	20	Зміцнення лояльності B2B-сегменту
РАЗОМ		650	На перший рік впровадження

Проведені розрахунки свідчать, що загальний обсяг витрат на впровадження запропонованих стратегічних заходів становить 650 000 грн у розрахунку на перший рік реалізації. Найбільшу частку у структурі витрат

займають заходи, пов’язані з digital-маркетингом та розробкою мобільного застосунку, що зумовлено їх високою ресурсомісткістю та стратегічною значущістю для забезпечення зростання клієнтської бази та підвищення рівня цифровізації діяльності підприємства.

Додатково, вплив запропонованих заходів має системний та довгостроковий характер, оскільки охоплює одночасно маркетингову, операційну, фінансову та управлінську складові діяльності підприємства. Це означає, що ефект від впровадження стратегій не буде одноразовим, а накопичуватиметься у вигляді підвищення організаційної ефективності, зниження внутрішніх витрат та покращення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. У перспективі це забезпечить формування стабільної моделі розвитку, яка менш залежатиме від зовнішніх економічних коливань, сезонності попиту та поведінки конкурентів.

Впровадження сегментації клієнтів та орієнтація на диференційовані туристичні продукти підвищує відповідність послуг потребам різних споживчих груп. Конверсія звернень у реальні продажі зростає, середній чек збільшується, частка повторних покупок підвищується. У результаті попит стабілізується, залежність від цінової конкуренції зменшується.

На практичному рівні туристичний оператор «АЛЬФ» розподіляє клієнтів у CRM-системі на чотири ключові сегменти (бюджетні туристи, сімейні клієнти, преміум-сегмент та корпоративні клієнти) і для кожного сегмента формує окремі шаблони пропозицій. Менеджер не пропонує однакові тури всім клієнтам, а працює за сценаріями: сімейному клієнту система підбирає готелі з дитячою інфраструктурою та прямими рейсами, преміум-клієнту пропонують індивідуальні маршрути з гнучкими умовами бронювання.

Клієнт отримує не стандартний перелік туристичних пропозицій, а попередньо відібрані варіанти, які максимально відповідають запитам, що скорочує час прийняття рішення та підвищує ймовірність покупки. Споживач сприймає, що компанія розуміє потреби та пропонує індивідуально підібрані

рішення, що підвищує довіру ще на етапі первинного звернення.

Менша кількість інформації та альтернатив знижує навантаження на клієнта і формує психологічний комфорт та впевненість у виборі, оскільки рішення приймається на основі структурованих і релевантних пропозицій.

Сегментація переводить продаж туристичних послуг від масового підходу до точкового маркетингу, що підвищує ефективність використання рекламного бюджету. Підприємство формує персоналізовані пропозиції, які відповідають очікуванням клієнтів, що прямо впливає на зростання задоволеності та формування довгострокової лояльності. У результаті компанія отримує більш прогнозований потік доходів та зменшує ризики втрати клієнтів на користь конкурентів. З боку клієнта проявляється відчуття індивідуального підходу та високого рівня сервісу, коли комунікація з туристичним оператором не сприймається як масова рекламна взаємодія, а як персональна консультація. Такий досвід формує емоційне відчуття турботи та надійності, що поступово переходить у довіру до бренду і стимулює повторні звернення. У довгостроковій перспективі знижується чутливість клієнтів до цінового фактора, оскільки ключовим критерієм вибору стає не вартість послуги, а рівень сервісу та якість взаємодії з компанією.

Розширення туристичного продукту за рахунок спеціалізованих, авторських та тематичних турів забезпечує диверсифікацію джерел доходів підприємства та зниження впливу сезонних коливань. Формується більш рівномірне завантаження операційної діяльності протягом року, зростає маржинальність окремих турів завдяки їх унікальності та меншій залежності від цінових порівнянь.

Запровадження унікальних туристичних продуктів дає змогу підприємству зайняти нішеві сегменти ринку з нижчим рівнем конкурентного тиску. Зменшується вплив цінової конкуренції, з’являється можливість формувати преміальне позиціонування турів, у якому визначальними стають якість, емоційна цінність і унікальність туристичного досвіду. У результаті формується стабільніша структура доходів із вищою середньою

рентабельністю.

Для підприємства впровадження таких продуктів означає розширення асортименту послуг, посилення ринкових позицій у нішевих сегментах та зростання фінансової стійкості. Додатково підвищується прогнозованість доходів, оскільки попит на авторські та тематичні тури менш залежить від масових ринкових коливань і сезонності.

Для клієнтів розширення продуктового портфеля створює доступ до більш різноманітних форматів подорожей, що відповідають індивідуальним інтересам і стилю відпочинку. З'являється можливість отримати не стандартизовану поїздку, а унікальний досвід із вираженою емоційною складовою та більш глибоким зануренням у культуру, події або тематику подорожі. Підвищується рівень задоволеності сервісом, оскільки вибір виходить за межі типових пакетних рішень і орієнтується на персональні очікування.

Інтеграція цифрових технологій, зокрема CRM-системи та онлайн-інструментів продажу, оптимізує внутрішні бізнес-процеси. Скорочується час обробки заявок, зменшуються операційні витрати, підвищується точність управлінської інформації та якість клієнтського обслуговування. Зростає продуктивність праці персоналу та ефективність використання ресурсів підприємства.

Цифровізація формує єдину інформаційну екосистему підприємства, у якій дані про клієнтів, продажі та попит об'єднуються в аналітичну базу. Це підвищує точність прогнозування попиту, дозволяє визначати найбільш прибуткові напрями діяльності та швидко реагувати на зміни ринку. Зменшується ризик управлінських помилок, пов'язаних із фрагментарністю або нестачею інформації.

Для підприємства впровадження CRM та онлайн-інструментів продажу означає посилення контролю над усім циклом взаємодії з клієнтом – від першого звернення до повторних продажів. З'являється можливість відстежувати поведінку клієнтів, аналізувати ефективність каналів залучення

та оцінювати результативність менеджерів у реальному часі. Це підвищує керованість бізнесу, прискорює прийняття управлінських рішень та забезпечує більш стабільне планування доходів. Додатково зменшується частка ручних операцій, що скорочує витрати часу персоналу на рутинні завдання і дозволяє зосередитися на продажах та сервісі.

Для клієнтів цифровізація забезпечує швидший і зручніший процес взаємодії з туристичним оператором. Скорочується час очікування відповіді, спрощується оформлення бронювань та підбір турів через онлайн-канали. Клієнт отримує більш персоналізовані пропозиції на основі попередніх звернень і поведінки, що підвищує релевантність рекомендацій. Покращується якість сервісу завдяки більш точному врахуванню потреб і швидкому реагуванню на запити, що формує відчуття зручності, надійності та сучасного рівня обслуговування.

Посилення маркетингової діяльності через цифрові канали підвищує впізнаваність бренду та розширює охоплення цільової аудиторії. Використання таргетованої реклами, відеоконтенту та програм лояльності збільшує кількість нових клієнтів та формує стабільну базу постійних споживачів. Зростають обсяги реалізації туристичних послуг та доходи підприємства.

У межах дослідження цифрової трансформації туристичного оператора доцільно розглянути процес взаємодії з клієнтом як послідовний ланцюг етапів, що відображає шлях користувача від першого контакту з брендом до формування довгострокових відносин. Така логіка дозволяє систематизувати клієнтський досвід і показати, як цифрові інструменти впливають на кожну стадію прийняття рішення.. Проілюстровано на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Клієнтська карта туроператора «АЛЬФ»

Джерело: сформовано автором

Представлена схема ілюструє логіку клієнтського шляху в умовах цифровізації та впровадження CRM-системи, де кожен етап послідовно переходить у наступний і забезпечує безперервність взаємодії з потенційним клієнтом. Від зацікавленості до формування лояльності вибудовується керований процес, у якому цифрові інструменти дозволяють фіксувати поведінку клієнта, оперативно реагувати на його запити та підвищувати ефективність продажів. Такий підхід забезпечує не лише зростання конверсії, але й формування стабільної бази постійних клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Системний digital-маркетинг забезпечує контроль рекламних кампаній через аналітику ключових показників (CTR, конверсія, вартість залучення клієнта). Оцінка ефективності кожного каналу залучення дозволяє перерозподіляти бюджет у результативні інструменти та скорочувати витрати на неефективну рекламу. Підприємство отримує раціональне використання маркетингового бюджету, зниження вартості залучення клієнта та підвищення рентабельності маркетингових інвестицій.

Для «АЛЬФ» посилення цифрового маркетингу означає збільшення потоку заявок і продажів та формування передбачуваної системи залучення клієнтів. Оперативне тестування нових пропозицій дозволяє визначати ефективні рекламні повідомлення та адаптувати стратегію просування під поведінку аудиторії. Конкурентоспроможність компанії зростає, маркетинг стає керованим, вимірюваним і гнучким інструментом впливу на ринок. Позиція бренду в цифровому середовищі посилюється, що ускладнює перехід клієнтів до конкурентів.

Для клієнтів цифровий маркетинг забезпечує швидкий доступ до актуальних туристичних пропозицій та релевантний контент. Таргетована реклама показує варіанти турів, які відповідають інтересам, бюджету та стилю подорожей конкретної людини, що скорочує час пошуку інформації. Програми лояльності надають додаткову вигоду у вигляді знижок, бонусів або персональних пропозицій та підвищують цінність співпраці з компанією.

Клієнт отримує зручний і персоналізований досвід взаємодії з брендом, рівень довіри зростає завдяки регулярній, корисній та цільовій комунікації. Формується емоційна прив'язаність до компанії, підвищується ймовірність повторних звернень і знижується схильність до вибору конкурентів. У довгостроковій перспективі клієнт сприймає компанію як сучасного та надійного туристичного оператора, який пропонує не випадкові рекламні пропозиції, а продумані рішення під конкретні потреби.

Розвиток партнерської мережі та укладання прямих контрактів із постачальниками туристичних послуг знижує собівартість турпродуктів і підвищує гнучкість цінової політики. Туроператор отримує можливість формувати більш конкурентні ціни без втрати маржинальності, швидше реагувати на зміну попиту та регулювати вартість пакетів залежно від сезону, завантаженості та ринкових умов. Це підвищує загальну конкурентоспроможність та забезпечує стійкість до зовнішніх економічних коливань.

Прямі контракти з готелями, авіакомпаніями та іншими постачальниками туристичних послуг формують більш стабільні логістичні та сервісні ланцюги. Зменшується кількість посередників, що скорочує витрати, мінімізує ризики зриву туристичних програм і підвищує контроль над якістю послуг. Додатково з'являється можливість узгоджувати індивідуальні умови співпраці, включаючи пріоритетні бронювання, гнучкі тарифи та спеціальні пропозиції для клієнтів.

Наявність альтернативних партнерів у різних туристичних напрямках підвищує адаптивність підприємства до змін попиту та ринкових умов. У разі підвищення вартості послуг або обмежень у одного постачальника з'являється можливість швидкого переключення на іншого партнера без втрати якості сервісу. Це зменшує операційні ризики та забезпечує безперервність туристичних програм навіть у нестабільних умовах ринку.

Для клієнтів розвиток партнерської мережі проявляється у вигляді більш вигідних цінових пропозицій, стабільної якості сервісу та меншої кількості

збоїв у процесі організації подорожей. Зниження собівартості дозволяє формувати доступніші пакети або додавати більше послуг у межах тієї ж ціни, що підвищує відчутну цінність покупки.

Клієнт отримує більш надійно організовану подорож, оскільки зменшується ризик скасування рейсів, проблем із бронюванням або невідповідності умов проживання заявленим параметрам. Підвищується рівень довіри до компанії, оскільки стабільність сервісу та передбачуваність результату стають помітними у процесі взаємодії. Це формує позитивний досвід подорожі, що збільшує ймовірність повторних звернень і рекомендацій іншим клієнтам.

Реакція клієнтів у вигляді задоволеності сервісом, повторних покупок і рекомендацій безпосередньо впливає на підприємство. Зростає частка органічного залучення нових клієнтів через «сарафанне радіо», зменшуються витрати на маркетинг і підвищується стабільність доходів. Лояльна клієнтська база створює прогнозований попит, що дозволяє точніше планувати завантаження партнерської мережі та ефективніше управляти контрактами з постачальниками.

Впровадження інноваційних рішень і мобільних сервісів у діяльність туристичного оператора «АЛЬФ» передбачає запуск єдиного цифрового застосунку для повного супроводу клієнта на всіх етапах подорожі. У такому застосунку поєднуються підбір турів, оформлення бронювання, онлайн-оплата, зберігання квитків і документів, нагадування про рейси, повідомлення про зміни та канал прямого зв’язку з менеджером. Взаємодія з туристичним оператором переходить у безперервний цифровий формат, коли клієнт отримує доступ до всіх сервісів через один інструмент без необхідності звернення до різних джерел інформації.

У разі впровадження такого застосунку процес організації подорожі для клієнтів змінюється на більш швидкий і структурований. Пошук інформації скорочується, оскільки пропозиції турів формуються автоматично на основі запитів, історії переглядів і попередніх бронювань. Оформлення поїздки

відбувається в межах одного цифрового середовища, де зберігаються всі дані щодо рейсів, готелів, трансферів і страхування. Оперативні сповіщення про зміни рейсів, затримки або коригування умов подорожі надходять у режимі реального часу, що зменшує ризик непередбачених ситуацій і дозволяє клієнту швидко реагувати на зміни.

Використання мобільного застосунку також змінює спосіб взаємодії з туристичним оператором після покупки туру. З'являється можливість отримувати підтримку безпосередньо в чаті застосунку, переглядати статус замовлення, додавати додаткові послуги та керувати деталями поїздки без телефонних дзвінків або відвідування офісу. Такий формат взаємодії формує безперервний цифровий супровід, у якому клієнт має постійний доступ до інформації та сервісної підтримки.

Для клієнтів результатом впровадження застосунку стає скорочення часу на організацію подорожі, зменшення кількості помилок у бронюваннях і підвищення зручності управління всіма елементами поїздки. Знижується рівень стресу, пов'язаний з координацією різних сервісів, оскільки всі дані зосереджуються в одному інтерфейсі. Додатково з'являються персоналізовані рекомендації щодо турів, додаткових послуг і повторних подорожей, сформовані на основі попередньої поведінки клієнта.

Реакція клієнтів на впровадження такого цифрового сервісу проявляється у зростанні частоти використання послуг компанії, збільшенні кількості повторних бронювань і активнішому використанні рекомендаційних функцій. Позитивний досвід взаємодії через застосунок формує відчуття зручності, швидкості обслуговування та постійної доступності підтримки. Це підсилює довіру до туристичного оператора та стимулює клієнтів рекомендувати компанію іншим користувачам.

Для підприємства «АЛЬФ» така поведінка клієнтів означає збільшення рівня залученості до цифрової екосистеми компанії та зростання частки прямих продажів через власні канали. Зменшується залежність від зовнішніх платформ бронювання, скорочуються витрати на обслуговування клієнтів

через телефонні та офлайн-канали, підвищується ефективність роботи менеджерів. Накопичені цифрові дані про взаємодію клієнтів із застосунком дозволяють більш точно прогнозувати попит, формувати індивідуальні пропозиції та оптимізувати туристичні продукти відповідно до реальних поведінкових моделей користувачів.

Екологічна складова діяльності підвищить соціальну відповідальність підприємства та дозволить залучити новий сегмент клієнтів, орієнтованих на сталий туризм. Це також сприятиме формуванню позитивного бренду та довгострокової конкурентної переваги.

У фінансовому аспекті очікується підвищення рентабельності діяльності за рахунок оптимізації витрат, зростання маржинальності туристичних продуктів та підвищення ефективності управління доходами. Застосування аналізу беззбитковості та контролю прибутковості дозволить знизити фінансові ризики та покращити планування діяльності підприємства.

Для оцінки прогнозного економічного ефекту від впровадження запропонованих стратегічних заходів здійснено розрахунок приросту доходу туристичного оператора «АЛЬФ» у 2026 році. Базовим рівнем для розрахунків визначено прогнозований дохід на 2025 рік у розмірі 23 276 900 грн.

Згідно з внутрішнім прогнозом підприємства туристичний оператор «АЛЬФ» очікує досягнення обсягу доходу у 2026 році на рівні 29 495 608 грн, що формується на основі стратегічного планування розвитку діяльності та оцінки ефекту від впровадження запланованих заходів.

Очікуване зростання доходу формується під впливом комплексної реалізації цифрової трансформації, удосконалення маркетингової діяльності, впровадження CRM-системи, мобільного застосунку та розвитку продуктової лінійки. Сукупний ефект зазначених заходів проявляється через збільшення конверсії, середнього чека та частки повторних продажів. Представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок приросту доходу туристичного оператора «АЛЬФ» у 2026 році

Фактор росту	Обґрунтування (вплив заходів)	Приріст, %	Сума внеску, грн
Оптимізація конверсії (CRM)	Скорочення часу обробки заявок та автоматизація продажів	+12,0	2 793 228
Digital-маркетинг та мобільний застосунок	Розширення каналів залучення та прямих продажів	+8,0	1 862 152
Розвиток авторських туристичних продуктів	Збільшення середнього чека завдяки унікальним турам	+4,5	1 047 461
Підвищення лояльності клієнтів	Повторні продажі та персоналізовані пропозиції	+2,2	515 867
РАЗОМ ПРИРІСТ		+26,7	6 218 708

- Дохід за 2025 рік (базовий): 23 276 900 грн
- Прогнозований приріст: 6 218 708 грн
- Плановий дохід на 2026 рік: 29 495 608 грн

Аналіз прогнозних показників свідчить, що найбільший вплив на формування доходу у 2026 році матиме цифровізація каналів продажу та підвищення ефективності клієнтської взаємодії. Впровадження CRM-системи, мобільного застосунку та digital-маркетингу забезпечує як залучення нових клієнтів, так і підвищення рівня утримання існуючих, що сукупно формує загальний приріст доходу на рівні 26,7%.

Отримані результати демонструють, що запропоновані стратегічні заходи мають високий економічний потенціал та безпосередньо впливають на ключові фінансові показники діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що загальний обсяг інвестицій у реалізацію стратегічних заходів становить 650 000 грн і має характер капіталовкладень у розвиток бізнесу. За умови прогнозованого приросту доходу у розмірі 6 218 708 грн, ефективність інвестицій є високою, оскільки кожна вкладена гривня генерує значний додатковий дохід уже в перший рік реалізації стратегії.

Таким чином, плановий дохід у розмірі 29 495 608 грн є економічно

обґрунтованим і досяжним за умови послідовного впровадження цифрових, маркетингових та продуктових заходів розвитку підприємства.

Узагальнено, впровадження запропонованих стратегічних напрямів забезпечить туристичному оператору «АЛЬФ» підвищення фінансової стабільності, розширення ринку збуту, покращення якості сервісу та зміцнення довгострокових конкурентних позицій на туристичному ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ» в умовах динамічного розвитку туристичного ринку та цифрової трансформації бізнес-середовища.

Конкурентоспроможність підприємства у сфері туризму розглядається як здатність суб'єкта господарювання утримувати ринкові позиції через формування ціннісної пропозиції, раціональне використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Сучасні умови визначають цифровізацію бізнес-процесів, якість клієнтського сервісу, гнучкість управління та персоналізацію туристичних продуктів як ключові чинники розвитку.

Аналіз діяльності туристичного оператора «АЛЬФ» виявляє проблемні аспекти функціонування. Робота з клієнтською базою не має системного характеру, цифровий маркетинг використовується обмежено, процеси сегментації та персоналізації потребують удосконалення. Модель управління взаємовідносинами з клієнтами не відповідає вимогам ринку, що знижує потенціал розвитку підприємства.

У роботі обґрунтовано доцільність переходу до комбінованої стратегії підвищення конкурентоспроможності, що поєднує диференціацію туристичного продукту, сегментацію клієнтів, стратегії зростання за І. Ансоффом, цифрову трансформацію та клієнтоорієнтований підхід. Запропоновані заходи спрямовані на формування унікальної ринкової пропозиції, підвищення рівня сервісу та зменшення залежності підприємства від цінової конкуренції.

На основі аналізу сформовано комплекс стратегічних напрямів розвитку туристичного оператора «АЛЬФ». Основний акцент зосереджено на впровадженні CRM-системи як інструменту автоматизації управління клієнтськими взаємовідносинами, підвищення ефективності продажів і якості

обслуговування. CRM-система забезпечує централізацію даних про клієнтів, аналіз поведінки споживачів і формування персоналізованих пропозицій.

Сегментація клієнтської бази виступає ключовим елементом стратегії. Поділ споживачів здійснюється за рівнем доходу, туристичними вподобаннями, частотою подорожей та поведінковими характеристиками. Сегментаційна модель підвищує точність маркетингових комунікацій і результативність просування туристичних продуктів.

Стратегії диференціації та фокусування формують основу конкурентного розвитку підприємства. Диференціація передбачає створення унікальних туристичних продуктів і сервісів через рівень обслуговування, гнучкі умови бронювання, розширене консультування та індивідуальний підхід. Фокусування концентрує ресурси на середньому та преміум-сегменті споживачів.

Інтеграція цифрових інструментів у маркетингову діяльність охоплює онлайн-платформи продажу, соціальні мережі та автоматизовані канали комунікації. Використання цифрових каналів підвищує доступність послуг, розширює клієнтську аудиторію та посилює позиціонування бренду туристичного оператора.

У межах економічного обґрунтування стратегічних заходів визначено структуру їх впливу на фінансові результати підприємства. Зокрема, встановлено, що основними джерелами зростання доходу є підвищення конверсії завдяки впровадженню CRM-системи, розширення клієнтської бази через digital-маркетинг і мобільний застосунок, зростання середнього чека за рахунок розвитку авторських туристичних продуктів та збільшення повторних продажів через систему лояльності.

На основі проведених розрахунків визначено, що сукупний приріст доходу становить 6 218 708 грн, що відповідає зростанню на 26,7%. При цьому прогнозований підприємством обсяг доходу на 2026 рік становить 29 495 608 грн, тоді як базовий рівень доходу у 2025 році складає 23 276 900 грн.

Отримані результати підтверджують економічну обґрунтованість запропонованих стратегічних змін.

Встановлено, що загальний обсяг інвестицій у впровадження стратегічних заходів становить 650 тис. грн. Порівняння інвестиційних витрат із прогнозованим приростом доходу свідчить про високу ефективність запропонованих рішень, оскільки кожна вкладена гривня забезпечує багаторазове зростання доходів підприємства вже в перший рік реалізації стратегії.

Оцінка результатів впровадження запропонованих заходів демонструє зростання конкурентоспроможності підприємства, збільшення обсягів реалізації туристичних послуг, підвищення рівня лояльності клієнтів та оптимізацію витрат на управління бізнес-процесами. Цифрові рішення прискорюють обробку замовлень, знижують операційні ризики та підвищують ефективність діяльності підприємства.

У межах останнього розділу кваліфікаційної роботи обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ». Розроблено матрицю стратегічного розвитку на основі моделі І. Ансоффа, яка визначає можливості зростання підприємства через поєднання існуючих і нових ринків та туристичних продуктів. Запропоновано комплекс заходів, що охоплює диференціацію та фокусування ринкових сегментів, розвиток авторських і тематичних турів, впровадження CRM-системи, цифровізацію маркетингової діяльності, розширення партнерської мережі та впровадження інноваційних сервісів. Сформовані рекомендації забезпечують системний підхід до управління розвитком підприємства та створюють основу для довгострокового підвищення його конкурентних позицій.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що впровадження запропонованих стратегічних напрямів забезпечує туристичному оператору «АЛЬФ» підвищення фінансової стабільності, розширення ринку збуту, зміцнення конкурентних позицій та формування

стійкої моделі довгострокового розвитку. Реалізація визначених заходів створює передумови для переходу підприємства до більш ефективної, технологічно орієнтованої та клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

У роботі досягнуто поставлену мету та виконано визначені завдання. Розроблені стратегічні рекомендації мають практичне значення і можуть застосовуватися туристичним оператором «АЛЬФ» для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах трансформації туристичної галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегії дій. URL: surl.li/jgtihu
2. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156.
3. Богдан Н.М., Писаревський І.М., Погасій С.О. Управління якістю туристських послуг : підручник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 340 с.
4. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції конкурентоспроможність підприємства. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82
5. Виноградова О. В., Асанова А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 3. С. 4–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_3
6. Дані про ТОВ АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР. URL: https://opendatabot.ua/c/35254273
7. Долинська О., Біницька О., Гільберг Т. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-7
8. Економіка та суспільство. Випуск №75. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/75
9. Закон України Про туризм. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80
10. Кравченко О. М., Лапіна І., Бєлобров О. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. Економіка та суспільство. 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/966
11. Никига О. В., Мороз С. Р., Нога Р. Ю. Управління якістю туристичних послуг: сучасні підходи. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія Міжнародні

відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2025. № 21. С. 206–211. URL: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-21-21

12. Нікітенко К. С. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентоспроможність туристичних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. URL: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/375

13. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Наш формат. 2019. 624 с.

14. Прокопець Я., Несторишен І., Рудніченко Є. Конкурентоспроможність підприємств туризму та готельно-ресторанної справи: системний підхід до управління. Development Service Industry Management. 2024. URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/218

15. Рейтинг Ukrainian Business Award. URL: https://uba.top/travel-companies-of-ukraine/

16. Сайт Vidhuk.ua URL: https://www.vidhuk.ua/uk/otdyh/turoperatory/

17. Сайт компанії: АЛЬФ Туроператор. URL: https://alf.ua/

18. Сатир Л. М., Кепко В. М., Новікова В. В., Непочатенко А. В. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. Економіка та держава. 2021. № 9.

19. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

20. Шаповал В. О., Чобітько Я. А., Шишов Г. Теорії фірми як методологічна основа дослідження економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-70

21. Шаповал В., Герасименко Т., Юрчишина Л. Оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства в сучасних умовах. Економіка і регіон. 2020. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/2162

22. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства). Навчальний посібник. Харків: Право. 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Міністерство освіти і науки України
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
Харківський національний економічний університет імені
Семена Кузнеця
Національний університет харчових технологій
Полтавський фаховий коледж підприємництва
і ресторанного бізнесу
Київський фаховий коледж туризму та готельного
господарства

ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

II Всеукраїнська науково-практична
студентська конференція

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ТА ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

12 березня 2026 року

Київ - 2026

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

САВЕЛЬЄВА Тетяна,
здобувачка освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності «Туризм та рекреація»,
НУБіП України, м. Київ

Сучасний туристичний ринок розвивається в умовах швидких змін, активної цифровізації та постійного зростання вимог споживачів до якості обслуговування. Турист стає більш поінформованим, порівнює пропозиції, очікує індивідуального підходу та швидкого сервісу. За даними Всесвітньої туристичної організації у 2024 році обсяги міжнародних туристичних поїздок майже досягли показників 2019 року (близько 95%), що свідчить про поступове відновлення галузі після кризових явищ.

Ключову роль у цьому процесі відіграють найбільші економіки світу, про що зазначається у звіті організації: «на економіки країн G20 припадає понад 70% усіх міжнародних туристичних прибуттів та доходів, що генеруються в усьому світі, а також 82% світового ВВП туризму.

У 2023 році на цей сектор припадало безпосередньо 3,1% ВВП G20, 5% усього експорту групи та 23% усього експорту послуг. Міжнародний туризм відновив 97% свого докризового рівня в економіках G20 за сім місяців 2024 року. Вартість прямого ВВП від туризму G20 повністю відновилася вже у 2023 році до 2,8 трильйона доларів США» [1].

Водночас, згідно зі звітом World Travel & Tourism Council, туризм демонструє стійке зростання внеску у світовий ВВП, а отже конкуренція між компаніями посилюється: «Ми можемо передбачити рекордний 2024 рік. Глобальний економічний внесок сектору має досягти максимуму в 11,1 трильйона доларів, що генеруватиме кожен десятий долар у світі. Очікується також, що сектор підтримуватиме майже 348 мільйонів робочих місць, що на 13,6 мільйона робочих місць більше, або його рекорд 2019 року» [2].

Для України питання конкурентоспроможності туристичних підприємств є особливо актуальним з огляду на економічну нестабільність і трансформаційні процеси в державі. У таких умовах стратегічне управління стає не просто інструментом розвитку, а необхідною передумовою виживання всього бізнесу.

Туристичний оператор «АЛЬФ» функціонує в середовищі, де перевагу отримують ті компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та формувати довіру клієнтів. Це великий український багатопрофільний туроператор із понад 25-річним досвідом роботи, що спеціалізується на більш ніж 30 напрямках відпочинку. Спеціалізація компанії: автобусні та авіатури (зокрема власні автобусні рейси до Болгарії, Туреччини, Хорватії, Італії, Чорногорії). Технологічність: оператор має розгалужену систему онлайн-бронювання для агентів та клієнтів, що дозволяє вибирати

готелі, перевіряти наявність квитків та керувати посадковими місцями в автобусах у режимі реального часу. У туристичній діяльності підприємство впроваджує автоматизований пошук турів, зокрема використання алгоритмів для швидкого підбору оптимальних варіантів проживання та логістики. Цифрова екосистема для агентів, де багато процесів підтвердження та розрахунків автоматизовані.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства розуміється як його здатність створювати продукт, який має кращі характеристики порівняно з аналогами та задовольняє потреби споживачів ефективніше за конкурентів. Теоретичною основою дослідження є концепція конкурентних переваг Майкла Портера, який зазначає: «У боротьбі з п'ятьма конкурентними силами існують три потенційно успішні загальні стратегічні підходи до перевершування інших фірм у галузі: загальне лідерство за витратами; диференціація; фокус» [3, с. 34]. Для туристичного оператора «АЛЬФ», на мою думку, доцільним є поєднання диференціації з орієнтацією на чітко визначений сегмент ринку. Це дозволяє сформувати унікальну пропозицію та уникнути прямої цінової конкуренції з великими мережевими структурами.

Розробка стратегії передбачає насамперед аналіз зовнішнього середовища. PEST-аналіз дає можливість систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Для туристичної сфери політична та безпекова ситуація є визначальною, оскільки безпосередньо впливає на туристичні потоки.

Економічні фактори формують рівень платоспроможності населення, соціальні – змінюють поведінку споживачів (зростає попит на короткі поїздки, індивідуальні тури, досвідовий туризм). Технологічний компонент стає одним із ключових. McKinsey & Company зазначають, що сучасні туристи активно використовують цифрові інструменти для планування та організації подорожей, також те, що компанії мають адаптуватися до нових запитів споживачів: «Мандрівники з нових ринків часто мають доступ до технологічно передових туристичних пропозицій.

Наприклад, індійські мандрівники можуть подорожувати будь-де в межах своєї країни без фізичної ідентифікації завдяки додатку Digi Yatra. Додаток для спільного використання автомобілів Grab з Південно-Східної Азії має кілька корисних функцій для подорожей, яких бракує конкурентам, таких як автоматизований переклад меню та конвертація валют. Зацікавленим сторонам у сфері туризму слід розглянути, як адаптуватися до технологічних очікувань нових мандрівників, інтегруючи відповідні пропозиції, що спрощують подорожі» [4].

Не менш важливим є аналіз внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз). Серед сильних сторін «АЛЬФ» можна виділити гнучкість управлінських рішень, налагоджені партнерські зв’язки та практичний досвід роботи. До слабких сторін належать обмежені ресурси і залежність від сезонності попиту. Разом із тим, відкриваються нові можливості – розвиток внутрішнього туризму, популярність тематичних та ексклюзивних турів

(гастрономічних, культурних, екологічних). Загрозами залишаються валютні коливання, зростання витрат і конкуренція з боку веб-ресурсів.

В умовах цифрової економіки стратегія розвитку повинна включати активну цифрову трансформацію. Використання CRM-систем, автоматизація процесів бронювання та аналітика клієнтських даних дозволяють підвищити якість управління та краще розуміти потреби споживачів. Персоналізація пропозицій, заснована на попередньому досвіді клієнта, сприяє формуванню довгострокової лояльності.

Окремий напрям – впровадження принципів сталого розвитку. Відповідно до ініціатив United Nations, туристичні підприємства мають орієнтуватися на екологічну відповідальність, підтримку місцевих громад і мінімізацію негативного впливу на довкілля. Для молодої аудиторії фактор соціальної відповідальності дедалі частіше стає визначальним під час вибору компанії.

Серед практичних заходів підвищення конкурентоспроможності можна запропонувати розширення туристичного продукту, розширення партнерських програм, активне використання digital-маркетингу (SEO, SMM, таргетована реклама), запровадження програм лояльності та застосування інструментів прогнозування попиту. Ефективність реалізації стратегії доцільно оцінювати через динаміку обсягів продажів, рівень рентабельності, частку повторних звернень і позицію підприємства на ринку.

Отже, стратегія конкурентоспроможності туристичного оператора «АЛЬФ» має базуватися на поєднанні інновацій, маркетингової активності та принципів сталого розвитку. Лише системний і водночас гнучкий підхід до управління дозволить підприємству зміцнити свої позиції та ефективно реагувати на виклики сучасного туристичного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЮНВТО. World Tourism Barometer 2024. URL: https://www.untourism.int/news/un-tourism-calls-on-g20-to-lead-the-transformation-of-the-sector
2. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Report 2024.URL:https://www.scribd.com/document/870854897/Travel-Tourism
3. Майкл Портер. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
4. McKinsey & Company. The Future of Travel and Tourism. URL: https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/now-boarding-faces-places-and-trends-shaping-tourism-in-2024

Науковий керівник: д. е. н., професор Мельниченко С.В.