



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО «ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**Кафедра менеджменту і міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав.каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » лютого 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (на  
прикладі ТОВ «Клуб Датур»)»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21  
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

**Ніньовського Сергія Богдановича**

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Дацишин Маркіян Богданович  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

**ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

**на магістерську кваліфікаційну роботу**

**«Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (на  
прикладі ТОВ «Клуб Датур)»**

**Здобувача** Ніньовського С.Б. групи ММОА-21

**Керівник роботи** Дацишин Маркіян Богданович

**Консультанти**

**Рецензент** \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Завідувач кафедри** Копитко В.І.

«\_\_\_\_» лютого 2026 року

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту та міжнародного бізнесу \_\_\_\_\_  
Ступінь \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент» (Менеджмент організацій і адміністрування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри менеджменту та  
міжнародного бізнесу  
\_\_\_\_\_ Копитко В.І.  
« \_\_\_\_\_ » лютого 2025 року

## З А В Д А Н Н Я

### ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Ніньовському Сергію Богдановичу

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (на прикладі ТОВ «Клуб Датур»)»

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Дацишин Маркіян Богданович \_\_\_\_\_  
кандидат економічних наук, доцент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по інституту від *30 травня 2025 року № 50*

2. Строк подання здобувачем роботи *10 січня 2026 року*

3. Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Нормативно-правові акти та закони України у сфері туризму,  
офіційні статистичні дані Державної служби статистики України,

Державного агентства розвитку туризму України,  
фінансова та управлінська звітність ТОВ «Клуб Датур»,

аналітичні матеріали туроператора Join UP!,

наукові статті, монографії, навчальна література,

матеріали професійних туристичних асоціацій та відкритих інформаційних ресурсів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які необхідно розробити)

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління

конкурентоспроможністю туристичного підприємства. Розділ 2. Аналіз

конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Клуб Датур». Розділ

3. Напрями та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових рисунків і таблиць)

Рис. 1.1 – 1.6, табл. 1.1 – 1.8 – теоретико-методичний матеріал;

рис. 2.1 – 2.9, табл. 2.1 – 2.12 – аналітичні матеріали;

рис. 3.1 – 3.5, табл. 3.1 – 3.5 – рекомендаційний та економічно-обґрунтовальний матеріал.

### Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень – червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень – серпень 2025 р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень – жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач \_\_\_\_\_

(підпис)

Ніньовський С.Б. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

Дацишин М. Б. \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## **АНОТАЦІЯ**

Нінювський С.Б. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (на прикладі ТОВ «Клуб Датур»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (Менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 22 таблиці, 18 рисунків.

Досліджено теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства. На основі результатів аналізу обґрунтовано напрями та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур». Практичне значення роботи полягає у рекомендаціях для посилення конкурентних позицій туристичних підприємств агентського типу.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, туристичне підприємство, туристичний ринок, конкурентні переваги, сервіс, бренд, клієнтський досвід, цифровізація, CRM-системи.

## **ABSTRACT**

Ninovsky S.B. Management of the Competitiveness of a Tourism Enterprise (Based on the Case of LLC “Klub Datur”). Manuscript.

The thesis is submitted for obtaining the Master’s degree in the specialty Management (Organization and Administration Management). Lviv, 2026.

The total volume of the thesis is 108 pages, including 22 tables and 18 figures.

The theoretical, methodological, and practical aspects of managing the competitiveness of a tourism enterprise are examined. Based on the results of the analysis, key directions and measures to enhance the competitiveness of LLC “Klub Datur” are substantiated. Practical significance of the study is reflected in recommendations for agency-type tourism enterprises to strengthen their competitive positions.

Keywords: enterprise competitiveness, tourism enterprise, tourism market, competitive advantages, service quality, brand, customer experience, digitalization, CRM systems.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА..3	
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та підходи до її управління.....	3
1.2 Конкурентоспроможність туристичного підприємства як об'єкт управління.....	15
1.3 Методи та інструменти управління конкурентоспроможністю в туризмі.....	23
1.4 Сучасні тенденції та інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств.....	29
1.5 Трансформація управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні пріоритети.....	32
1.6 Обґрунтування методологічного інструментарію дослідження (перехід до аналітичної частини).....	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЛУБ ДАТУР» .....	37
2.1 Загальна характеристика та бізнес-моделі суб'єктів дослідження....	37
2.2 Аналіз ринку туристичних послуг та позиціонування суб'єктів.....	45
2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів дослідження...55	
2.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур».....	63
2.5 Порівняльний аналіз нефінансових чинників конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» та туроператора Join UP!.....	71
2.6 SWOT-аналіз ТОВ «Клуб Датур» у порівнянні з туроператором Join UP!.....	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КЛУБ ДАТУР».....	82

3.1 Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур».....	82
3.2 Практичні заходи щодо розвитку конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур» .....	87
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності реалізації стратегії.....	101
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальних геополітичних зрушень та безпрецедентних викликів воєнного часу туристична галузь України переживає період докорінної трансформації. Традиційні моделі ведення бізнесу, що були ефективними у мирний час, втрачають свою дієвість, поступаючись місцем адаптивним стратегіям, орієнтованим на безпеку, гнучкість та персоналізацію сервісу. Загострення конкурентної боротьби на ринку виїзного туризму, зниження платоспроможного попиту та зміна споживчих пріоритетів вимагають від туристичних підприємств пошуку нових інструментів забезпечення конкурентоспроможності. Особливої гостроти набуває питання конкуренції між різними бізнес-моделями: класичними туроператорами-гігантами, що домінують завдяки ефекту масштабу, та агентськими мережами, які роблять ставку на індивідуальний підхід. Для невеликих та середніх туристичних підприємств, таких як ТОВ «Клуб Датур», здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища стає головною умовою виживання та розвитку. У цьому контексті розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі нішевої спеціалізації та цифровізації бізнес-процесів є критично важливою та актуальною науково-практичною задачею.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Клуб Датур» в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

- розкрито сутність та фактори формування конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах кризи;
- проаналізовано сучасний стан ринку туристичних послуг України та тенденції його розвитку під час війни;
- здійснено порівняльний аналіз бізнес-моделей та конкурентних позицій ТОВ «Клуб Датур» і туроператора Join UP!;
- проведено оцінку фінансового стану та ринкової стійкості досліджуваного підприємства;

- визначено стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Клуб Датур» на основі SWOT-аналізу та моделі М. Портера;
- розроблено комплекс практичних заходів щодо масштабування агентської мережі та цифровізації процесів;
- обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах трансформації ринку. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу і синтезу (для уточнення понятійного апарату), статистичного аналізу (для оцінки динаміки туристичного ринку), порівняльного аналізу (для бенчмаркінгу з конкурентом Join UP!), SWOT-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера (для стратегічної діагностики), економіко-математичного моделювання (для прогнозування фінансових результатів).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні моделі «Адаптивного зростання» для туристичних агентств, яка, на відміну від класичних стратегій, базується на поєднанні цифрової трансформації, розвитку особистого бренду та масштабування через мережу незалежних агентів-ФОП, що забезпечує високу стійкість до ризиків воєнного часу.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їх безпосереднього впровадження у діяльність ТОВ «Клуб Датур». Розроблений календарний план заходів та фінансова модель на 2025 рік дозволяють підприємству збільшити частку ринку, підвищити рентабельність діяльності та забезпечити стабільний розвиток в умовах невизначеності.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та підходи до її управління

### 1.1.1 Поняття конкуренції і конкурентоспроможності в умовах турбулентності ринку

У сучасних умовах функціонування економічних систем, які характеризуються високим рівнем невизначеності, глобалізацією та перманентними кризовими явищами, конкуренція виступає не лише механізмом ринкового регулювання, а й ключовим стимулом виживання та розвитку суб'єкта господарювання. Для туристичної галузі України, яка зазнала безпрецедентного впливу спочатку пандемії COVID-19, а згодом — повномасштабної війни, поняття конкуренції набуло нового змісту. Воно трансформувалося з площини боротьби за клієнта у площину боротьби за збереження бізнес-моделі та адаптацію до безпекових викликів [34].

Етимологічно термін «конкуренція» походить від латинського *concurrentia* («зіткнення», «змагання»), що відображає динамічний процес суперництва суб'єктів ринку за найкращі умови виробництва та реалізації товарів чи послуг.[9; 17; 55]. Проте в економічній науці це поняття еволюціонувало. Якщо класична теорія (А. Сміт, Д. Рікардо) розглядала конкуренцію як «невидиму руку» ринку, що вирівнює ціни, то сучасні дослідники, зокрема М. Портер, акцентують увагу на створенні унікальної цінності. За М. Портером, конкурентоспроможність фірми визначається її здатністю ефективно використовувати фактори виробництва та інновації для створення товарів, які споживач оцінює вище, ніж пропозиції конкурентів [39; 53; 57; 63].

У вітчизняній науковій думці конкурентоспроможність підприємства розглядається як багатогранна категорія. Сучасні науковці, зокрема П. І. Юхименко, визначають її як здатність підприємства здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку, ефективно використовуючи свій ресурсний потенціал для створення продукції чи послуг,

які за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [79].

Водночас сучасні реалії вимагають уточнення цього визначення через призму стійкості та адаптивності. Зокрема, О. Бочко та П. Кожушко (2024) пропонують розглядати конкурентоспроможність як «комплексне системне поняття, яке уособлює в собі конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» [7]. Це визначення є найбільш релевантним для нашого дослідження, оскільки враховує фактор часу та вплив зовнішнього середовища, що є критичним для туризму в умовах воєнного стану [39].

Специфіка туристичного підприємства накладає суттєвий відбиток на сутність його конкурентоспроможності. На відміну від виробничої сфери, де конкурентна перевага часто базується на собівартості чи технічних характеристиках товару, у туризмі ключову роль відіграють нематеріальні фактори: емоційний досвід, довіра, безпека та сервіс. Англійський дослідник Д. Бухаліс (D. Buhalis) зазначає, що конкурентоспроможність у туризмі — це «здатність дестинації або підприємства оптимізувати свою привабливість для туристів, пропонуючи якісний, інноваційний та інтегрований продукт» [81].

Аналіз наукових підходів дозволяє систематизувати еволюцію поглядів на сутність конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Еволюція наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Представники	Сутність визначення	Акцент у туризмі
<b>Товарний (Класичний)</b>	М. Портер, Ф. Котлер	Здатність виробляти товари/послуги, які краще за конкурентів задовольняють потреби споживачів за ціною та якістю.	Якість турпродукту, цінова політика.
<b>Ресурсний</b>	Е. Пенроуз, Б. Вернерфельт	Здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал (фінанси, кадри, технології) для отримання переваг.	Кваліфікація менеджерів, надійність партнерської мережі.

<b>Управлінський</b>	Представники вітчизняної економічної науки	Результат ефективного стратегічного управління та здатності до прогнозування змін.	Стратегія розвитку, менеджмент якості.
<b>Адаптивний (Динамічний)</b>	Н. Демчук, О. Дейнека	Здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи ринкові позиції.	Гнучкість бронювання, антикризовий менеджмент, безпека.
<b>Ціннісний (Сучасний)</b>	Д. Бухаліс, С. Сварбрук	Здатність створювати унікальний споживчий досвід (Customer Experience) та емоційну цінність.	Персоналізація, діджиталізація, враження.

Джерело: складено автором на основі [6; 27; 53; 79; 81].

Варто наголосити, що в умовах війни для українських туристичних підприємств (як туроператорів, так і турагентів) поняття конкурентоспроможності набуло нових ознак. Воно перестало бути статичним показником (наприклад, частка ринку) і перетворилося на динамічну характеристику життєздатності. Сьогодні конкурентоспроможним є те туристичне підприємство, яке здатне:

1. Гарантувати безпеку клієнта (фізичну, фінансову, інформаційну).
2. Забезпечувати безперебійність комунікації та сервісу (online-підтримка 24/7).
3. Демонструвати соціальну відповідальність (підтримка ЗСУ, сплата податків), що стає важливим репутаційним фактором [33].

Таким чином, у межах цього дослідження під конкурентоспроможністю туристичного підприємства будемо розуміти його здатність формувати та реалізувати конкурентні переваги на основі ефективного використання ресурсного потенціалу, інноваційних технологій та адаптивного менеджменту, що забезпечує стійкі ринкові позиції та задоволення потреб туристів навіть в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища.

### 1.1.2 Характеристики та рівні конкурентоспроможності туристичного підприємства

Специфіка туристичного продукту, який за своєю природою є комплексом послуг і вражень, докорінно змінює підходи до визначення характеристик конкурентоспроможності суб'єктів цього ринку. Якщо у виробничій сфері конкурентна перевага часто базується на технічних параметрах товару, то в туризмі домінуючими стають психоемоційні, сервісні та репутаційні чинники.

На думку провідного фахівця з туристичної логістики І. Г. Смирнова, конкурентоспроможність туристичного підприємства не можна розглядати ізольовано від конкурентоспроможності дестинації (місця призначення) та якості інфраструктури, оскільки турист купує не окрему послугу туроператора чи турагента, а цілісний досвід [60].

Аналіз сучасних наукових досліджень [6; 12; 38] дозволяє виділити ключові характеристики конкурентоспроможності, притаманні саме туристичним підприємствам:

1. Залежність від людського капіталу (People-dependency). У туризмі процес надання послуги та її споживання відбуваються одночасно. Компетентність менеджера, його емпатія та вміння вирішувати форс-мажорні ситуації (скасування рейсів, проблеми з поселенням) стають головним критерієм якості. Як зазначають Ф. Котлер та Дж. Боуен, «у сфері гостинності персонал є частиною продукту» [85].
2. Чутливість до зовнішніх факторів (Volatility). Туристичний бізнес миттєво реагує на політичні, економічні та безпекові зміни. Конкурентоспроможним є те підприємство, яке має диверсифікований портфель напрямків і фінансову «подушку безпеки» для виживання в період низького сезону або криз [66].
3. Інформаційна насиченість (Information intensity). Туристична послуга є невідчутною до моменту споживання, тому конкурентна боротьба ведеться на полі інформації: виграє той, хто надасть найбільш повний, достовірний та візуально привабливий контент (фото, відео, відгуки) [54].

4. Клієнтоцентричність та емоційна складова. Сучасний турист шукає не просто переліт і готель, а «враження». Згідно зі звітом Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism), у 2024 році ключовим фактором вибору стала персоналізація пропозицій, що вимагає від підприємств впровадження CRM-систем та аналітики даних [89].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства — це багаторівнева система. У науковій літературі пропонується ієрархічний підхід до її структурування, що дозволяє чітко розмежувати об'єкти управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Рівні конкурентоспроможності туристичного підприємства

Рівень	Об'єкт конкуренції	Ключові фактори успіху	Приклад прояву (турагент/туроператор)
<b>Мікрорівень (Продуктовий)</b>	Окремий туристичний продукт / послуга	Ціна, наповнення туру, умови страхування, ексклюзивність готелів.	Авторський тур від «Клуб Датур» або чартерна програма Join UP!
<b>Мезорівень (Підприємство)</b>	Суб'єкт господарювання (бренд)	Репутація, фінансова стійкість, цифрові технології, кваліфікація кадрів.	Впізнаваність бренду, надійність, наявність зручного мобільного додатку.
<b>Макрорівень (Мережевий)</b>	Партнерська мережа та екосистема	Якість зв'язків з постачальниками (авіалінії, готелі) та державними органами.	Ексклюзивні контракти з авіаперевізниками, членство в асоціаціях.
<b>Мегарівень (Галузевий)</b>	Туристична галузь країни	Безпека в країні, державна підтримка туризму, інфраструктура.	Імідж України як безпечної країни для виїзного/в'їзного туризму.

Джерело: розроблено автором на основі [6; 60; 85].

Важливо підкреслити різницю у формуванні конкурентоспроможності для різних типів суб'єктів. Для туроператора (наприклад, Join UP!) вирішальним є мезорівень та макрорівень — здатність формувати продукт у великих обсягах, фрахтувати літаки та викуповувати блоки місць у готелях. Для турагента (ТОВ «Клуб Датур») критичним є мікрорівень — якість консультації, індивідуальний підхід та пост-продажний супровід клієнта [80].

В умовах цифровізації економіки з'являється нове поняття — цифрова конкурентоспроможність (digital competitiveness). М. Г. Бойко стверджує, що

сьогодні підприємство не може вважатися конкурентоспроможним без ефективної цифрової екосистеми, яка включає присутність у соціальних мережах, можливість онлайн-бронювання та автоматизовану комунікацію [6].

Отже, характеристика конкурентоспроможності туристичного підприємства базується на поєднанні жорстких (фінанси, технології) та м'яких (сервіс, емоції, бренд) факторів. Управління цими рівнями вимагає від менеджменту здатності балансувати між стандартизацією процесів та індивідуалізацією обслуговування.

### **1.1.3 Види конкурентоспроможності та фактори впливу в умовах кризи**

Управління конкурентоспроможністю вимагає чіткої ідентифікації її виду, оскільки стратегія «цінового лідера» (Low Cost) кардинально відрізняється від стратегії «диференціації сервісу». У туристичному бізнесі, де продукт є легко копіюваним, науковці виділяють специфічні види конкурентоспроможності.

Зокрема, А. А. Мазаракі та Т. І. Ткаченко пропонують класифікувати її за методами боротьби на [44; 53; 57]:

1. Цінову: базується на зниженні тарифів, акційних пропозиціях («гарячі тури»). Цей вид є домінуючим для масового сегмента, де працює Join UP!, проте небезпечним через ризик демпінгу.
2. Нецінову: базується на унікальності, якості обслуговування, бренді та надійності. Для турагента (ТОВ «Клуб Датур») саме нецінова конкуренція є пріоритетною, оскільки ціни на тури встановлює оператор, а агент конкурує експертністю та довірою клієнта.

Фактори, що формують конкурентоспроможність, традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні. Проте в умовах війни в Україні ця класифікація зазнала змін. Зовнішні фактори (форс-мажор) стали визначальними, фактично диктуючи умови виживання бізнесу. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), безпековий фактор у 2023–2024 роках став вирішальним для 87% туристів при виборі дестинації [16].

Систематизацію факторів впливу на діяльність туристичних підприємств в умовах воєнного стану наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Фактори впливу на конкурентоспроможність туристичного підприємства  
в умовах нестабільності**

Група факторів	Ключові чинники	Характер впливу на туризм (Оператор / Агент)
<b>Зовнішні (Макросередовище)</b>	<b>Геополітичні та безпекові</b>	Закриття повітряного простору України, зміна логістики (вильоти з Польщі/Молдови), ризики обстрілів інфраструктури.
	<b>Економічні</b>	Коливання курсу валют (тури прив'язані до євро/долара), зниження купівельної спроможності населення, інфляція.
	<b>Технологічні</b>	Розвиток AI (штучного інтелекту) для підбору турів, автоматизація бронювань, кібербезпека даних клієнтів.
<b>Галузеві (Мезосередовище)</b>	<b>Ринок постачальників</b>	Залежність туроператорів від авіакомпаній та готелів. Для агентів — надійність туроператора (мінімізація банкрутств).
	<b>Споживча поведінка</b>	Зростання попиту на «тури без ризику» (страхування від невиїзду), скорочення глибини бронювання (last minute).
<b>Внутрішні (Мікросередовище)</b>	<b>Ресурсні</b>	Фінансова стійкість, ліквідність активів, наявність резервних фондів.
	<b>Кадрові</b>	Психологічна стійкість персоналу, знання іноземних мов та специфіки нових ринків (логістика з Європи).
	<b>Маркетингові</b>	Присутність у соцмережах (SMM), репутаційний капітал, швидкість реакції на запити (24/7).

Джерело: розроблено автором на основі [16; 20; 21; 22].

Варто акцентувати на технологічному факторі. Закордонні дослідники Law R. та Vuhalis D. наголошують, що в постковідну епоху конкурентоспроможність визначається цифровою зрілістю (digital maturity) [81]. Для українського ринку це означає можливість дистанційного укладання договорів (через «Дію» чи ЕЦП) та онлайн-оплат, що дозволяє обслуговувати клієнтів, які виїхали за кордон.

Також критичним є фактор соціальної відповідальності. Дослідження Edelman Trust Barometer (2023) показують, що 63% споживачів купують або бойкотують бренди, керуючись їхньою позицією щодо суспільних проблем [25]. Для українського туризму це означає, що активна волонтерська позиція компанії чи відрахування на ЗСУ стають реальним конкурентним інструментом [63; 78].

Отже, в сучасних реаліях формування конкурентоспроможності туристичного підприємства відбувається під тиском екстремальних зовнішніх факторів. Успіх залежить від здатності менеджменту нівелювати загрози макросередовища (через страхування ризиків, зміну логістики) та максимально ефективно використовувати внутрішній потенціал (діджиталізація, сервіс).

#### **1.1.4. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства не є статичною властивістю, а формується під впливом складної системи різномірних чинників. У науковій літературі загальноприйнятим є поділ цих факторів за сферою виникнення на дві групи: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні) [2; 19].

Внутрішні фактори — це об'єктивні критерії, які визначають потенціал підприємства і піддаються безпосередньому управлінському впливу. До них належать:

- Виробничо-технологічні: рівень обладнання, впровадження інновацій, якість технологічних процесів.
- Фінансово-економічні: забезпеченість власним капіталом, ліквідність, платоспроможність, інвестиційна привабливість.
- Кадрові: кваліфікація персоналу, організаційна культура, система мотивації.
- Маркетингові: сила бренду, ефективність збутової політики, рівень сервісу та лояльність клієнтів.
- Управлінські: гнучкість організаційної структури та якість менеджменту [1; 13].

Зовнішні фактори — це умови середовища, які діють на підприємство незалежно від його волі, але вимагають адаптації. Їх класифікують на:

- Макроекономічні: рівень інфляції, податкова політика, валютні курси, динаміка ВВП.
- Ринкові: інтенсивність конкуренції, платоспроможний попит, бар'єри входу на ринок.

- Політико-правові: стабільність законодавства, державне регулювання галузі.
- Науково-технічні: темпи глобального технологічного прогресу та цифровізації.
- Соціально-культурні: демографічна ситуація, зміни у вподобаннях споживачів [6; 22].

Дослідники зазначають, що зовнішні фактори можуть мати як прямий вплив (закони, дії конкурентів), так і непрямий (політичні зміни, глобальні кризи), діючи опосередковано через ринкові механізми. Ефективна система управління конкурентоспроможністю має базуватися на моніторингу зовнішніх загроз та максимальній мобілізації внутрішніх резервів [25].

### **1.1.5 Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без створення дієвої системи моніторингу, яка базується на використанні комплексу кількісних та якісних індикаторів. Конкурентоспроможність у вимірjuвальному аспекті розглядається як інтегральна характеристика, що відображає ступінь переваги суб'єкта господарювання над опонентами за ключовими параметрами діяльності [20; 22].

У сучасній економічній науці для комплексної діагностики конкурентного статусу підприємства використовують систему показників, яку доцільно класифікувати за такими групами [21; 70]:

1. Ринкові показники — відображають позицію підприємства у зовнішньому середовищі:
  - частка ринку та динаміка її зміни;
  - темпи зростання обсягів реалізації (послуг/товарів);
  - вартість залучення одного клієнта (CAC).
2. Фінансово-економічні показники — характеризують ефективність використання ресурсів:
  - показники рентабельності (ROI, ROE, ROS);
  - рівень ліквідності та фінансової стійкості;

- фондовіддача та продуктивність праці.
3. Клієнтські показники — оцінюють якість взаємодії зі споживачем:
    - індекс задоволеності клієнтів (CSI — Customer Satisfaction Index);
    - індекс лояльності (NPS — Net Promoter Score);
    - коефіцієнт утримання клієнтів (Retention Rate).
  4. Інноваційно-технологічні показники — визначають потенціал розвитку:
    - кількість впроваджених нових продуктів чи послуг;
    - обсяг інвестицій у дослідження та розробки (R&D);
    - рівень цифровізації бізнес-процесів (конверсія сайту, охоплення у соцмережах).
  5. Організаційно-управлінські показники:
    - рівень кваліфікації персоналу;
    - коефіцієнт плинності кадрів;
    - ефективність організаційної структури управління.

Комплексний підхід до оцінки передбачає, що підприємство не повинно фокусуватися лише на фінансових результатах. Висока поточна прибутковість при низькій лояльності клієнтів або застарілих технологіях свідчить про низьку стратегічну конкурентоспроможність і ризик втрати ринкових позицій у майбутньому [31; 53].

### **1.1.6 Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю: галузева адаптація**

Ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без застосування науково обґрунтованих підходів. Проте специфіка туристичної діяльності (невідчутність послуги, ефект мультиплікатора, залежність від партнерів) вимагає адаптації класичних теорій менеджменту. Те, що є стандартом для виробничої сфери, потребує корегування для сфери сервісу.

З метою глибшого розуміння механізмів управління доцільно проаналізувати трансформацію базових підходів (системного, процесного, ситуаційного) стосовно туристичного бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Адаптація наукових підходів до управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства**

<b>Підхід</b>	<b>Класичне трактування</b>	<b>Трансформація в туристичній галузі</b>
<b>Системний</b>	Підприємство — це система взаємопов'язаних елементів (кадри, фінанси, виробництво).	Туристичне підприємство розглядається як відкрита система, критично залежна від зовнішніх стейкхолдерів. Його конкурентоспроможність є похідною від якості роботи партнерів (готелів, перевізників, страхових компаній)
<b>Процесний</b>	Управління як сукупність безперервних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).	Акцент зміщується на «безшовність» сервісу (seamless experience). Управління конкурентоспроможністю — це контроль кожного етапу «шляху клієнта» (Customer Journey): від пошуку туру в смартфоні до відгуку після повернення.
<b>Ситуаційний</b>	Вибір методів управління залежно від конкретної ситуації.	Домінування антикризового менеджменту. В умовах форс-мажорів (пандемії, військові конфлікти) конкурентоспроможність визначається здатністю миттєво змінювати бізнес-процеси (наприклад, зміна логістики перевезень)
<b>Маркетинговий</b>	Орієнтація виробництва на потреби споживача.	Перехід до гіперперсоналізації. Конкурентна перевага досягається не масовим продуктом, а здатністю формувати індивідуальні пропозиції (dynamic packaging) під запит конкретного туриста
<b>Екосистемний</b>	Розгляд бізнесу як частини мережевої структури.	Інтеграція в глобальні розподільчі системи (GDS). Турагент чи туроператор не можуть бути конкурентними поза межами цифрових екосистем бронювання.

Джерело: складено автором на основі [40; 53; 66].

Окремої уваги в сучасній науці заслуговує ціннісно-орієнтований підхід. Його прихильники (М. Г. Бойко, С. В. Мельниченко) стверджують, що в умовах високої конкуренції туристичне підприємство має управляти не стільки витратами, скільки цінністю для клієнта. Це означає перехід від моделі «продаж туру» до моделі «консультаційний супровід та гарантія безпеки», що є особливо актуальним для турагентської діяльності в умовах нестабільності.

### 1.1.7 Інноваційні детермінанти та цифрова трансформація як умова лідерства

У постіндустріальну епоху інновації стають головним драйвером конкурентоспроможності. Якщо раніше інновацією в туризмі вважалося відкриття нового географічного напрямку, то сьогодні акцент змістився у площину технологій та управління враженнями [75].

Науковці С. Хадсон (S. Hudson) та Н. Балмер (N. Balmer) виділяють три вектори інноваційної конкуренції, які є визначальними для сучасного ринку [47]:

1. Продуктові інновації: створення унікальних турпродуктів (гастрономічні тури, екотуризм, віртуальні екскурсії), які важко скопіювати конкурентам.
2. Технологічні інновації: використання Big Data для прогнозування попиту, впровадження чат-ботів зі штучним інтелектом (AI) для підтримки клієнтів 24/7, використання VR/AR технологій для презентації дестинацій.
3. Маркетингові інновації: нові канали комунікації (TikTok, Reels), інфлюенсер-маркетинг та автоматизовані воронки продажів.

Для вітчизняного туристичного ринку критично важливою є цифрова інклюзивність. Звіт Європейської комісії "Smart Tourism 2024" підкреслює, що понад 70% бронювань у Європі здійснюється через мобільні пристрої [82]. Це формує нову вимогу до конкурентоспроможності: наявність адаптивного веб-ресурсу, мобільного додатку та системи онлайн-оплати є не перевагою, а гігієнічною нормою. Підприємства, які ігнорують цифрову трансформацію, втрачають доступ до платоспроможного сегмента споживачів.

Як зазначає В. Міддлтон, «у майбутньому на ринку залишаться два види туристичних компаній: ті, що перейшли в "цифру", і ті, що припинили діяльність» [83]. Тому впровадження CRM-систем для обліку клієнтів та автоматизація документообігу є базовими умовами виживання як для великих операторів, так і для малого бізнесу.

## **1.2 Конкуентоспроможність туристичного підприємства як об'єкт управління**

### **1.2.1 Особливості діяльності туристичних підприємств у сучасному ринковому середовищі**

Туристичні підприємства займають унікальне місце в національній економіці, оскільки їхній продукт спрямований на задоволення нематеріальних потреб — рекреації, емоційного досвіду та пізнання. На відміну від промислового сектору, туристичний бізнес оперує послугами комплексного характеру, які формуються у взаємодії багатьох суб'єктів ринку: туроператорів, турагентів, перевізників та готелів. Ця багатоконпонентність створює складну структуру управління конкурентоспроможністю [30; 84].

Ключовою особливістю, що визначає специфіку менеджменту в туризмі, є невіддільність процесу надання послуги від її споживання. Туристичний продукт неможливо накопичувати на складі, а контроль його якості відбувається безпосередньо у момент взаємодії з клієнтом. Це суттєво підвищує роль людського фактора: професійності персоналу, корпоративної культури та швидкості реакції на запити споживача [28; 29; 31; 37].

Діяльність туристичних підприємств характеризується високим рівнем вразливості до факторів зовнішнього середовища. Політична нестабільність, військові конфлікти, коливання валютних курсів чи епідеміологічні загрози здатні миттєво дестабілізувати попит. У таких умовах конкурентоспроможність забезпечується не лише ціновими факторами, а й здатністю до диверсифікації напрямків та цифровізації бізнес-процесів [46].

Важливим чинником впливу є сезонність попиту, що спричиняє нерівномірність надходження доходів протягом року. Це вимагає від менеджменту впровадження гнучких стратегій управління персоналом та маркетингом, спрямованих на вирівнювання завантаженості у періоди спаду ділової активності [40; 72].

Узагальнення відмінностей між діяльністю туристичного та класичного промислового підприємства, які впливають на формування системи управління конкурентоспроможністю, наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика діяльності промислового та туристичного підприємства**

<b>Ознака</b>	<b>Промислове підприємство</b>	<b>Туристичне підприємство</b>
<b>Основний продукт</b>	Матеріальний товар (речова форма)	Комплекс послуг, враження, емоційний досвід
<b>Виробництво та споживання</b>	Розділені у часі та просторі	Збігаються у часі (послуга споживається в момент надання)
<b>Оцінка якості</b>	Базується на технічних стандартах і параметрах	Суб'єктивна, залежить від сприйняття клієнта та рівня сервісу
<b>Фактор сезонності</b>	Незначний (можливість роботи на склад)	Високий, критична залежність від періоду відпусток
<b>Вплив зовнішнього середовища</b>	Помірний	Значний (висока чутливість до безпекових та політичних факторів)
<b>Роль персоналу</b>	Виконавча (технологічний процес)	Вирішальна (контакт із клієнтом створює цінність послуги)
<b>Цифровізація</b>	Автоматизація виробничих процесів	Інструмент комунікації, бронювання, персоналізації та маркетингу
<b>Основа конкурентної переваги</b>	Собівартість, технічні інновації	Якість сервісу, бренд, довіра, індивідуальний підхід

Джерело: складено автором на основі [30; 33; 42; 72].

Отже, управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства вимагає врахування специфічних рис галузі: неможливості зберігання продукту, високої ролі емоційної складової та залежності від зовнішніх факторів. Сучасна модель управління має фокусуватися на клієнтоорієнтованості, впровадженні цифрових технологій та гнучкості операційної діяльності.

### 1.2.2 Сутність та складові конкурентоспроможності туристичного підприємства

Конкурентоспроможність туристичного підприємства є інтегральною характеристикою, що відображає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринкового суперництва, задовольняти потреби споживачів якісніше за опонентів та забезпечувати стабільну прибутковість. Вона формується як

результат синергії внутрішнього ресурсного потенціалу та зовнішніх можливостей ринкового середовища [11; 42; 43].

У науковій літературі це поняття розглядається як наслідок гармонійного поєднання матеріальних, фінансових та нематеріальних активів. Зокрема, наголошується на здатності менеджменту оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку. У сфері послуг конкурентоспроможність набуває специфічних рис, оскільки значною мірою залежить від суб'єктивного сприйняття клієнта та емоційного задоволення від отриманого досвіду [44; 45].

Критично важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють репутаційні чинники — довіра до бренду, наявність позитивних відгуків та рекомендацій у цифровому просторі. Сучасний турист обирає не лише за ціною, а й за рівнем сервісу, технологічною зручністю бронювання та соціальною відповідальністю компанії [46; 47].

Систематизацію ключових складових конкурентоспроможності туристичного підприємства наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

### Основні складові конкурентоспроможності туристичного підприємства

Група складових	Зміст характеристики	Приклади практичного прояву
<b>Продуктова (сервісна)</b>	Рівень якості, комплексність та унікальність пропозиції	Авторські тури, гарантії якості, ексклюзивні маршрути
<b>Цінова</b>	Оптимальне співвідношення «ціна–цінність»	Динамічне ціноутворення, програми лояльності, пакетні знижки
<b>Інноваційно-технологічна</b>	Рівень цифровізації бізнес-процесів	Онлайн-бронювання, CRM-системи, мобільні додатки, чат-боти
<b>Кадрова</b>	Компетентність та сервісна культура персоналу	Знання мов, стандарти гостинності, постійне навчання
<b>Маркетингова</b>	Ефективність комунікацій та позиціонування	Активність у соцмережах (SMM), впізнаваність бренду
<b>Репутаційна</b>	Рівень довіри та імідж на ринку	Рейтинги на Google/TripAdvisor, відгуки клієнтів
<b>Партнерська</b>	Надійність ділових зв'язків	Ексклюзивні договори з готелями та перевізниками

Соціальна	Відповідальність бізнесу	Екологічні ініціативи, підтримка сталого туризму
-----------	--------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [42; 45; 47; 48].

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного підприємства є багатофакторною системою. Її високий рівень досягається не за рахунок одного показника (наприклад, низької ціни), а через комплексний підхід: поєднання якісного продукту, сучасних технологій, професійної команди та бездоганної репутації.

### 1.2.3 Основні чинники формування конкурентних переваг у туризмі

Формування конкурентних переваг є стратегічним завданням туристичного підприємства, що визначає його ринкову позицію та здатність до сталого розвитку. У науковій літературі під конкурентною перевагою розуміють сукупність унікальних характеристик та ресурсів, які дозволяють суб'єкту господарювання демонструвати вищу ефективність порівняно з опонентами у задоволенні потреб споживачів [24; 49; 50].

У туристичній сфері процес формування переваг відбувається під впливом складної системи внутрішніх і зовнішніх чинників (табл. 1.7). Визначальними серед них є якість туристичного продукту, технологічний рівень управління, професіоналізм кадрового складу та репутаційний капітал підприємства [51].

Таблиця 1.7

#### Чинники формування конкурентних переваг туристичного підприємства

Група чинників	Зміст	Приклади прояву
Внутрішні (контрольовані)	Ресурси та процеси, що залежать від менеджменту підприємства	
- Якість обслуговування	Дотримання стандартів, швидкість та комфорт комунікації	Впровадження CRM, скриптів продажів, стандартів ISO
- Кадровий потенціал	Професійна компетентність та клієнтоорієнтованість	Регулярні тренінги, знання напрямків, soft skills
- Цифровізація	Рівень технологічного забезпечення бізнес-процесів	Онлайн-букінг, чат-боти, автоматизація документообігу

- Бренд та репутація	Рівень довіри та впізнаваності на ринку	Відгуки у соцмережах, публікації у ЗМІ, історія бренду
Зовнішні (неконтрольовані)	Умови середовища, до яких підприємство мусить адаптуватися	
- Економічні	Купівельна спроможність населення, валютні коливання	Курсова різниця, доступність кредитування
- Політико-безпекові	Рівень безпеки подорожей, стабільність у регіонах	Відкриття/закриття кордонів, наявність авіасполучення
- Конкурентні	Насиченість ринку, активність мережевих структур	Демпінгові війни, експансія франчайзингових мереж
- Соціокультурні	Зміна споживчих трендів та моди на відпочинок	Попит на еко-туризм, «тури вихідного дня»

Джерело: складено автором на основі [49; 51; 52; 53].

Згідно з класичною теорією М. Портера, конкурентні переваги можуть базуватися на стратегіях лідерства у витратах, диференціації або фокусуванні [53]. У туризмі ці стратегії трансформуються: цінове лідерство досягається через технологічну оптимізацію та ексклюзивні контракти, тоді як диференціація реалізується через створення унікальних авторських маршрутів та персоналізацію сервісу [56].

Важливою особливістю галузі є розподіл джерел конкурентних переваг залежно від типу суб'єкта:

1. Туроператори формують переваги на рівні продукту (ціна, ексклюзивність готелів, чартерна програма).
2. Турагенти створюють переваги на рівні клієнтського сервісу (консультаційна підтримка, індивідуальний підхід, довіра, супровід 24/7).

Для турагентства критичним чинником стає не стільки сам тур (який є стандартним у різних агентів), скільки якість комунікації та надійність бренду посередника [3; 60].

Таким чином, конкурентоспроможність у туризмі є динамічною категорією, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Ключ до успіху полягає у балансі між технологічністю (для оптимізації витрат) та емпатією (для утримання клієнта) [58].

### 1.2.4 Роль персоналу, іміджу та клієнтського досвіду в управлінні конкурентоспроможністю туристичного підприємства

Людський капітал є критичним ресурсом у туристичному бізнесі, оскільки специфіка послуги передбачає її невіддільність від виконавця. Персонал виступає не лише технічним реалізатором продукту, а й головним комунікатором, який формує емоційне тло обслуговування. Компетентність, емпатія та швидкість реакції працівників безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнта та його бажання продовжити співпрацю [6; 29].

Не менш важливим нематеріальним активом є імідж підприємства — сукупність стійких уявлень про бренд у свідомості споживачів та партнерів. У цифрову епоху імідж стає динамічною категорією, що залежить від управління репутацією в інтернеті (SERM), відгуків на профільних платформах та активності в соціальних мережах. Позитивний імідж дозволяє підприємству утримувати позиції навіть за умов вищих цін порівняно з конкурентами [14; 77].

Сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю ґрунтується на концепції «економіки вражень» (В. Pine, J. Gilmore). Згідно з нею, ключовим продуктом стає клієнтський досвід (Customer Experience, CX) — сукупність емоційних та раціональних вражень від взаємодії з компанією на всіх етапах: від пошуку туру до післяпродажного супроводу. Підприємства, що управляють досвідом, а не просто продають послуги, формують емоційну лояльність, яку складно скопіювати конкурентам [85; 86].

Систематизацію впливу цих елементів на конкурентні позиції наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

#### Взаємозв'язок персоналу, іміджу та клієнтського досвіду в системі конкурентоспроможності

Елемент системи	Зміст та функції	Вплив на конкурентоспроможність
Персонал	Носій професійних знань, етики та корпоративної культури	Забезпечує персоналізацію сервісу, нівелює конфліктні ситуації, формує довіру

<b>Імідж</b>	Репутаційний капітал, впізнаваність бренду, візуальна ідентифікація	Знижує витрати на залучення нових клієнтів, створює додаткову цінність продукту
<b>Клієнтський досвід (CX)</b>	Емоційний відбиток від взаємодії (Customer Journey)	Стимулює повторні покупки (Retention rate) та рекомендації («сарафанне радіо»)
<b>Цифрова комунікація</b>	Інструментарій взаємодії (CRM, соцмережі, чат-боти)	Забезпечує доступність 24/7, швидкість та зручність отримання послуги

Джерело: складено автором на основі [14; 59; 65; 86].

Отже, персонал, імідж та клієнтський досвід утворюють тріаду «м'яких» конкурентних переваг. На відміну від цінових чи технологічних факторів, які легко відтворити, ці елементи базуються на унікальній корпоративній культурі та емоційному зв'язку зі споживачем, що робить їх найнадійнішим фундаментом довгострокової конкурентоспроможності [65; 66].

### **1.2.5 Туристичне підприємство як об'єкт стратегічного управління конкурентоспроможністю**

У сучасних умовах глобалізації туристичне підприємство виступає не лише виробником послуг, а й активним суб'єктом стратегічного управління, здатним цілеспрямовано формувати власні конкурентні переваги. Ефективність цього процесу залежить від забезпечення відповідності внутрішнього ресурсного потенціалу динамічним вимогам зовнішнього середовища [66; 74].

Управління конкурентоспроможністю має системний характер і реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях:

1. Стратегічний: визначення місії, візії та генеральної конкурентної стратегії (лідерство, диференціація, фокусування).
2. Тактичний: розробка маркетингового комплексу, цінова політика, формування партнерської мережі.
3. Оперативний: безпосередня реалізація послуг, контроль якості та моніторинг зворотного зв'язку [70].

Туристичне підприємство розглядається як відкрита соціоекономічна система, що постійно взаємодіє з постачальниками, клієнтами та конкурентами.

Специфіка цієї взаємодії, яка впливає на стратегічне управління, наведена в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

**Особливості туристичного підприємства як об'єкта стратегічного управління**

<b>Ознака</b>	<b>Зміст прояву в діяльності</b>	<b>Управлінське значення</b>
<b>Відкритість системи</b>	Тісна взаємодія з контрагентами (готелі, транспорт, туроператори)	Необхідність координації інтересів та інтеграції партнерських зв'язків
<b>Невідчутність продукту</b>	Послуга не зберігається і споживається в момент надання	Критична роль сервісних стандартів та емоційного впливу
<b>Сезонна циклічність</b>	Залежність попиту від пори року	Потреба у фінансовому резервуванні та диверсифікації пропозиції
<b>Кадрова залежність</b>	Якість послуги визначається поведінкою персоналу	Пріоритетність мотивації, навчання та корпоративної культури
<b>Турбулентність середовища</b>	Висока чутливість до політичних та економічних ризиків	Важливість сценарного планування та антикризового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [67; 71; 72].

Алгоритм стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає послідовність етапів: діагностика внутрішнього потенціалу, PEST- та SWOT-аналіз зовнішнього середовища, вибір конкурентної стратегії та моніторинг результатів її впровадження [73].

Сучасні підходи до управління в туризмі дедалі більше орієнтуються на цифровізацію та клієнтоцентричність. Використання Big Data, CRM-систем та штучного інтелекту дозволяє не лише адаптуватися до ринку, а й проактивно формувати нові споживчі тренди [74].

Отже, туристичне підприємство як об'єкт стратегічного управління характеризується складністю та динамізмом. Забезпечення його конкурентоспроможності вимагає поєднання стратегічного бачення, гнучких операційних процесів та інноваційних технологій.

## **1.3 Методи та інструменти управління конкурентоспроможністю в туризмі**

### **1.3.1 Класичні методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства**

Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства ґрунтується на системному аналізі, що дозволяє узгодити внутрішній потенціал компанії з вимогами ринкового середовища [1; 3; 18]. Основу стратегічного інструментарію складають такі методи:

**SWOT-аналіз.** Базовий метод для виявлення сильних і слабких сторін (внутрішнє середовище), а також можливостей і загроз (зовнішнє середовище). У туризмі він дозволяє оцінити якість турпродукту, надійність партнерських зв'язків, фактор сезонності та ринкові позиції [3; 10; 12; 18].

**PEST-аналіз.** Інструмент дослідження макросередовища через призму політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників [6; 15]. Для туристичних підприємств України критично важливим є врахування факторів безпеки, економічної стабільності та рівня цифровізації клієнтів [66; 70].

**Модель п'яти сил М. Портера.** Дозволяє визначити привабливість галузі та позицію компанії у ланцюгу створення вартості через аналіз п'яти чинників:

- 1) галузева конкуренція;
- 2) загроза нових гравців;
- 3) вплив постачальників;
- 4) влада споживачів;
- 5) загроза товарів-замінників.

Метод є ефективним для оцінки взаємовідносин між туроператорами, агентами та перевізниками [8; 12; 18; 53].

**Матриця BCG (Boston Consulting Group).** Інструмент портфельного аналізу для оцінки рентабельності напрямів діяльності. Туристичні продукти класифікують як «зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «собаки» залежно від темпів зростання ринку та частки компанії. Це дозволяє раціонально інвестувати у перспективні напрями та виводити з асортименту збиткові тури [18; 23].

**SPACE-аналіз.** Метод оцінки стратегічної позиції за чотирма критеріями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища та привабливість

ринку. Він допомагає обрати вектор розвитку: агресивний, консервативний, конкурентний чи захисний, що особливо важливо в умовах нестабільності туристичного ринку [18; 74].

Узагальнену характеристику класичних методів наведено в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

### Порівняльна характеристика класичних методів стратегічного аналізу

Метод	Основна мета	Об'єкт аналізу	Результат для управління конкурентоспроможністю
<b>SWOT</b>	Визначення сильних/слабких сторін, можливостей і загроз	Внутрішнє і зовнішнє середовище	Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку
<b>PEST</b>	Аналіз макросередовища	Політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники	Визначення зовнішніх обмежень і можливостей
<b>5 сил Портера</b>	Оцінка рівня галузевої конкуренції	Галузь і ринкові гравці	Вибір конкурентної стратегії та позиціонування
<b>BCG</b>	Оцінка привабливості напрямів діяльності	Турпродукти, сегменти ринку	Рациональний розподіл ресурсів і оптимізація портфеля
<b>SPACE</b>	Оцінка стратегічної позиції підприємства	Внутрішні й зовнішні фінансово-ринкові чинники	Визначення типу стратегії поведінки

Джерело: складено автором за даними [10; 13; 18; 19; 20; 27; 31; 70].

Застосування класичних методів створює аналітичний фундамент для впровадження сучасних інструментів конкурентного менеджменту, таких як цифрова аналітика та CRM-системи, забезпечуючи сталий розвиток підприємства [18; 27; 31].

### 1.3.2 Маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств

Маркетинг у туризмі виступає системним інструментом управління, що узгоджує можливості підприємства з потребами ринку. Специфіка галузі полягає у нематеріальності турпродукту, який є комплексом вражень та емоцій, що вимагає особливих підходів до створення цінності для клієнта [8; 27; 29; 30].

Ефективна конкурентна стратегія реалізується через комплекс маркетингових інструментів:

Сегментація та позиціонування. Сегментація дозволяє виокремити цільові групи споживачів, враховуючи не лише демографію, а й мотиви подорожей, стиль життя та очікування [12; 14; 29]. На цій основі будується позиціонування — закріплення у свідомості клієнта чіткого образу компанії (наприклад, експертність у сімейному відпочинку чи ексклюзивний сервіс) [4; 18].



Рис. 1.1 Маркетинговий комплекс 7P.

Для сфери послуг застосовується розширена модель, що дозволяє комплексно оцінити систему взаємодії з клієнтом [18; 23; 25; 29; 31]:

- Product: турпакет або послуга;
- Price: співвідношення вартості та сприйнятої цінності;
- Place: канали дистрибуції (зокрема онлайн);
- Promotion: інструменти просування;
- People: персонал, що формує клієнтський досвід;
- Process: стандарти та алгоритми обслуговування;
- Physical Evidence: матеріальне підтвердження якості (офіс, сайт, брендинг).

Benchmarking та бренд-менеджмент. Бенчмаркінг забезпечує адаптацію найкращих ринкових практик через порівняння показників компанії з лідерами галузі [18; 30]. Бренд-менеджмент формує емоційну прив'язку та довіру, знижуючи чутливість клієнтів до ціни, що є критичним фактором на ринку послуг [25; 27; 32].

Узагальнений перелік інструментів наведено в таблиці 1.11.

Таблиця 1.11

**Основні маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств**

<b>Інструмент</b>	<b>Сутність</b>	<b>Ефект для конкурентоспроможності</b>
<b>Сегментація</b>	Поділ ринку на однорідні групи	Точне таргетування та оптимізація ресурсів
<b>Позиціонування</b>	Формування ринкового образу	Впізнаваність і диференціація від конкурентів
<b>Комплекс 7P</b>	Управління елементами маркетингу послуг	Підвищення якості сервісу та ринкової гнучкості
<b>Benchmarking</b>	Адаптація практик лідерів	Вдосконалення бізнес-процесів
<b>Бренд-менеджмент</b>	Управління репутацією	Зміцнення довіри та лояльності
<b>Digital-маркетинг</b>	Використання цифрових каналів	Розширення охоплення та персоналізація пропозицій

Джерело: складено автором за даними [4; 18; 23; 25; 29; 30; 31; 32].

Комплексне використання зазначених інструментів дозволяє туристичному підприємству сформувати унікальну ціннісну пропозицію та забезпечити довгострокову лояльність клієнтів як основу стійкої конкурентної переваги [18; 27; 31; 32].

### **1.3.3 Цифрові інструменти та CRM-системи в управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств**

В умовах глобальної цифровізації конкурентоспроможність туристичного бізнесу залежить від ефективності використання інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова трансформація змінює бізнес-модель у напрямі співтворення цінності (co-creation) та управління клієнтським досвідом у реальному часі [46; 47; 81].

Згідно з даними UNWTO, понад 80% туристів планують подорожі онлайн, що зміщує фокус конкуренції на цифрові канали [89]. Ключовими інструментами в цьому процесі виступають:

CRM-системи (Customer Relationship Management). Є центральним елементом управління, що дозволяє накопичувати дані про клієнтів, автоматизувати комунікацію та персоналізувати пропозиції. Впровадження

платформ (HubSpot, Bitrix24, Amadeus) забезпечує зростання повторних продажів на 20–25% та зниження витрат на залучення клієнтів до 15% [54; 60].

Big Data та аналітика. Використання великих даних дозволяє прогнозувати сезонність попиту, оптимізувати ціноутворення та відстежувати поведінкові тренди споживачів [46; 81].

SMM та цифрові комунікації. Соціальні мережі (Instagram, TikTok, YouTube) формують «візуальну довіру» та імідж бренду, виступаючи як каналом продажів, так і інструментом зворотного зв'язку [54; 77].

Систематизацію основних цифрових інструментів наведено в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

### **Цифрові інструменти управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств**

<b>Інструмент</b>	<b>Функціональні можливості</b>	<b>Очікуваний результат</b>
<b>CRM-системи</b>	Управління базою клієнтів, автоматизація продажів, аналітика	Зростання повторних звернень, персоналізація сервісу
<b>Онлайн-бронювання</b>	Інтеграція з глобальними агрегаторами (GDS), онлайн-оплата	Розширення ринків збуту, доступність 24/7
<b>Big Data Analytics</b>	Збір і аналіз масивів ринкових даних	Точне прогнозування попиту, динамічне ціноутворення
<b>SMM-інструменти</b>	Таргетинг, контент-маркетинг, робота з відгуками	Зміцнення бренду, підвищення довіри аудиторії
<b>AI та чат-боти</b>	Автоматизована підтримка клієнтів	Швидкість реакції, економія трудових ресурсів
<b>ERP-системи</b>	Інтеграція фінансів, логістики та кадрів	Оптимізація витрат і бізнес-процесів

Джерело: складено автором за даними [46; 47; 54; 81].

Таким чином, цифрові інструменти та CRM-системи є критично важливими для формування стійких конкурентних переваг. Вони дозволяють не лише підвищити операційну ефективність, а й змістити акцент конкуренції з цінових воєн на якість сервісу та технологічність обслуговування [18; 46; 54; 81].

#### **1.3.4 Комплексна модель управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства**

Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства є системним багаторівневим процесом, що інтегрує стратегічні, маркетингові та цифрові інструменти. Згідно з підходами В. О. Василенка та О. Є. Кузьміна [8; 38], ефективна модель управління має базуватися на принципах системності, адаптивності та інноваційності, забезпечуючи узгодження внутрішнього потенціалу з вимогами ринку.

Комплексна модель реалізується через взаємодію трьох ключових блоків:

1. Аналітико-стратегічний: використання методів SWOT, PEST, BCG, SPACE для визначення ринкових позицій та векторів розвитку.
2. Маркетингово-операційний: застосування комплексу 7P, бенчмаркінгу та бренд-менеджменту для формування ціннісної пропозиції.
3. Цифрово-інноваційний: впровадження CRM-систем, Big Data, SMM та AI-технологій для персоналізації сервісу та оптимізації процесів [46; 54; 81].

Деталізовану структуру моделі за рівнями управління наведено в таблиці 1.13.

Таблиця 1.13

### Комплексна модель управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства

Рівень управління	Основні завдання	Інструменти	Очікуваний результат
<b>Стратегічний</b>	Аналіз ринку, місія, конкурентна стратегія	SWOT, PEST, 5 сил Портера, SPACE	Вибір оптимальної стратегії розвитку
<b>Маркетинговий</b>	Сегментація, позиціонування, бренд-менеджмент	7P-маркетинг, Benchmarking, Digital-просування	Зростання частки ринку та лояльності клієнтів
<b>Операційний</b>	Організація сервісу, контроль якості	Стандарти обслуговування, SOP, кадрова політика	Підвищення якості послуг та ефективності роботи
<b>Інноваційно-технологічний</b>	Автоматизація та персоналізація	CRM-системи, Big Data, AI, онлайн-бронювання	Зниження витрат, технологічна перевага
<b>Контрольно-оцінювальний</b>	Моніторинг KPI, корекція дій	Dashboards, аналітичні звіти	Гнучке реагування на зміни, сталий розвиток

Джерело: складено автором за даними [3; 8; 10; 18; 38; 46; 53; 54].

Реалізація запропонованої комплексної моделі забезпечує синергію стратегічного бачення та операційної ефективності. Це дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й формувати довгострокові конкурентні переваги.

## **1.4 Сучасні тенденції та інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств**

### **1.4.1 Глобальні тенденції розвитку туристичного бізнесу**

Сучасний туристичний ринок трансформується під впливом цифровізації, глобалізації та нових вимог до сталого розвитку. За даними UNWTO, відновлення галузі до 90% від довоєнного рівня у 2024 році стало можливим завдяки гнучкості бізнесу та впровадженню технологій [46; 89].

Ключові тренди, що визначають конкурентний ландшафт, можна структурувати за чотирма векторами:

1. Глобальна цифровізація. Цифрові технології (онлайн-платформи, Big Data, мобільні додатки) стали обов'язковою умовою функціонування. Згідно з міжнародними аналітичними звітами [90], понад 70% компаній використовують цифрові інструменти для прогнозування попиту, перетворюючи їх з переваги на базовий стандарт [54; 81].
2. Стійкий розвиток (ESG). Екологічна та соціальна відповідальність стає елементом конкурентної стратегії. Туристи дедалі частіше обирають бренди, що мінімізують вуглецевий слід та підтримують місцеві громади [65; 90].
3. Гіперперсоналізація. Перехід від масового продукту до індивідуального досвіду на основі поведінкових даних клієнта. Це забезпечує вищу лояльність та зростання повторних продажів [44; 85].
4. Екосистемність. Інтеграція туроператорів, перевізників та готелів у єдині цифрові платформи (наприклад, на базі Amadeus або Sabre) для створення безшовного клієнтського досвіду [81].

Взаємозв'язок цих тенденцій проілюстровано на рисунку 1.2.

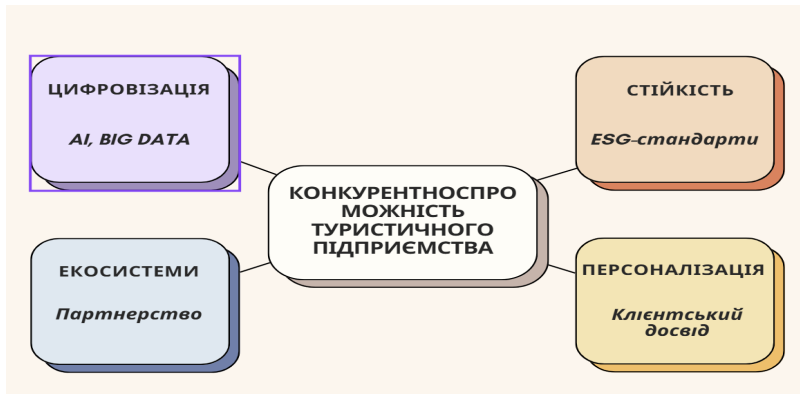


Рисунок 1.2 Вплив глобальних тенденцій на формування конкурентоспроможності туристичного підприємства

Узагальнену характеристику тенденцій наведено в таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

### Глобальні тенденції розвитку туристичного бізнесу у 2020–2025 рр.

Тенденція	Характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
<b>Цифровізація</b>	AI, Big Data, онлайн-бронювання	Автоматизація, швидкість реакції
<b>Сталий туризм (ESG)</b>	Екологічність, соціальна відповідальність	Позитивний імідж, довіра етичних споживачів
<b>Персоналізація</b>	Пропозиції на основі даних	Зростання лояльності та середнього чеку
<b>Партнерські екосистеми</b>	Інтеграція учасників ринку	Розширення ринку, ефект синергії
<b>Безпекові інновації</b>	Кіберзахист, страхування ризиків	Зниження ризиків, гарантія безпеки

Джерело: складено автором за даними [46; 54; 65; 81; 89; 90].

Отже, успіх на ринку залежить від здатності підприємства інтегрувати цифрові рішення та принципи сталого розвитку у свою бізнес-модель, що є фундаментом для впровадження інновацій.

#### 1.4.2 Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю в туризмі

Інноваційна діяльність виступає головним драйвером розвитку, дозволяючи формувати унікальні ціннісні пропозиції. Сучасне управління конкурентоспроможністю базується на поєднанні технологічних (Smart Tourism) та управлінських інновацій [18; 47].

Основні напрями інноваційного розвитку:

1. Технологічні інновації (Smart Tourism, AI, VR). Розумний туризм об'єднує фізичну інфраструктуру з цифровими даними. Використання штучного інтелекту (чат-боти, рекомендаційні системи) дозволяє обслуговувати клієнтів 24/7, а технології VR/AR (віртуальні тури) підвищують емоційну привабливість продукту ще до моменту покупки [46; 86].

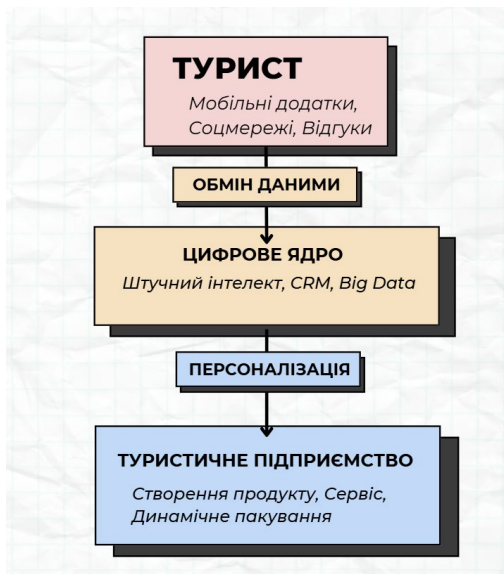


Рисунок 1.3 Модель інноваційної екосистеми “Smart Tourism”

2. Управлінські та сервісні інновації. Передбачають впровадження динамічного пакування турів (Dynamic Packaging), що дозволяє в реальному часі комбінувати послуги під запит клієнта (досвід TUI, Join UP!). Інтеграція CRM та ERP-систем забезпечує прозорість процесів та точність управлінських рішень [47].

3. Партнерські та соціальні інновації. Створення колаборацій між різними гравцями ринку та впровадження «зелених» технологій формують додаткову вартість бренду через відповідність етичним стандартам споживачів [65].

Таблиця 1.15

### Основні інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю

Напрямок інновацій	Приклади впровадження	Очікувані результати
Smart Tourism	Сенсорні технології, єдині цифрові картки	Комфорт клієнта, доступність інформації

<b>AI та Big Data</b>	Чат-боти, прогнозування попиту	Оптимізація витрат, персоналізація
<b>VR/AR-технології</b>	3D-тури, віртуальні музеї	Емоційний маркетинг, зростання продажів
<b>Динамічне пакування</b>	Конструктори турів у реальному часі	Гнучкість пропозиції, індивідуальний підхід
<b>ESG-інновації</b>	Енергоефективність, підтримка громад	Репутаційний капітал, сталий розвиток

Джерело: складено автором за даними [18; 46; 47; 65; 86].

Інтеграція розглянутих підходів дозволяє побудувати комплексну систему управління конкурентоспроможністю, яка здатна адаптуватися до турбулентних умов ринку та забезпечувати сталий розвиток підприємства.

### **1.5 Трансформація управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах воєнного стану: виклики та стратегічні пріоритети**

Кардинальні зміни в макроекономічному, безпековому та соціальному середовищі, спричинені повномасштабним вторгненням РФ в Україну, вимагають фундаментального переосмислення підходів до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Якщо у довоєнний період (2019–2021 рр.) конкурентна боротьба велася переважно у площині ціни, асортименту та якості сервісу, то в умовах воєнного стану (2022–2024 рр.) ключовими факторами успіху стали безпека, автономність та соціальна відповідальність.

Аналіз функціонування галузі дозволяє класифікувати ключові загрози (Challenges), які деформують конкурентне середовище та вимагають негайного реагування:

1. Руйнування інфраструктури та фізичні безпекові ризики. Це найбільш критичний фактор, що призвів до фактичного зупинення в'їзного туризму (окрім дипломатичного та волонтерського місій). За даними ДАРТ, у 2023 році географія відносно безпечних дестинацій звузилася до західних регіонів України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), що створило надмірну конкуренцію саме в цьому регіоні, тоді як туристичний потенціал півдня та сходу залишається заблокованим [16].

2. Логістичні трансформації та зростання собівартості. Закриття повітряного простору України змусило туроператорів перебудувувати логістичні ланцюги через аеропорти-хаби сусідніх країн (Польща — Жешув, Краків, Варшава; Молдова — Кишинів; Румунія — Сучава). Це призвело до подовження часу трансферу (іноді до 24+ годин) та здорожчання турпродукту на 20–40%, що суттєво знижує цінову конкурентоспроможність українських операторів у порівнянні з європейськими компаніями [5].
3. Енергетична нестабільність та технічні ризики. Періодичні блекаути змусили учасників ринку інвестувати значні кошти в автономність (генератори, EcoFlow, термінали Starlink). Наявність безперебійного живлення та зв'язку стала новим, нетиповим для мирного часу, але вирішальним фактором конкурентоспроможності готелів та закладів харчування [10].
4. Кадровий дефіцит та міграція. Значна частина кваліфікованого персоналу (менеджери з туризму, гіді, перекладачі) виїхала за кордон або була мобілізована до лав ЗСУ. Це створює ризики зниження якості обслуговування, що є критичним для сервісної економіки [68].

Водночас криза, як точка біфуркації, відкрила нові можливості та ніші для трансформації бізнес-моделей:

1. Розвиток реабілітаційного та «антистрес» туризму. Сформувався стійкий попит на короткострокові тури «вихідного дня» для психологічного розвантаження (так званий «tourism of escape»). Окремим стратегічним напрямом стає реабілітація військових та їхніх родин. Підприємства, що інтегрували у свої пропозиції програми ментального відновлення, spa-послуги та психологічну підтримку, отримали конкурентну перевагу [61; 69].
2. Державна грантова підтримка та міжнародні донори. В умовах дефіциту обігових коштів драйвером розвитку став доступ до грантових програм, таких як «Робота («Власна справа»», гранти від USAID «Конкурентоспроможна економіка України» та ЄБРР. Здатність

менеджменту залучати безповоротне фінансування на модернізацію чи релокацію бізнесу стає новою управлінською компетенцією, що підвищує фінансову стійкість підприємства [62].

3. Посилення бренду «Україна» (Brand Ukraine). Героїчний опір українців сформував безпрецедентний інтерес світової спільноти до нашої держави. Це створює потужний відкладений попит на в'їзний туризм після перемоги. Туроператори, які вже зараз розробляють маршрути «місцями сили» та пам'яті (Київщина, Чернігівщина), формують стратегічний заділ на майбутнє [36].

Управління конкурентоспроможністю в таких умовах має базуватися на концепції адаптивної стійкості (resilience). Як зазначають дослідники [7; 48 тобі надати ], сучасне туристичне підприємство має бути не просто ефективним, а й етичним.

- Соціальна складова: Активна волонтерська позиція, прозора сплата податків та донати на ЗСУ стають потужним інструментом репутаційного маркетингу. Споживач все частіше «голосує гаманцем» за бренди, що наближають перемогу.
- Гнучкість умов: Впровадження лояльних умов скасування бронювань (free cancellation), розстрочки платежів та страхування від воєнних ризиків стає стандартом галузі.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного підприємства в умовах воєнного стану трансформується з економічної категорії в категорію безпеково-соціальну. Перемагають ті суб'єкти ринку, які здатні гарантувати клієнту фізичну безпеку (наявність укриттів, енергонезалежність), фінансову надійність та емоційну підтримку.

## **1.6 Обґрунтування методологічного інструментарію дослідження (перехід до аналітичної частини)**

На основі проведеного теоретичного аналізу нами сформовано комплексний алгоритм оцінки конкурентоспроможності, який буде апробовано у другому розділі роботи на прикладі ТОВ «Клуб Датур». Враховуючи специфіку

агентської моделі бізнесу та умови воєнного стану, для діагностики обрано такі методичні інструменти:

1. Порівняльний аналіз бізнес-моделей — для виявлення структурних відмінностей між гнучкою агентською моделлю (ТОВ «Клуб Датур») та масштабно-ресурсною туроператорською моделлю (Join UP!).
2. Аналіз динаміки ринкового середовища — для оцінки впливу екзогенних факторів (війна, логістичні зміни) на обсяги діяльності суб'єктів ринку (з використанням статистичних даних ДАРТ та UNWTO).
3. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера — для діагностики інтенсивності конкуренції в агентському сегменті та оцінки ринкової влади туроператорів.
4. Експертна бальна оцінка (Scoring) — для кількісного вимірювання якісних параметрів конкурентоспроможності (якість сервісу, сила бренду, цифровізація) та побудови порівняльного профілю підприємства.
5. SWOT-аналіз — для інтеграції виявлених сильних/слабких сторін та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку.

Застосування саме такого набору методів дозволяє уникнути однобічності, поєднавши фінансові показники з оцінкою нецінових факторів (довіра, емпатія, адаптивність), які є критичними в умовах кризи.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі магістерської роботи досліджено теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств у сучасних умовах господарювання. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнення понятійного апарату. Встановлено, що конкурентоспроможність туристичного підприємства є динамічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати наявний потенціал для створення споживчої цінності, що перевищує пропозиції конкурентів. В умовах глобальної нестабільності

акценти в управлінні зміщуються з цінової конкуренції на площину безпеки, сервісної унікальності та репутаційного капіталу.

2. Методичний інструментарій. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує комплексного підходу до її оцінки. Найбільш дієвим є поєднання кількісних методів (оцінка фінансового стану, частки ринку) та якісних інструментів (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, експертні оцінки якості сервісу). Важливу роль відіграє впровадження інноваційних технологій, діджиталізація бізнес-процесів та застосування CRM-систем, що дозволяє адаптуватися до змін у споживчій поведінці.
3. Вплив воєнного стану. Доведено, що повномасштабна війна докорінно змінила архітектуру туристичного ринку України. Ключовими факторами конкурентоспроможності на сучасному етапі стали: безпека логістики та перебування, гнучкість умов бронювання, соціальна відповідальність бізнесу та здатність до швидкої реорієнтації на нові сегменти (реабілітаційний, волонтерський туризм). Підприємства, які інтегрували безпекові протоколи у свою бізнес-модель, демонструють вищу стійкість (resilience) до зовнішніх шоків.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що забезпечення конкурентоспроможності потребує переходу від реактивного до проактивного управління, заснованого на постійному моніторингу загроз і можливостей. Сформований методичний підхід стане підґрунтям для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності та оцінки конкурентних позицій об'єкта дослідження у другому розділі роботи, а також для розробки стратегії його розвитку у повоєнний період.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КЛУБ ДАТУР» У ПОРІВНЯННІ З ТУРОПЕРАТОРОМ JOIN UP!**

### **2.1 Загальна характеристика та бізнес-моделі суб'єктів дослідження**

#### **2.1.1 Організаційно-правова форма та особливості бізнес-моделі ТОВ «Клуб Датур»**

ТОВ «Клуб Датур» функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що є однією з найбільш поширених організаційно-правових форм ведення бізнесу в туристичній галузі України [26; 43]. Така форма забезпечує підприємству гнучкість управління, обмеження відповідальності власників розміром статутного капіталу, а також можливість легально вибудовувати партнерські та агентські мережі, що є критично важливим для сучасного туристичного ринку.

Особливістю діяльності ТОВ «Клуб Датур» є поєднання класичної юридичної структури товариства з децентралізованою агентською моделлю, заснованою на співпраці з фізичними особами-підприємцями (ФОП). Станом на 2024 рік у штаті підприємства офіційно обліковуються дві особи — директор та бухгалтер, тоді як основна операційна та комерційна діяльність реалізується через мережу незалежних турагентів-ФОП.

Така модель організації бізнесу є типовою для сучасних туристичних агентських мереж та відповідає загальноєвропейській тенденції переходу від жорстко централізованих структур до гнучких партнерських екосистем. У межах цієї моделі ТОВ «Клуб Датур» виконує функції:

- власника та адміністратора бренду;
- координатора агентської мережі;
- сервісного та консультаційного центру;
- суб'єкта договірних відносин із туроператорами;
- організатора цифрової та інформаційної інфраструктури.

У свою чергу, турагенти-ФОП здійснюють безпосередній продаж туристичного продукту кінцевим споживачам, формують та обслуговують

власні клієнтські бази, а також несуть підприємницькі ризики, пов'язані з індивідуальною господарською діяльністю.

Економічна логіка функціонування цієї моделі базується на агентській винагороді, середній розмір якої у 2022–2024 роках становив близько 11% від вартості реалізованого туристичного продукту. При цьому ТОВ «Клуб Датур» отримує роялті у розмірі близько 1% від вартості туру, що фактично сплачується агентами зі своєї комісійної винагороди. Такий механізм дозволяє підприємству забезпечувати стабільний дохід за мінімальних постійних витрат на утримання персоналу та офісної інфраструктури.

Важливо підкреслити, що зазначена бізнес-модель суттєво впливає на інтерпретацію фінансових показників підприємства. Офіційна фінансова звітність ТОВ відображає лише частину економічної активності, тоді як фактичний масштаб операцій формується за рахунок обороту всієї агентської мережі. Це потребує використання розширеного підходу до оцінки конкурентоспроможності, який враховує не лише бухгалтерські дані ТОВ, але й натуральні показники діяльності, зокрема кількість агентів, клієнтів та реалізованих турів.

З позиції конкурентоспроможності така організаційно-правова та бізнес-модель має низку суттєвих переваг:

- високу адаптивність до кризових умов;
- низький рівень постійних витрат;
- швидке масштабування мережі;
- зниження фінансових ризиків для центрального офісу;
- підвищену мотивацію агентів як незалежних підприємців.

Разом із тим, децентралізована структура створює й певні управлінські виклики, зокрема необхідність контролю якості сервісу, уніфікації стандартів обслуговування клієнтів та підтримки репутації бренду. Аналіз цих аспектів є важливим для подальшої оцінки конкурентоспроможності підприємства.

### 2.1.2 Організаційна структура та кадрова модель ТОВ «Клуб Датур»

Організаційна структура ТОВ «Клуб Датур» сформована з урахуванням специфіки туристичного бізнесу в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища та відповідає принципам гнучкого управління, що рекомендуються сучасними теоріями стратегічного менеджменту і конкурентоспроможності. Згідно з підходами М. Портера та Р. Фатхутдінова, адаптивність організаційної структури є одним із ключових чинників збереження конкурентних позицій підприємства в умовах кризи та невизначеності.

Станом на 2024 рік штатна чисельність ТОВ «Клуб Датур» складається з двох осіб — директора та бухгалтера. Така мінімалізована структура центрального офісу свідчить про високий рівень децентралізації управління та делегування операційних функцій зовнішнім партнерам — турагентам, які здійснюють діяльність у формі фізичних осіб-підприємців.

Ключовим елементом кадрової моделі підприємства є мережа незалежних турагентів-ФОП, кількість яких демонструє стійку позитивну динаміку:

- у 2022 році — близько 10 активних агентів;
- у 2023 році — близько 30 агентів;
- у 2024 році — близько 40 агентів.

Зростання кількості агентів у період повномасштабної війни є важливим індикатором привабливості бізнес-моделі ТОВ «Клуб Датур» як платформи для підприємницької діяльності у сфері туризму. На відміну від класичних туристичних агентств із фіксованим штатом, дана модель дозволяє агентам самостійно організовувати робочий час, формувати клієнтські бази та масштабувати власні доходи, що підвищує їхню мотивацію та залученість.

З точки зору теорії людського капіталу, запропонована кадрова модель відповідає сучасним підходам до управління знаннями та компетенціями у сфері послуг. Як зазначає Ф. Котлер, у туристичному бізнесі персонал фактично є частиною продукту, а якість взаємодії менеджера з клієнтом безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживача та повторні продажі. У цьому контексті незалежні агенти-ФОП виступають носіями ключових компетенцій бренду «Клуб Датур».

Організаційно взаємодія між центральним офісом ТОВ та агентською мережею здійснюється на основі договорів співпраці, що регламентують:

- використання бренду та корпоративної айдентики;
- доступ до CRM-системи та внутрішніх інформаційних ресурсів;
- консультаційну та юридичну підтримку;
- фінансові умови співпраці (розмір агентської винагороди та роялті).

Така структура дозволяє підприємству зберігати контроль над стратегічними та репутаційними аспектами діяльності, не беручи на себе значних витрат, пов'язаних із утриманням великого штату працівників. Водночас агентська мережа забезпечує широкий територіальний охоплення ринку та гнучку присутність бренду в різних регіонах України.

З позиції конкурентоспроможності кадрова модель ТОВ «Клуб Датур» має низку стратегічних переваг:

- зниження операційних і кадрових ризиків;
- швидку адаптацію до змін попиту;
- можливість масштабування без суттєвих інвестицій;
- залучення підприємницькі орієнтованих кадрів;
- формування лояльної професійної спільноти навколо бренду.

Разом із тим, така модель потребує ефективних механізмів координації, контролю якості та стандартизації сервісу, оскільки рівень обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від компетентності окремих агентів. Саме ці аспекти будуть детальніше проаналізовані в наступних підрозділах, присвячених цифровому розвитку, сервісній політиці та маркетинговим інструментам підприємства.

### **2.1.3 Бізнес-модель та масштаб діяльності туроператора Join UP!**

Туроператор Join UP! є одним із найбільших та найбільш упізнаваних суб'єктів ринку виїзного туризму України. Його діяльність ґрунтується на класичній туроператорській бізнес-моделі, що передбачає формування

комплексного туристичного продукту, управління логістикою, контрагування авіаперевезень і розміщення, а також реалізацію турів через широку мережу турагентів.

На відміну від турагентських компаній, Join UP! самостійно виконує функції:

- формування пакетного туристичного продукту;
- фрахтування чартерних рейсів та блокування місць на регулярних авіалініях;
- укладання контрактів із готельними мережами;
- встановлення цінової політики;
- управління ризиками, пов'язаними з попитом, валютними коливаннями та безпекою.

Згідно з підходами, викладеними у працях М. Портера та А. Томпсона і А. Стрікланда, туроператорська модель належить до капіталомістких бізнес-моделей, оскільки потребує значних фінансових ресурсів, масштабного планування та високого рівня управлінської координації. Саме масштаб діяльності дозволяє Join UP! отримувати конкурентні переваги у вигляді нижчої собівартості туру, ексклюзивних контрактів із постачальниками та широкого асортименту напрямів.

У довоєнний період Join UP! займав провідні позиції на українському ринку виїзного туризму, обслуговуючи сотні тисяч туристів щороку. В умовах воєнного стану компанія адаптувала свою діяльність, зосередившись на:

- стабільних та безпечних напрямках (передусім Єгипет і Туреччина);
- організації виїздів через аеропорти країн Європейського Союзу;
- тіснішій співпраці з агентською мережею;
- підвищенні гнучкості умов бронювання.

Важливою складовою бізнес-моделі Join UP! є широка агентська мережа, яка налічує тисячі турагентів по всій Україні. Саме через агентів здійснюється основний обсяг продажів туристичного продукту. У цьому контексті турагенти, зокрема ТОВ «Клуб Датур» та його партнери-ФОП, виступають ключовими каналами дистрибуції продукту Join UP!.

З позиції конкурентоспроможності туроператорська модель Join UP! забезпечує такі стратегічні переваги:

- ефект масштабу;
- можливість формувати цінову політику;
- високу впізнаваність бренду;
- контроль над якістю туристичного продукту;
- сильні позиції у переговорах із постачальниками.

Разом із тим, дана модель характеризується і підвищеним рівнем ризиків, зокрема фінансових, що пов'язано з необхідністю авансування чартерних програм та залежністю від макроекономічних і геополітичних чинників. Це принципово відрізняє Join UP! від турагентських компаній, які функціонують у менш ризикованому операційному середовищі.

#### **2.1.4 Порівняльна характеристика бізнес-моделей ТОВ «Клуб Датур» та туроператора Join UP!**

Для обґрунтованої оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» доцільно здійснити порівняльний аналіз його бізнес-моделі з моделлю туроператора Join UP!, який виступає еталонним суб'єктом галузі та визначає загальні ринкові стандарти.

Ключова відмінність між досліджуваними суб'єктами полягає у рівні участі в ланцюгу створення туристичної цінності. Join UP! формує туристичний продукт на етапі його проєктування та організації, тоді як ТОВ «Клуб Датур» спеціалізується на реалізації, сервісі та післяпродажному супроводі клієнтів.

З економічної точки зору, Join UP! працює за моделлю високих оборотів і відносно низької маржинальності на одиницю продукту, компенсуючи це значними обсягами продажів. Натомість ТОВ «Клуб Датур» використовує модель низьких постійних витрат, де фінансова стійкість досягається за рахунок децентралізованої агентської мережі та мінімального адміністративного апарату.

З точки зору управління ризиками, турагентська модель ТОВ «Клуб Датур» є більш гнучкою в умовах воєнного стану, оскільки не потребує значних авансових інвестицій і дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту. У свою

чергу, Join UP! має вищий рівень системних ризиків, але водночас — значно більший потенціал впливу на ринок.

Порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Клуб Датур» не конкурує з Join UP! напряму, а функціонує у взаємодоповнюючій ринковій ніші. Конкуреноспроможність ТОВ формується не за рахунок масштабу, а за рахунок:

- індивідуального сервісу;
- гнучкості взаємодії з клієнтами;
- підприємницької мотивації агентів-ФОП;
- ефективного використання цифрових каналів комунікації.

Таким чином, порівняння бізнес-моделей підтверджує, що ТОВ «Клуб Датур» і туроператор Join UP! реалізують різні конкурентні стратегії, які базуються на різних ресурсах та механізмах створення цінності для споживача. Це створює методичне підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу ринкових позицій, фінансових та нефінансових показників у наступних підрозділах розділу 2.

Таблиця 2.1

### Порівняльна характеристика бізнес-моделей ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!

Критерій порівняння	ТОВ «Клуб Датур»	Join UP!
Тип суб'єкта ринку	Турагентська компанія	Туроператор
Організаційно-правова форма	ТОВ	ТОВ
Роль у туристичному ланцюгу створення цінності	Реалізація турпродукту, консультації, сервіс, післяпродажний супровід	Формування турпродукту, логістика, ціноутворення, дистрибуція
Бізнес-модель	Децентралізована модель «ТОВ + мережа ФОП»	Централізована капіталомістка туроператорська модель
Персонал (штат)	2 особи (директор, бухгалтер)	Сотні працівників (офіс, напрямки, логістика, маркетинг)
Агентська мережа	Мережа незалежних агентів-ФОП (10 → 30 → 40 осіб у 2022–2024 рр.)	Тисячі турагентів по Україні

Джерела доходу	Роялті $\approx$ 1% від вартості туру, що сплачується агентами	Маржа від сформованого турпродукту
Рівень постійних витрат	Низький	Високий
Фінансові ризики	Мінімальні, відсутність авансування турів	Високі (чартери, блоки місць, валютні ризики)
Масштаб діяльності	Агентська мережа з локальним і регіональним охопленням	Один із лідерів національного ринку виїзного туризму
Гнучкість в умовах воєнного стану	Висока (швидка адаптація, мінімальні зобов'язання)	Обмежена, але компенсується масштабом і ресурсами
Ключові конкурентні переваги	Індивідуальний сервіс, гнучкість, низькі витрати, мотивація агентів	Масштаб, бренд, контроль над продуктом, ефект масштабу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Таблиця 2.2

**Порівняльна оцінка ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» та Join UP! (експертна оцінка за 10-бальною шкалою)**

Фактор конкурентоспроможності	ТОВ «Клуб Датур» (Агент)	Оцінка (1-10)	Join UP! (Туроператор)	Оцінка (1-10)	Коментар (Вплив на конкуренцію)
Цінова політика	Залежна (ціну диктує оператор), дохід — комісія	5	Гнучка, ефект масштабу, можливість демпінгу	9	Join UP! має важелі впливу на ціну, агент — ні
Асортимент послуг	Широкий (продає тури всіх операторів ринку)	9	Обмежений власним турпродуктом	8	Агент виграв, бо може запропонувати альтернативу
Сила бренду	Локальна довіра, "бренд особистості" агента	6	Національна впізнаваність, масова реклама	10	Join UP! домінує в медіа-просторі

Якість сервісу	Гіпер-персоналізація, супровід 24/7, емпатія	10	Стандартизований конвеєр, кол-центр	6	Головна перевага «Клуб Датур» — «людське обличчя» сервісу
Цифровізація	Базова (CRM, месенджери, соцмережі)	6	Висока (власні платформи, API, додаток)	9	Оператор має ресурси на дорогі IT-рішення
Адаптивність до ризиків	Висока (малі витрати, модель ФОП)	10	Низька (зобов'язання по чартерах і готелях)	4	У війну модель агента виявилася значно стійкішою
СЕРЕДНІЙ БАЛ	Стратегія нішевої якості	7.7	Стратегія масштабу	7.7	Паритет, досягнутий різними шляхами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

## 2.2 Аналіз ринку туристичних послуг України та позиціонування ТОВ «Клуб Датур» і Join UP!

### 2.2.1 Стан і динаміка туристичного ринку України у 2019–2024 рр.

Туристичний ринок України у 2019–2024 рр. розвивався в умовах глибоких структурних трансформацій, спричинених поєднанням глобальних та національних кризових чинників. Вирішальний вплив на динаміку галузі мали пандемія COVID-19, а з 2022 року — повномасштабна війна, що призвело до скорочення туристичних потоків, зміни логістики подорожей та трансформації споживчої поведінки туристів.

2019 рік доцільно використовувати як докризовий базовий період для порівняльного аналізу, оскільки він відображає стабільний стан туристичного ринку до початку глобальних потрясінь. Такий підхід широко застосовується у міжнародній туристичній статистиці для оцінки масштабів падіння та темпів відновлення туристичної галузі [89].

У 2020–2021 рр. туристичний ринок України зазнав істотного спаду внаслідок карантинних обмежень, закриття кордонів і зниження мобільності населення. Водночас у 2021 році спостерігалися ознаки часткового відновлення туристичної активності, що було зумовлено адаптацією суб'єктів туристичного бізнесу до нових умов та розвитком внутрішнього туризму [16].

Починаючи з 2022 року, туристична галузь України функціонує в умовах воєнного стану, що кардинально змінило її структуру. Закриття повітряного простору України спричинило трансформацію логістики виїзного туризму через використання аеропортів сусідніх країн, а також підвищило роль турагентів як консультантів і координаторів складних маршрутів подорожей [10; 34].

Незважаючи на складні умови функціонування, у 2023–2024 рр. фіксуються ознаки поступового відновлення туристичної активності. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році туристичний збір та податкові надходження від суб'єктів туристичної діяльності продемонстрували позитивну динаміку порівняно з попереднім роком, що свідчить про адаптацію туристичного ринку до нових економічних і безпекових реалій [16].

Окрему увагу в межах даного дослідження доцільно приділити сегменту виїзного туризму, який є ключовим для порівняльного аналізу конкурентоспроможності туроператора Join UP! та турагентської мережі ТОВ «Клуб Датур». Відновлення виїзних туристичних потоків у 2023–2024 рр. підтверджується як національними, так і міжнародними аналітичними оглядами туристичної галузі [16; 89].

Таким чином, у 2019–2024 рр. туристичний ринок України пройшов три основні етапи розвитку: докризовий період стабільності, фазу глибокого спаду та часткового відновлення, а також етап структурної перебудови в умовах воєнного стану. У таких умовах конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше визначається здатністю до адаптації, ефективного сервісу та використання гнучких бізнес-моделей, що створює методичне підґрунтя для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Клуб Датур» у порівнянні з туроператором Join UP!.

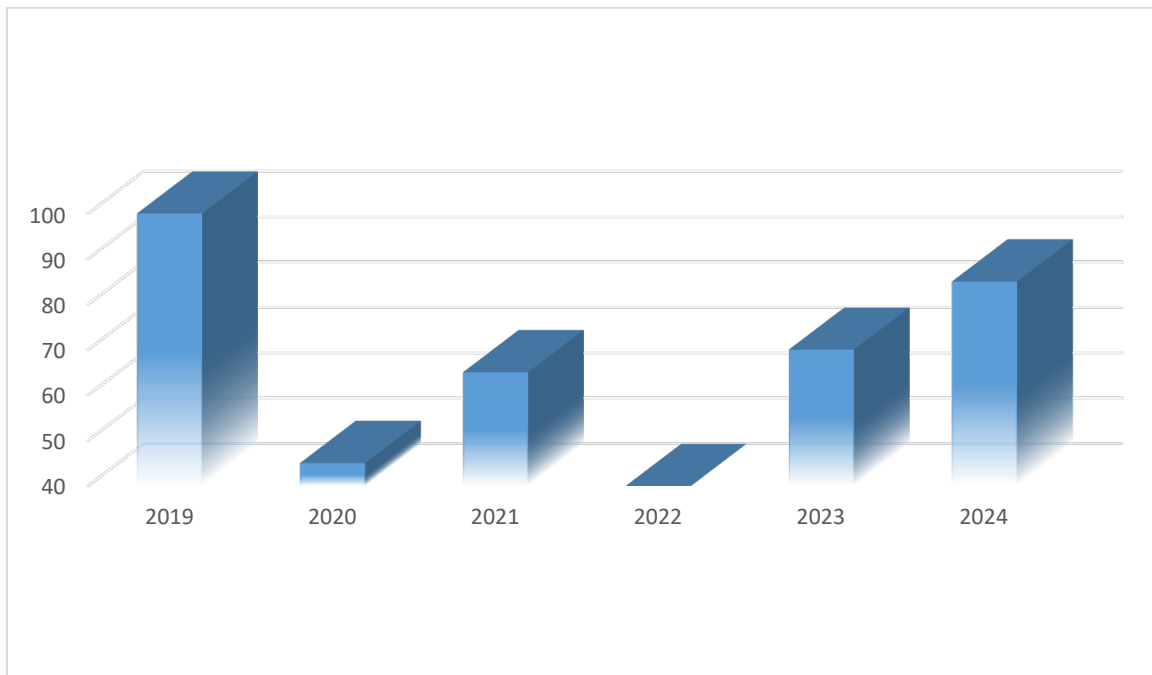


Рис.2.1 Динаміка туристичного ринку 2019-2024 рр.(2019 – 100%).

Джерело: [43].

### 2.2.2 Основні тенденції виїзного туризму України у 2022–2024 рр.

У 2022–2024 рр. виїзний туризм став домінуючим сегментом туристичного ринку України, оскільки внутрішні туристичні потоки були суттєво обмежені воєнними діями, а значна частина попиту перемістилася у напрям безпечних закордонних подорожей. За таких умов сформувалися чіткі тенденції, що визначали поведінку туристів і конкурентні стратегії суб'єктів туристичного бізнесу.

Ключовою тенденцією цього періоду стало зосередження попиту на обмеженій кількості стабільних туристичних напрямів, зокрема Єгипті та Туреччині. Дані аналітичних звітів свідчать, що саме ці напрями забезпечили основний обсяг виїзних туристичних поїздок завдяки наявності розвиненої туристичної інфраструктури, відносно стабільної безпекової ситуації та гнучкої цінової політики [10; 89].

Паралельно спостерігалось скорочення горизонту планування подорожей та підвищення значення факторів довіри і сервісного супроводу. Туристи дедалі частіше обирали перевірених туроператорів і турагентів, здатних забезпечити

інформаційну підтримку та оперативне вирішення організаційних питань у разі змін умов подорожі [34].

Ще однією характерною тенденцією стало зростання середнього чека туристичної поїздки, що було зумовлено інфляційними процесами, девальвацією національної валюти, подорожчанням транспортних і готельних послуг, а також зміною структури попиту на користь сімейних та комплексних туристичних продуктів [16; 89]. Водночас зростання середнього чека має переважно номінальний характер і не завжди відображає реальне збільшення обсягів споживання туристичних послуг.

У 2023–2024 рр. також посилилася тенденція до концентрації виїзного туристичного ринку навколо великих туроператорів, зокрема Join UP!, які завдяки масштабам діяльності та фінансовим ресурсам змогли швидше адаптуватися до нових умов функціонування. Це зумовило посилення ролі турагентських мереж як ключового каналу продажів туристичного продукту та підвищило значення партнерських відносин між туроператорами і турагентами [43].

Отже, у 2022–2024 рр. виїзний туризм України характеризувався концентрацією попиту, зростанням ролі сервісу та довіри, а також структурними змінами у взаємодії між основними учасниками ринку. Зазначені тенденції створюють об'єктивні передумови для подальшого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» у порівнянні з туроператором Join UP! з урахуванням фінансових і нефінансових показників їх діяльності.

Структура продажів за туристичними напрямками, 2024 р.

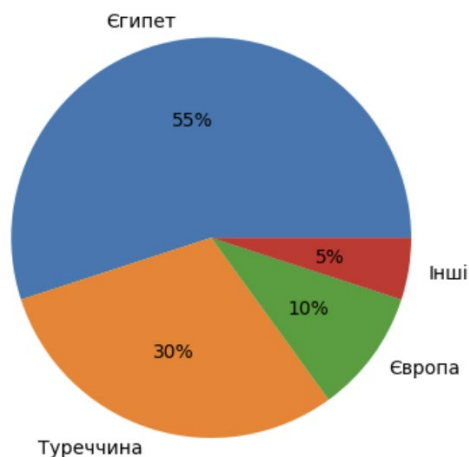


Рис. 2.2 Структура продажів “Клуб Датур” 2024р.

Джерело: Дані ТОВ «Клуб Датур» на основі внутрішніх даних підприємства.

### **2.2.3 Ринкові позиції туроператора Join UP! як одного з лідерів виїзного туризму**

Туроператорський сегмент відіграє системоутворюючу роль у структурі виїзного туризму України, оскільки саме туроператори формують пакетний туристичний продукт, забезпечують його логістику (авіаперельоти/трансфери), контракують готельні потужності та задають стандарти сервісу й маркетингової політики. Умови повномасштабної війни істотно змінили ринкове середовище, проте водночас посилили тенденцію до концентрації попиту та продажів навколо великих туроператорів, які мають можливість швидше адаптуватися до шоків зовнішнього середовища та підтримувати операційну стійкість [16; 43].

Join UP! в українській практиці належить до групи найбільш помітних гравців виїзного туризму, що впливають на структуру ринку через:

1. масштаби діяльності та широту продуктової лінійки, які забезпечують ефект масштабу (економія на витратах, сильні переговорні позиції з постачальниками);
2. маркетингову потужність і бренд, що формує довіру споживачів у період високої невизначеності;
3. розвинену взаємодію з турагентським сегментом, який виступає ключовим каналом продажів і підтримки клієнта;
4. операційну адаптивність, зокрема гнучке переналаштування логістики через доступні міжнародні хаби (аеропорти сусідніх країн), що є критичним саме для виїзного туризму в умовах воєнного стану [10; 34].

З позицій конкурентного аналізу важливо розуміти, що «лідерство» туроператора не означає автоматичної переваги в усіх аспектах конкурентоспроможності порівняно з турагентськими компаніями. Бізнес-модель туроператора є більш капіталомісткою та ризиковою: вона потребує значних фінансових ресурсів для забезпечення блоків місць, контракування готелів, організації чартерних програм, підтримки сервісної інфраструктури та

масштабних маркетингових кампаній. Водночас туроператорська модель забезпечує високий контроль над туристичним продуктом і можливість формувати цінову політику та умови співпраці для агентського ринку [43; 53].

У 2022–2024 рр. макроумови (інфляційні процеси, девальваційні ризики, зміна структури попиту на користь «безпечних» напрямів, скорочення горизонту планування подорожей) сприяли тому, що споживачі частіше надавали перевагу організованим туристичним продуктам і брендам, яким довіряють. За цих умов туроператори-лідери, зокрема Join UP!, отримали додаткові переваги за рахунок впізнаваності, стандартизації процесів і можливості швидкого реагування на зміни [16; 89].

Таким чином, Join UP! доцільно розглядати як бенчмарк-порівняння, оскільки він представляє «операторську» модель конкурентоспроможності (масштаб, контроль продукту, маркетингова потужність), що контрастує з «агентською» моделлю (гнучкість, персоналізований сервіс, близькість до клієнта). Саме це порівняння дозволяє коректно проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «Клуб Датур» не через «хто більший», а через хто ефективніший у своїй моделі та сегменті [30; 53].

Таблиця 2.3

### Позиціонування Join UP! у структурі ринку виїзного туризму України

Критерій позиціонування	Характеристика Join UP!	Аналітичний коментар
Роль у туристичному ланцюгу	Туроператор	Формує пакетний туристичний продукт і контролює його складові
Масштаб діяльності	Високий	Значні обсяги реалізованих турів, широкий географічний охоп
Рівень контролю над продуктом	Високий	Самостійне формування турів, контракування готелів і логістики
Фінансові ресурси	Значні	Можливість авансування блоків місць і маркетингових кампаній
Основні туристичні напрями	Масові напрями (Єгипет, Туреччина тощо)	Орієнтація на стабільний попит і масштабні продажі

Маркетинг і бренд	Сильний, впізнаваний	Формує довіру споживачів у період нестабільності
Рівень операційних ризиків	Високий	Залежність від валютних коливань, чартерних програм
Тип конкурентної моделі	Туроператорська (масштаб + контроль)	Контрастує з агентською моделлю (гнучкість + сервіс)

Джерело: складено автором на основі [16; 43; 89]

Дані таблиці 2.2 свідчать, що конкурентні переваги Join UP! мають переважно структурний характер і базуються на масштабі діяльності та високому рівні контролю над туристичним продуктом. Водночас така модель супроводжується підвищеним рівнем фінансових та операційних ризиків, що принципово відрізняє її від агентської моделі, на якій функціонує ТОВ «Клуб Датур».

#### 2.2.4 Місце ТОВ «Клуб Датур» у структурі агентського ринку України

Агентський сегмент туристичного ринку України відіграє ключову роль у забезпеченні збуту туристичного продукту, сформованого туроператорами. В умовах воєнного стану значення турагентів зросло, оскільки вони виконують не лише функцію продажу, а й функцію консультаційного та сервісного супроводу клієнтів, зокрема щодо логістики виїзду з України, документального забезпечення та управління ризиками подорожей [10; 34].

ТОВ «Клуб Датур» функціонує в межах децентралізованої агентської моделі, яка поєднує юридичну особу (ТОВ) та мережу незалежних турагентів – фізичних осіб-підприємців. Така модель є поширеною на українському туристичному ринку, проте відрізняється за масштабами, рівнем організації та ефективністю управління агентською мережею [26; 43].

У 2022–2024 рр. ТОВ «Клуб Датур» демонструвало стійку позитивну динаміку розвитку агентської мережі, що свідчить про привабливість бізнес-моделі для незалежних агентів. Кількість ФОП-агентів зросла з 10 осіб у 2022 році до 40 осіб у 2024 році, що відображає розширення операційної присутності підприємства навіть в умовах загальної нестабільності туристичного ринку.

Особливістю позиціонування ТОВ «Клуб Датур» є поєднання низьких постійних витрат, гнучкої організаційної структури та високого рівня мотивації агентів, які отримують у середньому близько 11% комісійної винагороди від вартості туру, сплачуючи при цьому роялті на користь ТОВ у розмірі близько 1%. Такий механізм стимулює агентів до активних продажів і водночас забезпечує підприємству стабільний дохід без необхідності акумулювати значні фінансові ресурси на балансі [43].

Таблиця 2.4

**Характеристика позиціонування ТОВ «Клуб Датур» в агентському сегменті туристичного ринку України**

<b>Критерій</b>	<b>Характеристика ТОВ «Клуб Датур»</b>	<b>Аналітичний коментар</b>
Тип суб'єкта ринку	Турагентська компанія (мережа ФОП)	Працює як канал збуту туроператорського продукту
Бізнес-модель	Децентралізована («ТОВ + ФОП»)	Забезпечує гнучкість і масштабування
Кількість агентів (2024 р.)	40 осіб	Позитивна динаміка розширення мережі
Штат ТОВ	2 особи	Мінімізація постійних витрат
Основне джерело доходу	Роялті $\approx$ 1% від вартості туру	Стабільний дохід без високих ризиків
Рівень фінансових ризиків	Низький	Відсутність авансування турів
Орієнтація на клієнта	Висока	Персоналізований сервіс і довіра
Тип конкурентної позиції	Агентська (гнучкість + сервіс)	Альтернатива масштабній туроператорській моделі

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Клуб Датур» та узагальнення аналітичних матеріалів [16; 43].

Таблиця 2.5

**Місце ТОВ «Клуб Датур» серед типових форм агентського бізнесу**

<b>Тип агентського бізнесу</b>	<b>Основні характеристики</b>	<b>Позиція ТОВ «Клуб Датур»</b>
Одиничний агент-ФОП	Низький масштаб, обмежений сервіс	Вище середнього рівня
Мале агентство	Невеликий штат, локальний ринок	Частково

Агентська мережа	Масштаб через ФОП, мінімальний штат	Так (основна модель)
Корпоративна агентська структура	Високі витрати, формалізація	Ні

Джерело: розроблено автором на основі власного аналізу діяльності ТОВ «Клуб датур».

### 2.2.5 Порівняння ринкових стратегій ТОВ «Клуб Датур» і Join UP!

Ринкові стратегії туристичних підприємств істотно залежать від їхньої ролі в туристичному ланцюгу створення цінності, масштабів діяльності та обраної бізнес-моделі. У межах даного дослідження доцільно порівняти ринкові стратегії туроператора Join UP! та турагентської компанії ТОВ «Клуб Датур», оскільки вони репрезентують різні підходи до формування конкурентоспроможності на ринку виїзного туризму України.

Туроператорська стратегія Join UP! орієнтована на масштабування, стандартизацію та контроль туристичного продукту, що дозволяє компанії формувати пропозицію для масового сегмента ринку та впливати на загальні параметри туристичного попиту. Натомість стратегія ТОВ «Клуб Датур» базується на агентській моделі, де ключовими чинниками виступають гнучкість, персоналізований сервіс та ефективна мотивація агентської мережі.

Для наочного порівняння ключових елементів ринкових стратегій доцільно використати узагальнюючу таблицю.

Таблиця 2.6

#### Порівняльна характеристика ринкових стратегій ТОВ «Клуб Датур» і Join UP!

Критерій порівняння	ТОВ «Клуб Датур»	Join UP!
Тип суб'єкта ринку	Турагентська компанія	Туроператор
Базова ринкова стратегія	Агентська (гнучкість і сервіс)	Туроператорська (масштаб і контроль)
Роль у формуванні турпродукту	Реалізація та сервісний супровід	Формування та стандартизація продукту
Основний сегмент ринку	Індивідуальні та сімейні туристи	Масовий виїзний туризм

Ключовий конкурентний ресурс	Агентська мережа, персоналізований сервіс	Бренд, фінансові ресурси, ефект масштабу
Масштаб діяльності	Малий/середній	Великий
Рівень фінансових ризиків	Низький	Високий
Гнучкість адаптації до змін	Висока	Обмежена масштабами
Канали взаємодії з клієнтом	Прямий контакт через агентів	Опосередкований (через агентські мережі)
Стратегічна залежність	Від туроператорів	Від макроекономічних і геополітичних чинників

Джерело: складено автором на основі узагальнення аналітичних матеріалів та результатів дослідження [30; 43; 53].

## **2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності суб'єктів дослідження**

### **2.3.1 Масштаб діяльності та фінансові показники туроператора Join UP!**

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства вимагає врахування не лише внутрішніх показників діяльності, а й аналізу ринкового середовища та масштабів ключових гравців. У межах даного дослідження туроператор Join UP! розглядається не як прямий конкурент ТОВ «Клуб Датур», а як базовий орієнтир (бенчмарк) масштабної туроператорської моделі на ринку виїзного туризму України.

Туроператорська модель передбачає формування туристичного продукту, контрахтування готельних потужностей, організацію транспортної логістики та управління значними фінансовими потоками. Саме тому фінансові показники діяльності туроператорів істотно відрізняються від показників турагентських компаній і не можуть бути безпосередньо співставлені без урахування специфіки бізнес-моделей [43].

За результатами аналітичних оглядів туристичного ринку, Join UP! у доковідний період входив до числа найбільших туроператорів України за обсягами реалізованого туристичного продукту. Після кризових потрясінь 2020–2022 рр. компанія зберегла присутність на ринку та адаптувала операційну модель до нових умов, зокрема шляхом концентрації на масових туристичних напрямках і використання альтернативної логістики через аеропорти сусідніх країн [10; 16].

У 2023–2024 рр. діяльність Join UP! характеризувалася поступовим відновленням масштабів, що відповідало загальній тенденції поживлення виїзного туризму України. При цьому зростання фінансових показників туроператора значною мірою мало номінальний характер, зумовлений інфляційними процесами, девальвацією гривні та подорожчанням туристичних послуг, що є типовим для всього туристичного ринку в зазначений період.

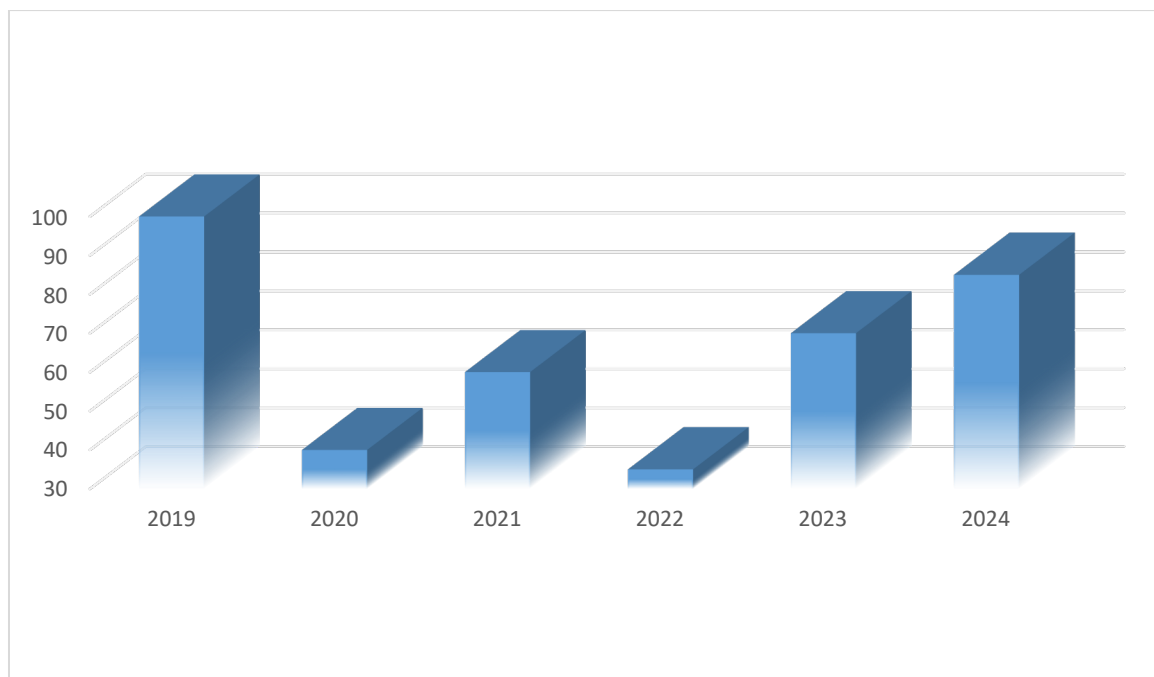


Рисунок 2.3 Динаміка обсягів туроператор JOIN UP! 2019-2024 рр.(2019 -100%).

Джерело: складено автором на основі аналітичних матеріалів туристичного ринку України та публічних оглядів діяльності туроператорів [16; 89].

Графік відображає зміну масштабів діяльності Join UP! у відносному вимірі (індекс до 2019 року), що дозволяє уникнути використання конфіденційних або комерційно чутливих абсолютних показників. Видно різке скорочення обсягів у 2020–2022 рр. та поступове відновлення у 2023–2024 рр., що корелює із загальною динамікою виїзного туристичного ринку України.

Структура масштабної туроператорської бізнес-моделі (на прикладі Join UP!)

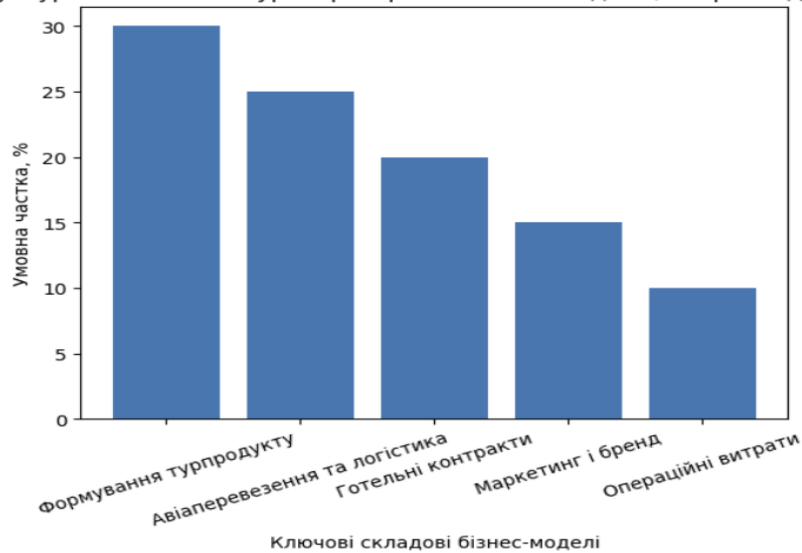


Рисунок 2.4 Структура бізнес моделі (на прикладі JOIN UP!)

Джерело: розроблено автором на основі [43; 53].

Діаграма ілюструє структуру масштабної туроператорської моделі, де ключову роль відіграють обсяги реалізованого туристичного продукту, фінансові потоки та операційні витрати, пов'язані з формуванням туристичного пакета. Така структура пояснює високий рівень фінансових ризиків туроператора, а також значну залежність його конкурентоспроможності від макроекономічних і геополітичних чинників. Узагальнюючи, слід зазначити, що фінансові та масштабні показники Join UP! відображають іншу логіку конкурентоспроможності, ніж у турагентських компаній. Масштаб діяльності, контроль над туристичним продуктом та брендова впізнаваність формують суттєві конкурентні переваги туроператора, проте водночас підвищують його вразливість до зовнішніх шоків. Саме ця відмінність у бізнес-моделях зумовлює необхідність подальшого аналізу фінансових і натуральних показників ТОВ «Клуб Датур», які відображають агентську модель конкурентоспроможності.

### 2.3.2 Фінансові показники діяльності ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр.

Фінансові показники діяльності ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр. формуються з урахуванням специфіки агентської бізнес-моделі, яка передбачає поєднання юридичної особи та мережі незалежних турагентів–ФОП. У межах такої моделі основні грошові потоки, пов'язані з реалізацією туристичного

продукту, проходять через агентів, тоді як ТОВ акумулює лише частину доходу у вигляді роялті.

Згідно з офіційною фінансовою звітністю, у 2022–2024 рр. ТОВ «Клуб Датур» демонструвало позитивну динаміку доходів, що відображає зростання масштабів агентської мережі та поживлення попиту на виїзні туристичні послуги після кризового 2022 року. Водночас абсолютні значення доходу залишаються відносно невисокими порівняно з фінансовими показниками туроператорів, що є об’єктивним наслідком обраної бізнес-моделі, а не ознакою низької ефективності діяльності підприємства.

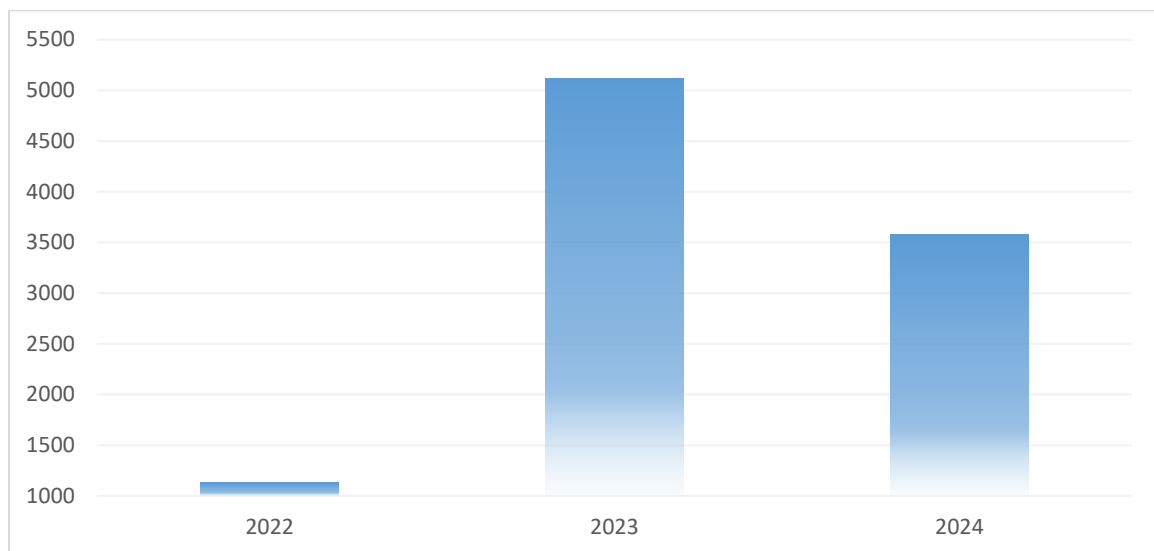


Рисунок 2.5 Динаміка доходу ТОВ «Клуб Датур» тис.грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Клуб Датур».

Динаміка доходу ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр. свідчить про відновлення та розвиток діяльності підприємства після кризового періоду 2022 року. У 2022 році рівень доходу був мінімальним, що зумовлено різким скороченням туристичного попиту та адаптацією бізнесу до умов воєнного стану.

У 2023 році спостерігається суттєве зростання доходу підприємства, що пов’язано з активним відновленням виїзного туризму, розширенням агентської мережі та зростанням середнього чека туристичного продукту.

У 2024 році дохід ТОВ «Клуб Датур» дещо знизився порівняно з 2023 роком, однак залишився істотно вищим за рівень 2022 року. Така динаміка може бути зумовлена корекцією попиту, змінами умов співпраці з агентами, а також особливостями агентської бізнес-моделі, за якої основна частина вартості туристичних продуктів акумулюється у турагентів–ФОП, тоді як на балансі ТОВ відображається лише роялті.

Отже, наведені фінансові показники доцільно інтерпретувати у взаємозв'язку з натуральними показниками діяльності підприємства, які більш повно відображають реальний масштаб і конкурентні позиції ТОВ «Клуб Датур» на агентському сегменті туристичного ринку.

### **2.3.3 Натуральні показники діяльності ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр.**

Для оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства поряд із фінансовими показниками важливу роль відіграють натуральні показники діяльності, які дозволяють більш повно відобразити реальний масштаб бізнесу, інтенсивність операцій та ефективність обраної бізнес-моделі. Для турагентських компаній такі показники мають особливе значення, оскільки фінансові результати юридичної особи не відображають повною мірою обсяг реалізованого туристичного продукту.

Одним із ключових натуральних показників діяльності ТОВ «Клуб Датур» є кількість агентів, що входять до агентської мережі підприємства. Як видно з графіка 2.6, у 2022–2024 рр. спостерігається стійке зростання кількості агентів: з 10 осіб у 2022 році до 40 осіб у 2024 році. Така динаміка свідчить про привабливість агентської моделі співпраці, ефективність мотиваційного механізму та здатність підприємства масштабувати діяльність без істотного зростання постійних витрат.

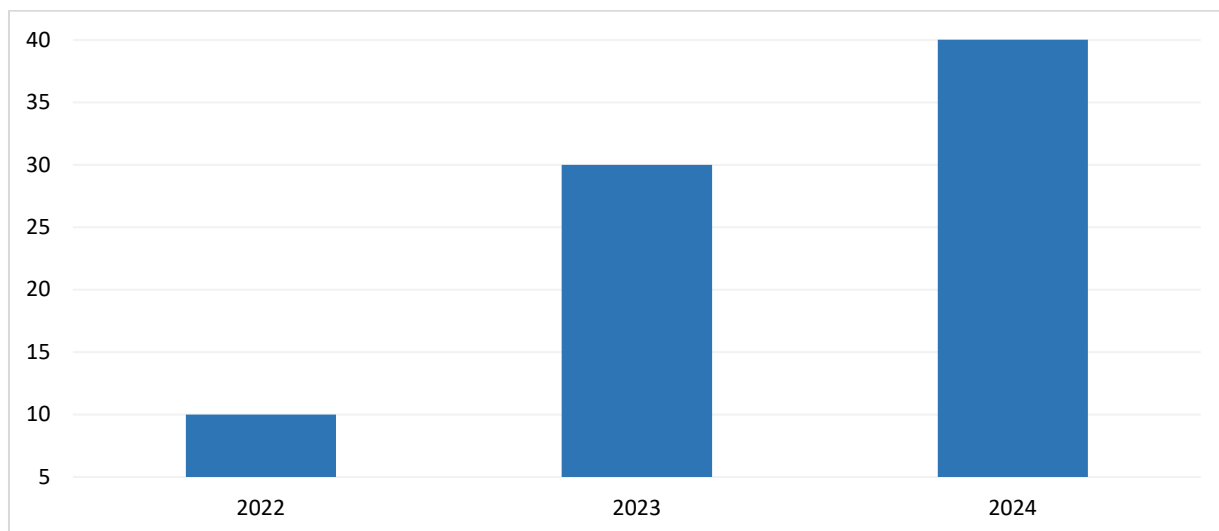


Рис. 2.6 Динаміка кількості агентів ТОВ «Клуб Датур» у 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Клуб Датур».

Важливим показником, що характеризує структуру попиту та цінову політику, є середній чек туристичного продукту. Дані рис. 2.7 демонструють зростання середнього чека з 40 тис. грн у 2022 році до 50 тис. грн у 2024 році. Зазначена тенденція зумовлена поєднанням кількох чинників: загальним подорожчанням туристичних послуг, інфляційними процесами, девальвацією національної валюти, а також зміною структури попиту на користь комплексних і сімейних туристичних продуктів. При цьому зростання середнього чека має переважно номінальний характер і не завжди відображає пропорційне збільшення обсягів споживання.

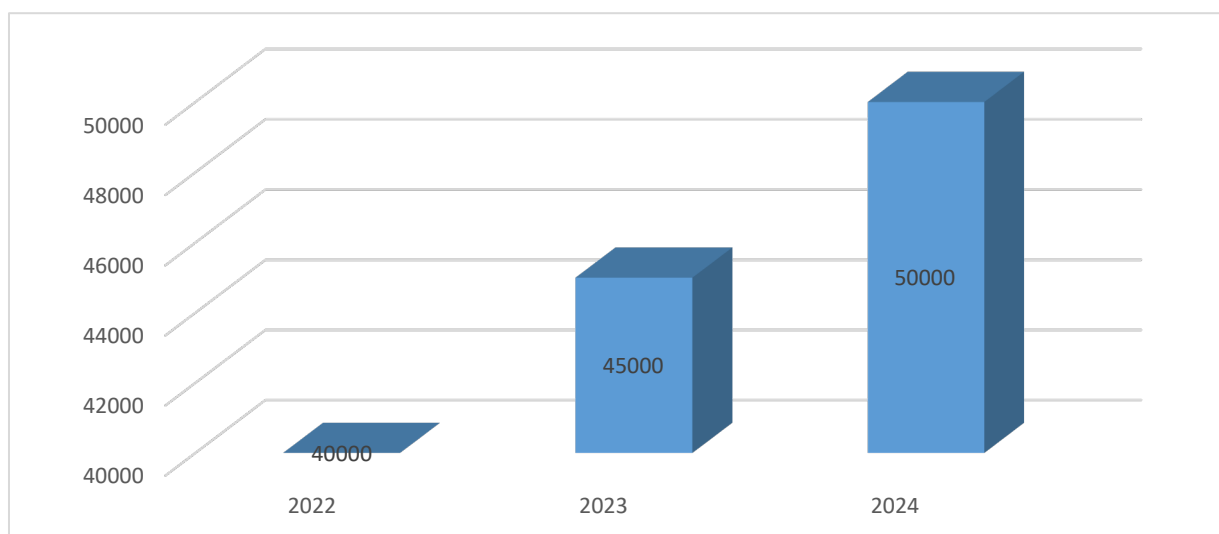


Рис. 2.7 Динаміка середнього чека туристичного продукту ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Клуб Датур».

Ще одним узагальнюючим натуральним показником є кількість туристів, обслугованих агентською мережею підприємства. Як показано на рис.2.8, у 2022–2024 рр. кількість туристів зросла з приблизно 1,3 тис. осіб у 2022 році до близько 4,0 тис. осіб у 2024 році. Така динаміка є наслідком одночасного розширення агентської мережі, зростання середнього чека та поступового відновлення виїзного туристичного попиту.

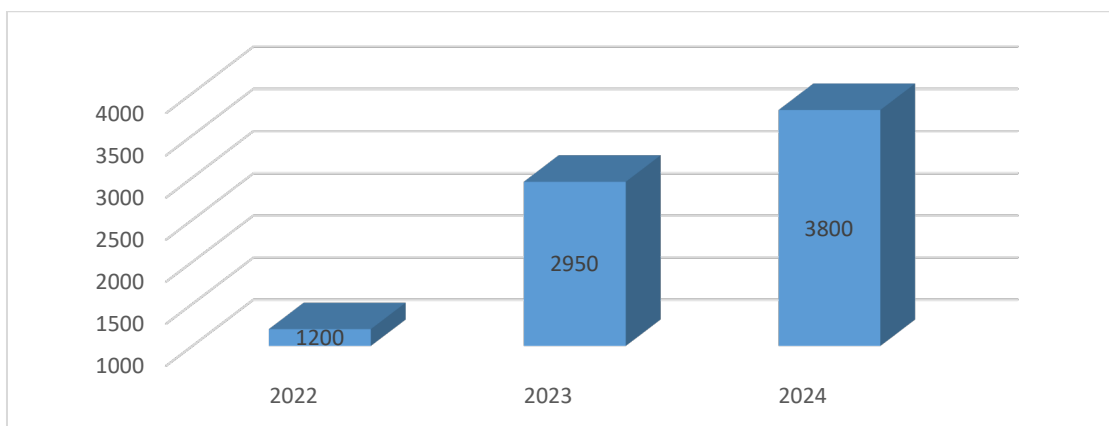


Рис. 2.8. Динаміка кількості туристів ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «Клуб Датур».

Зазначена динаміка є результатом одночасного розширення агентської мережі підприємства, зростання середнього чека туристичного продукту, а також поступового відновлення виїзного туристичного попиту. Кількість туристів визначено оціночним шляхом з урахуванням фінансових показників діяльності ТОВ «Клуб Датур», середнього чека туристичного продукту та середньої кількості осіб у турі, що становить приблизно 2,2 особи.

Таким чином, аналіз натуральних показників діяльності ТОВ «Клуб Датур» свідчить про реальне зростання масштабів агентського бізнесу у 2022–2024 рр., що не завжди відображається у фінансовій звітності підприємства. Саме поєднання зростання агентської мережі, середнього чека та кількості туристів формує конкурентні переваги підприємства в агентському сегменті туристичного ринку та створює підґрунтя для подальшого порівняльного аналізу з туроператорською моделлю.

### 2.3.4 Порівняльний аналіз масштабів діяльності ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!

Порівняльний аналіз масштабів діяльності туристичних підприємств доцільно здійснювати з урахуванням специфіки їхніх бізнес-моделей. Туроператорська модель, яку представляє Join UP!, та агентська модель ТОВ «Клуб Датур» формують конкурентоспроможність за різними логіками, що зумовлює суттєві відмінності у масштабах операційної діяльності, структурі доходів і рівні ризиків.

Join UP! як туроператор характеризується значними масштабами діяльності, що проявляється у високих обсягах реалізованого туристичного продукту, широкій географії продажів та потужному брендовому позиціонуванні. Водночас така модель передбачає значні фінансові зобов'язання, високі постійні витрати та залежність від макроекономічних і геополітичних чинників.

ТОВ «Клуб Датур», у свою чергу, функціонує в межах агентської моделі, де масштаб діяльності формується переважно через розвиток агентської мережі та збільшення кількості обслугованих туристів, а не через акумулювання великих фінансових потоків на балансі підприємства. Це забезпечує нижчий рівень фінансових ризиків і вищу гнучкість адаптації до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.7

#### Порівняльна характеристика масштабів діяльності ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!

Критерій	ТОВ «Клуб Датур»	Join UP!
Тип бізнес-моделі	Агентська	Туроператорська
Масштаб фінансових потоків	Невеликий	Значний
Основне джерело доходу	Роялті від агентів	Продаж турпродукту
Рівень фінансових ризиків	Низький	Високий
Спосіб масштабування	Розширення агентської мережі	Збільшення обсягів турпродукту

Гнучкість бізнес-моделі	Висока	Обмежена
Залежність від зовнішніх чинників	Помірна	Висока

Джерело: складено автором на основі узагальнення публічних аналітичних матеріалів туристичного ринку України та відкритих джерел.

### **2.3.5 Узагальнення результатів фінансового та натурального аналізу діяльності**

Проведений у підрозділах 2.3.1–2.3.4 аналіз фінансових і натуральних показників діяльності дозволяє комплексно оцінити масштаби функціонування та економічну логіку конкурентоспроможності досліджуваних суб'єктів туристичного ринку. Отримані результати підтверджують, що пряме порівняння абсолютних фінансових показників турагентських і туроператорських компаній є методично некоректним без урахування специфіки їхніх бізнес-моделей.

Аналіз діяльності туроператора Join UP! показав, що його конкурентоспроможність формується передусім за рахунок значних масштабів діяльності, контролю над туристичним продуктом та ефекту масштабу. Фінансові показники туроператора відображають високі обсяги грошових потоків, проте водночас супроводжуються підвищеним рівнем фінансових і операційних ризиків, зумовлених необхідністю авансування туристичного продукту та залежністю від зовнішніх чинників.

У свою чергу, фінансові показники ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр. характеризуються відносно невеликими абсолютними значеннями, що є прямим наслідком агентської бізнес-моделі. Водночас аналіз натуральних показників — зростання кількості агентів з 10 до 40 осіб, підвищення середнього чека з 40 до 50 тис. грн, а також збільшення кількості туристів — свідчить про реальне розширення масштабів діяльності підприємства та ефективність обраної моделі масштабування через агентську мережу.

Порівняльний аналіз масштабів діяльності показав, що конкурентні позиції досліджуваних підприємств формуються за різними логіками: для туроператора — через концентрацію фінансових ресурсів і стандартизацію продукту, для

турагентської компанії — через гнучкість, персоналізований сервіс і низький рівень фінансових ризиків. Це зумовлює доцільність подальшої оцінки конкурентоспроможності не лише за фінансовими показниками, а й за сукупністю нефінансових чинників та стратегічних параметрів.

Таким чином, результати фінансового та натурального аналізу створюють аналітичне підґрунтя для переходу до оцінки конкурентоспроможності за спеціалізованими моделями та методами, що буде здійснено в наступному підрозділі з урахуванням особливостей туристичного ринку та специфіки бізнес-моделей досліджуваних підприємств.

## 2.4 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» у порівнянні з туроператором Join UP!

### 2.4.1 Оцінка конкурентоспроможності за моделлю п'яти сил М. Портера

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є одним із базових інструментів стратегічного аналізу конкурентного середовища підприємства та широко застосовується для оцінки рівня конкуренції в галузі. Застосування даної моделі до туристичного ринку України дозволяє визначити ключові зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність як туроператорів, так і турагентських компаній.

Особливістю туристичної галузі є висока залежність від зовнішнього середовища, значна роль партнерських відносин і низькі бар'єри входу для агентського сегмента. У зв'язку з цим інтенсивність окремих конкурентних сил істотно відрізняється для туроператорської та агентської бізнес-моделей.

Конкурентні сили туристичного ринку України за моделлю М. Портера



Рис. 2.9 Конкурентні сили туристичного ринку України за моделлю М. Портера  
Джерело: розроблено автором на основі моделі М. Портера з урахуванням специфіки туристичного ринку України.

#### Аналіз впливу конкурентних сил

1. Рівень конкурентної боротьби між існуючими компаніями – високий. Конкуренція на ринку виїзного туризму України характеризується високою інтенсивністю, що зумовлено значною кількістю туроператорів і турагентів, а також обмеженою кількістю масових туристичних напрямів у 2022–2024 рр. Для туроператорів, зокрема Join UP!, конкурентна боротьба проявляється у цінній конкуренції, боротьбі за доступ до авіаперевезень і готельних контрактів. Для турагентських компаній, таких як ТОВ «Клуб Датур», конкуренція має переважно неціновий характер і пов'язана з рівнем сервісу, довірою клієнтів та якістю консультацій.

2. Загроза появи нових конкурентів – середня. Бар'єри входу на туристичний ринок істотно відрізняються залежно від сегмента. Для туроператорської діяльності вони є відносно високими через потребу в значних фінансових ресурсах і складній операційній інфраструктурі. Водночас для агентського сегмента загроза входу нових конкурентів залишається помірною або навіть високою, оскільки відкриття турагентського бізнесу не потребує значних стартових інвестицій. Це посилює конкурентний тиск на ТОВ «Клуб Датур» з боку нових агентів, але водночас стимулює розвиток сервісних і партнерських переваг.

3. Загроза товарів-замінників – середня. До товарів-замінників у туризмі належать самостійні онлайн-бронювання, індивідуальні подорожі та альтернативні формати відпочинку. Проте в умовах підвищеної невизначеності, воєнних ризиків і складної логістики роль професійних туроператорів і турагентів зростає. Це знижує загрозу повної заміни організованого туризму альтернативними формами, особливо для масового сегмента та сімейних подорожей.

4. Сила постачальників – висока. Для туроператорів сила постачальників (авіакомпаній, готелів, трансферних компаній) є високою, оскільки вони

безпосередньо впливають на собівартість і доступність туристичного продукту. У випадку турагентських компаній вплив постачальників опосередкований через туроператорів, що зменшує прямий ризик, але підвищує залежність від умов співпраці з великими операторами, зокрема Join UP!

5. Сила споживачів – висока. Споживачі туристичних послуг мають широкий вибір пропозицій і високий рівень цінової чутливості, що посилює їхню переговорну силу. Для ТОВ «Клуб Датур» це означає необхідність утримання клієнтів за рахунок персоналізованого сервісу, швидкої комунікації та довіри, тоді як для туроператорів ключову роль відіграють бренд і масштаб пропозиції.

Методичний результат: Модель п'яти сил М. Портера показує, що туристичний ринок України характеризується високим рівнем конкурентного тиску, але вплив окремих сил істотно відрізняється для туроператорської та агентської бізнес-моделей. Це обґрунтовує доцільність подальшого аналізу нецінових чинників конкурентоспроможності, що буде здійснено в наступному підпункті.

#### **2.4.2 Нецінова конкурентоспроможність туристичних підприємств: сервіс, бренд і довіра**

В умовах високої конкуренції та обмеженого цінового маневру на ринку виїзного туризму України зростає роль нецінових чинників конкурентоспроможності, які формують сприйняття компанії споживачами та визначають їхню лояльність. До таких чинників належать рівень сервісу, впізнаваність бренду, довіра клієнтів, якість комунікації, цифрові інструменти взаємодії та кадровий потенціал.

Для туристичних підприємств різних типів (туроператорів і турагентів) нецінова конкурентоспроможність формується за різними логіками. Туроператори орієнтуються на масштабні маркетингові інструменти та бренд, тоді як турагентські компанії — на персоналізований сервіс і довгострокові відносини з клієнтами.

Маркетинг і канали продажів

Маркетингова діяльність туроператорів, зокрема Join UP!, базується на масових каналах комунікації: загальнонаціональній рекламі, digital-кампаніях, активній присутності в соціальних мережах і широкій агентській мережі як основному каналі збуту. Такий підхід забезпечує високу впізнаваність бренду та формує довіру у масового споживача.

Натомість ТОВ «Клуб Датур» використовує локалізовані та персоналізовані канали продажів, зокрема прямі комунікації агентів із клієнтами, рекомендації, повторні продажі та персональні консультації. Це обмежує охоплення аудиторії, але підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та рівень довіри.

#### Структура каналів продажів туристичних послуг

- Join UP!: агентська мережа, онлайн-маркетинг, бренд-комунікації;
- Клуб Датур: персональні продажі, рекомендації, повторні клієнти.

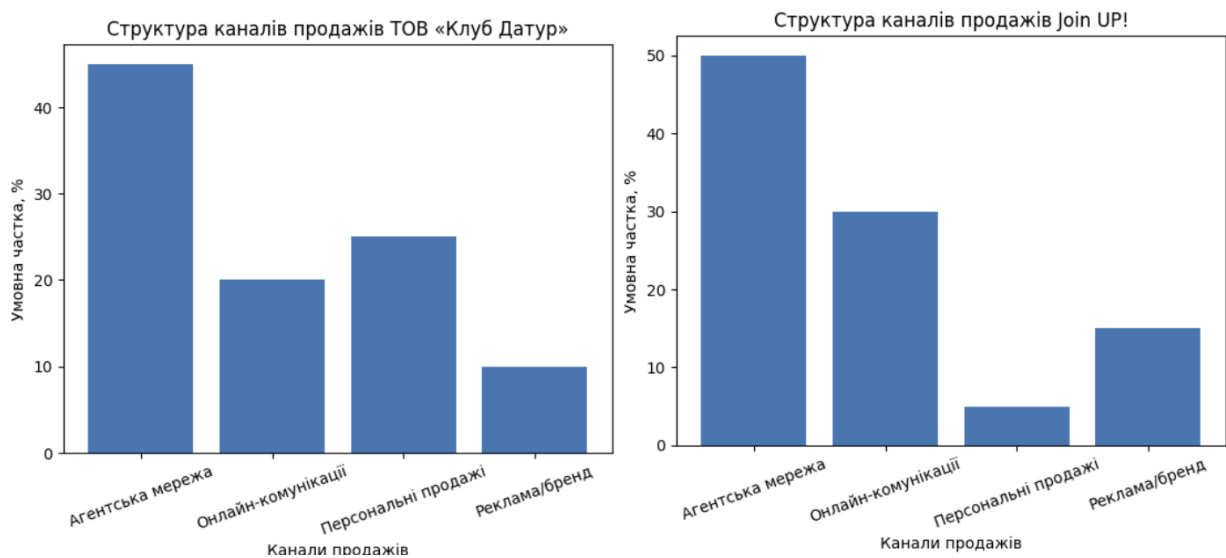


Рис. 2.10 Структура каналів продажів туристичних послуг ТОВ «Клуб Датур» та JOIN UP!

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення практики діяльності туристичних підприємств.

Якість сервісу та клієнтський досвід. Якість сервісу в туризмі визначається швидкістю обробки запитів, рівнем консультаційної підтримки, супроводом клієнта на всіх етапах подорожі та ефективністю вирішення проблемних

ситуацій. Для турагентських компаній цей чинник є одним із ключових джерел конкурентних переваг.

ТОВ «Клуб Датур» орієнтується на персоналізований підхід до обслуговування, що включає індивідуальний підбір туристичного продукту, супровід клієнта та формування довгострокових відносин. Для туроператора Join UP! сервіс має більш стандартизований характер і реалізується переважно через агентські канали.

Цифровізація та онлайн-комунікації. Рівень цифровізації істотно впливає на нецінову конкурентоспроможність туристичних підприємств. Туроператори використовують комплексні цифрові платформи для бронювання, управління продуктом і маркетингових кампаній. Join UP! демонструє високий рівень digital-присутності та автоматизації процесів.

ТОВ «Клуб Датур» застосовує цифрові інструменти переважно для підтримки агентської мережі та комунікації з клієнтами (CRM-системи, месенджери, соціальні мережі). Такий підхід забезпечує достатній рівень гнучкості, проте має потенціал для подальшого розвитку.

Рівень цифровізації бізнес-процесів (умовна оцінка)

високий — туроператор;

середній — агентська компанія.

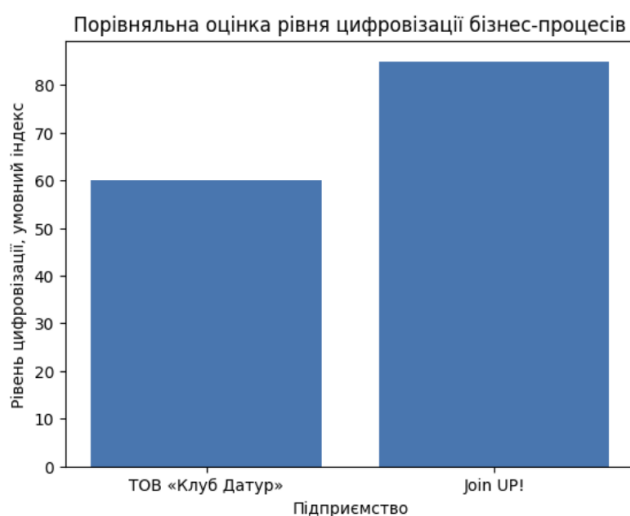


Рис. 2.11 Рівень цифровізації бізнес-процесів

Джерело: авторська оцінка на основі аналізу бізнес-моделей туристичних підприємств.

Кадровий потенціал і агентська мережа. Кадровий чинник відіграє ключову роль у формуванні нецінової конкурентоспроможності турагентських компаній. Для ТОВ «Клуб Датур» основним ресурсом є мережа мотивованих агентів-ФОП, які зацікавлені у зростанні обсягів продажів і якості сервісу. Розширення агентської мережі без істотного збільшення постійного штату дозволяє підприємству ефективно масштабувати діяльність.

У туроператорській моделі кадровий потенціал має більш ієрархічну структуру та значно більші постійні витрати на утримання персоналу, що знижує гнучкість, але підвищує стандартизацію процесів.

Нецінова конкурентоспроможність ТОВ «Клуб Датур» формується передусім за рахунок сервісної складової, персоналізованих комунікацій і ефективної агентської мережі, тоді як конкурентні переваги Join UP! базуються на бренд-силі, масштабних маркетингових інструментах і цифровій інфраструктурі. Це підтверджує доцільність подальшого узагальнення конкурентних переваг у вигляді порівняльної матриці.

### **2.4.3 Порівняльна матриця конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!**

Порівняльна матриця конкурентних переваг дозволяє систематизувати результати попереднього аналізу та узагальнити вплив ключових чинників конкурентоспроможності на позиції досліджуваних підприємств. На відміну від фінансових показників, така матриця відображає якісні та стратегічні характеристики бізнес-моделей, що мають визначальне значення для туристичних підприємств у сучасних умовах.

У межах даного дослідження матриця сформована з урахуванням специфіки туроператорської та агентської моделей діяльності, результатів аналізу ринку, фінансових і натуральних показників, а також нецінових чинників конкурентоспроможності.

Таблиця 2.8

### **Порівняльна матриця конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!**

<b>Критерій конкурентоспроможності</b>	<b>ТОВ «Клуб Датур»</b>	<b>Join UP!</b>
Бізнес-модель	Агентська (ТОВ + ФОП)	Туроператорська
Масштаб діяльності	Середній	Високий
Гнучкість адаптації	Висока	Середня
Рівень фінансових ризиків	Низький	Високий
Контроль над турпродуктом	Обмежений	Високий
Впізнаваність бренду	Локальна	Загальнонаціональна
Якість сервісу	Висока (персоналізація)	Стандартизована
Цифровізація процесів	Середній рівень	Високий рівень
Кадрова модель	Агентська мережа ФОП	Корпоративний штат
Мотивація персоналу	Висока (відсоток від продажів)	Стандартна
Залежність від партнерів	Висока	Помірна
Потенціал масштабування	Поступовий	Швидкий, але ризиковий

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу.

Наведена матриця демонструє, що конкурентні переваги досліджуваних підприємств мають різну природу. Для Join UP! визначальними є масштаб діяльності, контроль над туристичним продуктом і сильний бренд, що дозволяє компанії формувати пропозицію для масового сегмента ринку. Водночас така модель супроводжується високим рівнем фінансових і операційних ризиків та меншою гнучкістю адаптації до змін.

ТОВ «Клуб Датур» формує свою конкурентоспроможність переважно за рахунок сервісної складової, гнучкої агентської моделі, персоналізованої роботи з клієнтами та високої мотивації агентів. Це забезпечує стійкість бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища, проте обмежує можливості швидкого масштабування без додаткових організаційних і цифрових рішень.

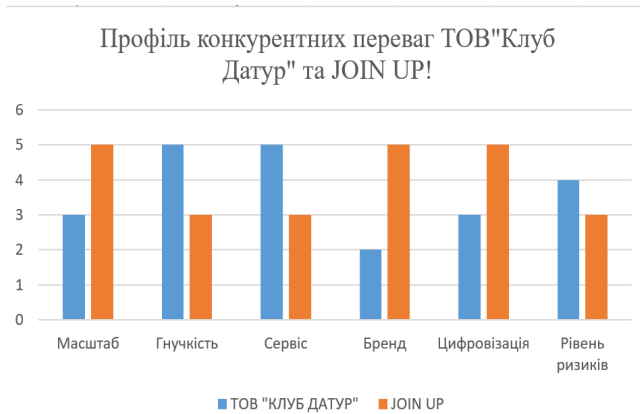


Рис. 2.12 Профіль конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!  
Джерело: авторська оцінка на основі порівняльного аналізу конкурентних переваг.

#### 2.4.4 Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» та Join UP!

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності передбачає узагальнення результатів аналізу фінансових, натуральних і нефінансових показників з метою формування комплексного уявлення про конкурентні позиції підприємств на туристичному ринку. Такий підхід дозволяє уникнути однобічної оцінки, заснованої виключно на фінансових результатах, та врахувати специфіку різних бізнес-моделей.

У межах даного дослідження інтегральна оцінка конкурентоспроможності ґрунтується на сукупності ключових критеріїв, серед яких: масштаб діяльності, гнучкість бізнес-моделі, рівень сервісу, впізнаваність бренду, цифровізація процесів, кадровий потенціал та рівень фінансових ризиків. Кожен із зазначених критеріїв розглядається з позицій його впливу на стійкість і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Аналіз показав, що конкурентоспроможність туроператора Join UP! має виражений масштабний характер. Переваги компанії формуються за рахунок контролю над туристичним продуктом, значних обсягів реалізації, розвиненої цифрової інфраструктури та сильного бренду. Водночас інтегральна оцінка свідчить про підвищену чутливість туроператорської моделі до зовнішніх ризиків, зокрема коливань попиту, валютних змін і геополітичної нестабільності.

Інтегральна конкурентоспроможність ТОВ «Клуб Датур» має іншу природу та базується переважно на гнучкості, сервісній складовій та ефективності агентської мережі. Незважаючи на менший масштаб фінансових потоків, підприємство демонструє здатність стабільно нарощувати натуральні показники діяльності, підтримувати високий рівень клієнтської довіри та оперативно адаптуватися до змін умов функціонування туристичного ринку. Низький рівень фінансових ризиків і відсутність потреби у значних авансових витратах підвищують стійкість агентської моделі в кризових умовах.

Таким чином, інтегральна оцінка конкурентоспроможності підтверджує, що досліджувані підприємства не перебувають у прямій конкурентній конфронтації, а реалізують різні стратегії формування конкурентних переваг. Туроператорська модель Join UP! забезпечує домінування за масштабами та охопленням ринку, тоді як агентська модель ТОВ «Клуб Датур» орієнтована на гнучкість, персоналізований сервіс і довгострокові відносини з клієнтами.

Результати інтегральної оцінки створюють підґрунтя для подальшого аналізу нефінансових чинників конкурентоспроможності та формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних позицій ТОВ «Клуб Датур», які будуть представлені в наступних підрозділах роботи.

## **2.5 Порівняльний аналіз нефінансових чинників конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» та туроператора Join UP!**

### **2.5.1 Маркетингові інструменти та канали продажів туристичних підприємств**

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку маркетингові інструменти та канали продажів відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Для суб'єктів туристичного бізнесу різного типу — туроператорів і турагентських компаній — маркетингова діяльність має відмінну логіку, що зумовлено масштабами діяльності, фінансовими можливостями та особливостями взаємодії з кінцевими споживачами.

Маркетингова стратегія туроператора Join UP! орієнтована на масовий ринок і передбачає використання широкого спектра каналів просування. Ключову роль відіграють загальнонаціональні рекламні кампанії, активна присутність у соціальних мережах, використання digital-маркетингу, а також розгалужена агентська мережа як основний канал реалізації туристичного продукту. Такий підхід забезпечує високу впізнаваність бренду та дозволяє охоплювати значну аудиторію споживачів, проте супроводжується значними маркетинговими витратами.

На відміну від туроператорської моделі, маркетингова діяльність ТОВ «Клуб Датур» має локалізований і персоналізований характер. Основними каналами продажів виступають персональні комунікації агентів із клієнтами, рекомендації, повторні продажі, а також використання соціальних мереж і месенджерів для підтримки постійного контакту зі споживачами. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати рівень довіри, що є важливою конкурентною перевагою в агентському сегменті ринку.

Цінова політика в межах агентської моделі ТОВ «Клуб Датур» має обмежений характер, оскільки ціна туристичного продукту визначається туроператором. Водночас конкурентна боротьба реалізується через нецінові маркетингові інструменти, зокрема якість консультацій, швидкість реагування на запити, індивідуальний підбір туристичного продукту та післяпродажний супровід клієнтів. Для туроператора Join UP! цінова політика є одним з інструментів конкурентної боротьби, що проявляється у формуванні акційних пропозицій, знижок і спеціальних умов для агентів.

Особливе значення у маркетинговій діяльності обох підприємств має використання цифрових каналів комунікації. Join UP! активно застосовує офіційні вебплатформи, системи онлайн-бронювання та масштабні рекламні кампанії в цифровому середовищі. ТОВ «Клуб Датур», у свою чергу, використовує цифрові інструменти переважно для підтримки агентської мережі та персоналізованої взаємодії з клієнтами, що забезпечує гнучкість і оперативність маркетингових рішень.

Таким чином, маркетингові інструменти та канали продажів досліджуваних підприємств формують різні типи конкурентних переваг. Туроператорська модель Join UP! забезпечує домінування за рахунок масштабного маркетингу та бренд-комунікацій, тоді як агентська модель ТОВ «Клуб Датур» орієнтована на персоналізований сервіс, довіру клієнтів і ефективність індивідуальних продажів, що підвищує стійкість підприємства в умовах нестабільного туристичного ринку.

### **2.5.2 Якість сервісу та клієнтський досвід як чинники конкурентоспроможності**

У сфері туристичних послуг якість сервісу та клієнтський досвід є ключовими чинниками формування конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків і підвищеної чутливості споживачів до якості обслуговування. Для туристичних підприємств різного типу — туроператорів і турагентських компаній — сервісна складова реалізується за різними моделями та має відмінний вплив на сприйняття цінності туристичного продукту клієнтами.

Для туроператора Join UP! якість сервісу формується переважно через стандартизацію процесів обслуговування, використання централізованих систем бронювання, інформаційну підтримку агентської мережі та регламентовані процедури взаємодії з туристами. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний рівень сервісу для великої кількості клієнтів, однак обмежує можливості індивідуалізації обслуговування та персоналізованого підходу до кожного туриста.

На відміну від туроператорської моделі, якість сервісу ТОВ «Клуб Датур» базується на персоналізованій взаємодії між агентом і клієнтом, що охоплює всі етапи туристичної подорожі — від первинної консультації до післяпродажного супроводу. Агенти підприємства здійснюють індивідуальний підбір туристичного продукту з урахуванням потреб, бюджету та досвіду клієнта, що підвищує рівень задоволеності та довіри до компанії.

Важливою складовою клієнтського досвіду є швидкість реагування на запити та ефективність вирішення проблемних ситуацій. У цьому аспекті агентська модель ТОВ «Клуб Датур» має конкурентну перевагу, оскільки прямиий контакт між агентом і туристом дозволяє оперативно реагувати на зміни умов подорожі, коригувати бронювання та надавати інформаційну підтримку в режимі реального часу. Для туроператорів такі процеси часто проходять через кілька рівнів комунікації, що може знижувати швидкість реагування.

Клієнтський досвід у туризмі формується також через емоційну складову взаємодії, яка включає відчуття безпеки, довіри та впевненості у правильності вибору туристичного продукту. У цьому контексті ТОВ «Клуб Датур» отримує переваги завдяки довгостроковим відносинам із клієнтами, повторним продажам і рекомендаціям, які є важливим індикатором високого рівня сервісу. Для Join UP! довіра клієнтів значною мірою формується через силу бренду та репутацію на національному ринку.

Таким чином, аналіз якості сервісу та клієнтського досвіду свідчить, що конкурентні переваги досліджуваних підприємств мають різну природу. Туроператорська модель Join UP! забезпечує стабільність і масштабність сервісу, тоді як агентська модель ТОВ «Клуб Датур» орієнтована на гнучкість, персоналізацію та індивідуальний підхід, що є особливо важливим для утримання клієнтів у складних умовах функціонування туристичного ринку.

Таблиця 2.9

### Критеріальна оцінка параметрів якості обслуговування

Критерій оцінки	Стандарт ТОВ «Клуб Датур»	Стандарт масового оператора (Join UP!)	Оцінка конкурентної переваги
Швидкість відповіді	5–15 хв (месенджери, зв'язок 24/7)	До 24 год (e-mail), очікування на лінії	Висока перевага Агента
Глибина консультації	Індивідуальний підбір, перевірка реальних відгуків	Продаж по скрипту, робота з базою	Висока перевага Агента

Вирішення форс-мажорів	Особисте втручання агента (дзвінки в готель/консульство)	Стандартна процедура претензії (від 14 днів)	Висока перевага Агента
Post-sales супровід	Контроль повернення, запит зворотного зв'язку	Автоматична розсилка опитувальника	Перевага Агента

Джерело: розроблено автором на основі порівняльного аналізу стандартів обслуговування.

Дані таблиці демонструють, що ТОВ «Клуб Датур» компенсує відсутність формалізованих програм лояльності високим рівнем сервісної емпатії та швидкістю вирішення проблемних ситуацій. Саме готовність агента брати на себе вирішення форс-мажорів (overselling в готелі, скасування рейсу) є критичним фактором утримання клієнта в умовах воєнного стану, коли рівень тривожності туристів є максимально високим.

### **2.5.3 Цифровізація та використання CRM-систем у туристичних підприємствах**

Цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових нефінансових чинників конкурентоспроможності туристичних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління продажами, якість комунікації з клієнтами та швидкість прийняття управлінських рішень. В умовах сучасного туристичного ринку цифрові інструменти стають необхідною передумовою стабільного функціонування як туроператорських, так і турагентських компаній.

Для туроператора Join UP! цифровізація має системний і комплексний характер. Компанія використовує централізовані платформи для формування та бронювання туристичного продукту, автоматизовані системи взаємодії з агентською мережею, а також інструменти цифрового маркетингу та аналітики. Такий рівень цифровізації дозволяє туроператору ефективно управляти великими обсягами інформації, стандартизувати процеси та забезпечувати стабільність операційної діяльності навіть за умов значних ринкових коливань.

ТОВ «Клуб Датур» реалізує цифровізацію відповідно до особливостей агентської бізнес-моделі та масштабів діяльності підприємства. Основний акцент робиться на використанні CRM-систем і цифрових каналів комунікації для підтримки взаємодії між агентами та клієнтами. CRM-інструменти застосовуються для обліку клієнтської бази, фіксації історії звернень, контролю етапів продажу та підтримки повторних контактів із туристами. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Важливою складовою цифрового розвитку ТОВ «Клуб Датур» є активне використання месенджерів і соціальних мереж як каналів комунікації з клієнтами та агентами. Такий підхід забезпечує оперативність взаємодії, гнучкість у прийнятті рішень і швидку адаптацію до змін умов туристичного ринку. Водночас відсутність повністю інтегрованих автоматизованих платформ, характерних для великих туроператорів, обмежує можливості масштабування бізнесу без додаткових інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Порівняльний аналіз свідчить, що рівень цифровізації досліджуваних підприємств істотно відрізняється за глибиною та функціональним наповненням. Для Join UP! цифрові технології є основою операційної діяльності та конкурентної стратегії, тоді як для ТОВ «Клуб Датур» вони виконують підтримувальну функцію, орієнтовану на підвищення ефективності агентської мережі та якості клієнтського сервісу.

Таким чином, цифровізація та використання CRM-систем формують різні типи конкурентних переваг залежно від бізнес-моделі підприємства. Туроператорська модель забезпечує високу масштабованість і стандартизацію процесів, тоді як агентська модель ТОВ «Клуб Датур» дозволяє зберігати гнучкість і персоналізований підхід до клієнтів, що є важливим чинником конкурентоспроможності в умовах нестабільного туристичного середовища.

#### **2.5.4 Кадровий потенціал та партнерська (агентська) мережа туристичних підприємств**

Кадровий потенціал і партнерські зв'язки є важливими нефінансовими чинниками конкурентоспроможності туристичних підприємств, оскільки саме персонал і мережа взаємодії з партнерами безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів, обсяги продажів і стійкість бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. У туристичній галузі ці чинники мають різне значення залежно від обраної бізнес-моделі підприємства.

Для туроператора Join UP! кадровий потенціал формується переважно у межах централізованої корпоративної структури. Компанія має штат кваліфікованих спеціалістів у сфері формування туристичного продукту, логістики, маркетингу та інформаційної підтримки агентської мережі. Така модель забезпечує високий рівень стандартизації процесів, контроль якості та можливість швидкого масштабування діяльності, проте супроводжується значними постійними витратами на утримання персоналу.

Кадрова модель ТОВ «Клуб Датур» істотно відрізняється та базується на використанні агентської мережі, що функціонує на основі співпраці з фізичними особами–підприємцями. У 2022–2024 рр. кількість агентів, залучених до діяльності підприємства, суттєво зросла, що свідчить про ефективність даної моделі та її привабливість для учасників ринку. Основною перевагою такої кадрової структури є висока мотивація агентів, оскільки їхній дохід безпосередньо залежить від обсягів реалізації туристичних продуктів.

Важливим елементом конкурентоспроможності агентської моделі ТОВ «Клуб Датур» є результативність партнерської мережі, яка проявляється не лише у кількісному зростанні агентів, а й у збільшенні кількості туристів та обсягів реалізованих турів. Агентська мережа дозволяє підприємству масштабувати діяльність без істотного розширення постійного штату та зниження операційної гнучкості, що є особливо важливим в умовах нестабільного туристичного ринку.

Разом із тим така модель має і певні обмеження, зокрема залежність від рівня професійної підготовки агентів, неоднорідність якості обслуговування та потребу у постійному супроводі й координації партнерів. У цьому контексті важливу роль відіграють внутрішні стандарти обслуговування, навчання агентів і підтримка з боку центрального офісу підприємства.

Порівняльний аналіз свідчить, що кадровий потенціал і партнерські зв'язки досліджуваних підприємств формують різні конкурентні переваги. Туроператорська модель Join UP! забезпечує стабільність, контроль і масштабність, тоді як агентська модель ТОВ «Клуб Датур» орієнтована на гнучкість, мотивацію персоналу та ефективне використання партнерської мережі як ключового ресурсу конкурентоспроможності.

### **2.5.5 Діагностика «вузьких місць» конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур»**

Незважаючи на високу адаптивність, проведений аналіз дозволив ідентифікувати критичні проблемні зони, які стримують розвиток підприємства:

Проблема «Брендової тіні». Клієнти часто ідентифікують послугу з брендом туроператора (Join UP!), а не агенції, яка оформила тур. Це створює ризик втрати клієнта, якщо він вирішить купувати напряму.

Технологічний розрив. Відсутність власного мобільного додатку для клієнтів та єдиної автоматизованої платформи для агентів-ФОП ускладнює масштабування. Комунікація в месенджерах є зручною, але хаотичною.

Залежність від якості продукту. ТОВ «Клуб Датур» не впливає на якість самого туру (готель, переліт). Будь-який збій з боку оператора автоматично б'є по репутації агента, хоча це не його провина.

Кадровий ризик моделі ФОП. Низький поріг входу в професію створює загрозу: агент, напрацювавши базу клієнтів під парасолькою «Клуб Датур», може легко вийти з мережі та почати працювати самостійно.

### **2.6 SWOT-аналіз ТОВ «Клуб Датур» у порівнянні з туроператором Join UP!**

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати результати дослідження конкурентоспроможності підприємства шляхом виокремлення його сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. У межах даного

дослідження SWOT-аналіз застосовується з урахуванням специфіки туристичної галузі та різних бізнес-моделей досліджуваних суб'єктів.

Важливо підкреслити, що сильні та слабкі сторони відображають внутрішні характеристики підприємства, тоді як можливості та загрози є зовнішніми факторами, що формуються під впливом ринкового середовища, макроекономічних умов і галузевих тенденцій.

Таблиця 2.10

### Порівняльний SWOT-аналіз ТОВ «Клуб Датур» та туроператора Join UP!

Категорія	ТОВ «Клуб Датур»	Join UP!
<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	• Гнучка агентська бізнес-модель	• Висока впізнаваність бренду
	• Низький рівень постійних витрат	• Контроль над туристичним продуктом
	• Персоналізований сервіс	• Значні масштаби діяльності
	• Висока клієнтська довіра	• Розвинена цифрова інфраструктура
	• Мотивована агентська мережа	• Широка агентська мережа
<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>	• Обмежений вплив на ціноутворення	• Високі постійні витрати
	• Залежність від туроператорів	• Підвищені фінансові ризики
	• Локальний характер бренду	• Менша гнучкість управління
	• Обмежені ресурси для швидкого масштабування	• Складна організаційна структура
	• Нерівномірна якість роботи агентів	• Висока залежність від постачальників
<b>Можливості (Opportunities)</b>	• Відновлення виїзного туризму України	• Розширення туристичних напрямів
	• Зростання попиту на персоналізовані тури	• Зростання попиту на організований туризм
	• Розширення цифрових каналів продажів	• Розвиток digital-сервісів для агентів і клієнтів
	• залучення нових агентів у регіонах	• Вихід на нові ринки
	• Поглиблення партнерств з туроператорами	• Посилення міжнародної присутності
<b>Загрози (Threats)</b>	• Воєнна та макроекономічна нестабільність	• Геополітичні ризики
	• Висока конкуренція в агентському сегменті	• Зростання собівартості турів
	• Валютні коливання	• Посилення конкуренції з боку міжнародних операторів
	• Посилення самостійних онлайн-бронювань	• Коливання попиту
	• Зміна умов співпраці з туроператорами	• Зниження купівельної спроможності

Джерело: складено автором на основі результатів проведеного аналізу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Клуб Датур» у порівнянні з туроператором Join UP! з урахуванням специфіки їхніх бізнес-моделей, ринкового середовища та результатів фінансово-господарської діяльності.

Проведений аналіз ринку туристичних послуг України у 2019–2024 рр. показав, що в умовах воєнного стану ключовим сегментом став виїзний туризм, який характеризується концентрацією попиту на обмеженій кількості напрямів, зростанням ролі сервісу та довіри, а також посиленням позицій великих туроператорів і агентських мереж. Зазначені тенденції формують специфічне конкурентне середовище, у межах якого функціонують досліджувані підприємства.

Аналіз фінансових і натуральних показників діяльності ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр. засвідчив нерівномірну, проте загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Незважаючи на коливання доходів, пов'язані з особливостями агентської бізнес-моделі, підприємство демонструє зростання кількості туристів, середнього чека та масштабів агентської мережі. Це свідчить про реальне розширення діяльності та зміцнення ринкових позицій, які не завжди повною мірою відображаються у фінансовій звітності ТОВ.

Порівняльний аналіз бізнес-моделей показав, що конкурентоспроможність Join UP! формується передусім за рахунок масштабів діяльності, контролю над туристичним продуктом, розвиненої цифрової інфраструктури та високої впізнаваності бренду. Водночас туроператорська модель характеризується підвищеним рівнем фінансових і операційних ризиків та меншою гнучкістю адаптації до змін ринкового середовища.

Застосування моделі п'яти сил М. Портера та аналіз нецінових чинників конкурентоспроможності дозволили встановити, що для ТОВ «Клуб Датур» ключовими джерелами конкурентних переваг є гнучкість агентської моделі, персоналізований сервіс, висока мотивація агентів і довгострокові відносини з

клієнтами. Водночас підприємство має обмеження, пов'язані з низьким рівнем впізнаваності бренду, залежністю від туроператорів і необхідністю подальшого розвитку цифрових інструментів управління агентською мережею.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності та результати SWOT-аналізу підтвердили, що ТОВ «Клуб Датур» і Join UP! реалізують різні стратегічні підходи до формування конкурентних переваг і не перебувають у прямій конкурентній конфронтації. Агентська модель ТОВ «Клуб Датур» забезпечує стійкість і гнучкість у нестабільних умовах, тоді як туроператорська модель Join UP! орієнтована на масштабування та домінування за обсягами реалізації.

Узагальнюючи результати розділу, можна виокремити ключові проблеми, що стримують підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур», а саме: обмежені можливості бренд-комунікацій, залежність від умов співпраці з туроператорами, недостатня інтегрованість цифрових рішень та потреба у систематизації роботи з агентською мережею. Водночас наявні конкурентні переваги підприємства створюють значний потенціал для подальшого розвитку.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КЛУБ ДАТУР»**

### **3.1 Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур»**

#### **3.1.1 Узагальнення результатів аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур»**

Узагальнення результатів аналізу конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Клуб Датур», проведеного у другому розділі магістерської роботи, дозволяє сформуванню цілісного уявлення про поточний стан підприємства, його позиції на ринку туристичних послуг та ключові чинники, що визначають можливості подальшого розвитку. Комплексність застосованих інструментів аналізу — ринкового, фінансового, нефінансового та стратегічного — забезпечує достатню аналітичну основу для формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності [35; 41].

Аналіз стану та динаміки туристичного ринку України засвідчив, що в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності ключову роль відіграє виїзний туризм, який характеризується концентрацією попиту, зростанням значення сервісу, довіри та інформаційного супроводу клієнтів. За таких умов конкурентні позиції підприємств визначаються не лише фінансовими показниками, а й здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільну взаємодію з клієнтами.

Дослідження фінансових і натуральних показників діяльності ТОВ «Клуб Датур» у 2022–2024 рр. показало, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, яка проявляється у зростанні кількості туристів, середнього чека та масштабів агентської мережі. Водночас специфіка агентської бізнес-моделі зумовлює ситуацію, за якої фінансова звітність ТОВ не повною мірою відображає реальні обсяги туристичних продажів, що потребує обережного підходу до інтерпретації фінансових результатів і підсилює значення нефінансових показників у загальній оцінці конкурентоспроможності.

Порівняльний аналіз бізнес-моделей ТОВ «Клуб Датур» і туроператора Join UP! засвідчив, що досліджувані суб'єкти функціонують у межах різних стратегічних логік і не перебувають у прямій конкурентній конфронтації. Конкурентоспроможність Join UP! базується на масштабах діяльності, контролі над туристичним продуктом і сильному бренді, тоді як ТОВ «Клуб Датур» формує свої конкурентні переваги за рахунок гнучкості агентської моделі, персоналізованого сервісу та високого рівня клієнтської довіри.

Застосування моделей оцінки конкурентного середовища та нецінових чинників конкурентоспроможності дозволило встановити, що ключову роль у забезпеченні стійких позицій ТОВ «Клуб Датур» відіграють саме нефінансові фактори. До них належать якість клієнтського сервісу, ефективність агентської мережі, рівень цифрової підтримки процесів та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни умов туристичного ринку. Разом із тим виявлено низку обмежень, пов'язаних з недостатньою формалізацією управлінських процесів, обмеженою впізнаваністю бренду та залежністю від умов співпраці з туроператорами.

Результати SWOT-аналізу дозволили систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони ТОВ «Клуб Датур», а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на діяльність підприємства. Узагальнення цих результатів свідчить, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку за умови цілеспрямованого використання своїх конкурентних переваг і мінімізації впливу виявлених обмежень.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує доцільність переходу від етапу діагностики конкурентоспроможності до формування системи стратегічних і практичних заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій ТОВ «Клуб Датур». Узагальнені результати аналізу створюють аналітичне підґрунтя для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та обґрунтування вибору відповідної стратегії функціонування в умовах нестабільного туристичного ринку, що буде розглянуто в наступних підпунктах розділу.

### 3.1.2 Формування стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Клуб Датур»

На основі узагальнення результатів аналізу конкурентоспроможності, здійсненого у другому розділі та систематизованого в підпункті 3.1.1, стає можливим визначення ключових стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Клуб Датур». Формування таких пріоритетів має ґрунтуватися не лише на наявних конкурентних перевагах підприємства, а й на врахуванні зовнішніх умов функціонування туристичного ринку, характеру агентської бізнес-моделі та ресурсних обмежень підприємства.

Першим стратегічним пріоритетом розвитку ТОВ «Клуб Датур» є зміцнення та систематизація конкурентних переваг агентської бізнес-моделі. Проведений аналіз показав, що саме гнучкість організаційної структури, низький рівень постійних витрат і висока мотивація агентів забезпечують підприємству відносну стійкість в умовах нестабільного ринкового середовища. У цьому контексті стратегічним завданням є не зміна бізнес-моделі, а її подальший розвиток через формалізацію процесів управління агентською мережею та підвищення прозорості внутрішніх взаємодій.

Другим стратегічним пріоритетом є підвищення впізнаваності та ринкової ідентифікації бренду ТОВ «Клуб Датур». Аналіз нефінансових чинників конкурентоспроможності засвідчив, що підприємство має високий рівень довіри з боку клієнтів, однак ця перевага має переважно локальний характер і значною мірою прив'язана до особистих контактів агентів. Тому стратегічно важливим є формування єдиного брендового образу підприємства, який би поєднував персоналізований сервіс із впізнаваністю на ринку туристичних послуг [54; 80].

Третім стратегічним пріоритетом розвитку є поглиблення цифровізації управлінських і маркетингових процесів. З огляду на результати аналізу цифрового розвитку підприємства, актуальним є перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до більш системного підходу, зокрема у сфері управління клієнтською базою, взаємодії з агентською мережею та контролю якості обслуговування. Реалізація цього пріоритету дозволить підприємству підвищити операційну ефективність без істотного зростання витрат [46].

Четвертим стратегічним пріоритетом є розвиток сервісної складової та клієнтського досвіду як ключового нецінового чинника конкурентоспроможності. В умовах, коли цінові параметри туристичного продукту значною мірою визначаються туроператорами, саме якість сервісу, швидкість реагування та післяпродажний супровід клієнтів формують реальні конкурентні переваги агентських підприємств. ТОВ «Клуб Датур» доцільно зосередити стратегічні зусилля на збереженні та посиленні цих елементів [7].

П'ятим стратегічним пріоритетом розвитку виступає забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах зовнішніх ризиків. Воєнна та економічна нестабільність, валютні коливання та зміни у поведінці споживачів туристичних послуг зумовлюють необхідність формування адаптивної стратегії розвитку, орієнтованої не на агресивне зростання, а на поступове зміцнення позицій підприємства та диверсифікацію ризиків [10; 34].

Таким чином, сформовані стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «Клуб Датур» відображають результати комплексного аналізу конкурентоспроможності та відповідають сучасним умовам функціонування туристичного ринку. Реалізація зазначених пріоритетів потребує розроблення конкретних практичних заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства, що буде детально розглянуто у наступних підрозділах розділу.

### **3.1.3 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ТОВ «Клуб Датур» в умовах нестабільного туристичного ринку**

Вибір стратегії розвитку туристичного підприємства в сучасних умовах має ґрунтуватися на поєднанні результатів внутрішнього аналізу, оцінки зовнішнього середовища та реальних можливостей суб'єкта господарювання. Для ТОВ «Клуб Датур» таке обґрунтування є особливо актуальним з огляду на нестабільність туристичного ринку України, зумовлену воєнними, економічними та соціальними чинниками.

Результати аналізу конкурентного середовища та фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчать, що стратегія агресивного

зростання, орієнтована на швидке масштабування та суттєве нарощування обсягів продажів, є ризикованою для агентських туристичних підприємств. Такий підхід потребує значних фінансових ресурсів, високих маркетингових витрат і підвищує чутливість бізнесу до зовнішніх шоків, що є небажаним в умовах нестабільного ринку.

З урахуванням цього для ТОВ «Клуб Датур» найбільш доцільною є адаптивна стратегія розвитку, орієнтована на поступове зміцнення конкурентних позицій, збереження фінансової стійкості та ефективне використання наявних конкурентних переваг. Така стратегія передбачає не максимізацію короткострокових фінансових результатів, а формування довгострокової стабільності підприємства та підвищення його здатності до реагування на зміни зовнішнього середовища [53].

Ключовою особливістю обраної стратегії є акцент на нецінових чинниках конкурентоспроможності, зокрема якості сервісу, клієнтському досвіді, довірі та персоналізованій взаємодії з туристами. У ситуації, коли цінові параметри туристичного продукту значною мірою визначаються туроператорами, саме ці чинники стають основою конкурентної диференціації агентських підприємств і дозволяють утримувати лояльну клієнтську базу.

Вибір адаптивної стратегії розвитку також узгоджується з результатами порівняльного аналізу бізнес-моделей ТОВ «Клуб Датур» і туроператора Join UP!. Туроператорська модель орієнтована на масштабування та контроль над туристичним продуктом, тоді як агентська модель забезпечує гнучкість і нижчий рівень фінансових ризиків. У цьому контексті стратегічною перевагою ТОВ «Клуб Датур» є можливість зосередитися на розвитку сервісної складової та ефективності агентської мережі без необхідності суттєвого збільшення постійних витрат.

Важливим елементом обґрунтування вибору стратегії розвитку є також урахування зовнішніх ризиків, ідентифікованих у SWOT-аналізі. Воєнна та макроекономічна нестабільність, валютні коливання та зміни у поведінці споживачів туристичних послуг зумовлюють доцільність стратегії, спрямованої

на диверсифікацію ризиків, поступовий розвиток і збереження операційної гнучкості.

Таким чином, вибір адаптивної стратегії розвитку ТОВ «Клуб Датур» є логічно обґрунтованим результатами проведеного аналізу та відповідає сучасним умовам функціонування туристичного ринку. Реалізація цієї стратегії потребує впровадження комплексу практичних заходів, спрямованих на посилення конкурентних переваг підприємства, що буде детально розглянуто у підрозділах 3.2 магістерської роботи.

## **3.2 Практичні заходи щодо розвитку конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур»**

### **3.2.1 Розвиток бренду та маркетингових комунікацій ТОВ «Клуб Датур»**

У сучасних умовах функціонування туристичного ринку бренд і система маркетингових комунікацій виступають не лише інструментами просування туристичного продукту, а й важливими чинниками формування довіри споживачів та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для агентських туристичних компаній, зокрема ТОВ «Клуб Датур», значення бренду має особливу специфіку, оскільки взаємодія з клієнтами часто ґрунтується на персональних контактах агентів, рекомендаціях та повторних продажах [76; 87].

Результати аналізу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що ТОВ «Клуб Датур» має високий рівень клієнтської довіри та персоналізований підхід до обслуговування туристів, однак впізнаваність бренду підприємства за межами власної агентської мережі залишається обмеженою. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарних маркетингових дій до більш системного управління брендом і комунікаціями без порушення логіки агентської бізнес-моделі.

Особливістю розвитку бренду ТОВ «Клуб Датур» має стати орієнтація не на масову рекламну присутність, характерну для великих туроператорів, а на формування ціннісної ідентифікації бренду, пов'язаної з надійністю, професійністю та індивідуальним супроводом клієнтів. Такий підхід відповідає адаптивній стратегії розвитку підприємства та дозволяє уникнути значних

маркетингових витрат, які є економічно недоцільними для агентських компаній невеликого та середнього масштабу.

Одним із ключових напрямів розвитку бренду є уніфікація маркетингових комунікацій у межах агентської мережі. У діяльності ТОВ «Клуб Датур» значна частина комунікацій із клієнтами здійснюється безпосередньо агентами, що створює ризик фрагментарного сприйняття бренду. З цієї точки зору доцільним є формування єдиного комунікаційного стилю, який би використовувався у цифрових каналах, консультаційних матеріалах, післяпродажному супроводі та інформаційних повідомленнях для туристів. Це дозволить підсилити цілісність бренду та забезпечити його впізнаваність незалежно від конкретного агента.

Важливим інструментом розвитку маркетингових комунікацій є активне використання цифрового контенту, орієнтованого на демонстрацію реального досвіду туристів і експертності агентів. Публікація відгуків, прикладів успішно реалізованих турів, корисних рекомендацій щодо вибору напрямів і особливостей подорожей дозволяє не лише підвищити довіру до підприємства, а й сформувати стійку емоційну прив'язаність клієнтів до бренду. Для агентської моделі такі інструменти є значно ефективнішими, ніж традиційна рекламна комунікація.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку маркетингу рекомендацій і повторних продажів, який є одним із найбільш результативних каналів залучення клієнтів у туристичній сфері. Запровадження елементів програм лояльності, персоналізованих пропозицій для постійних клієнтів та систематичне використання рекомендацій як складової маркетингової стратегії дозволить ТОВ «Клуб Датур» збільшувати обсяги продажів без суттєвого зростання витрат на просування.

Розвиток бренду та маркетингових комунікацій має також враховувати необхідність підтримки особистих брендів агентів у межах єдиної корпоративної ідентичності. У туристичному бізнесі довіра до конкретного фахівця часто відіграє вирішальну роль у прийнятті рішення про купівлю туру. Тому доцільним є поєднання індивідуальної експертності агентів із загальною репутацією бренду

ТОВ «Клуб Датур», що дозволить підприємству зберегти переваги персоналізованого сервісу та водночас підвищити впізнаваність компанії.

Таким чином, реалізація заходів із розвитку бренду та маркетингових комунікацій ТОВ «Клуб Датур» має бути спрямована на формування стійкого позитивного образу підприємства, підвищення рівня довіри клієнтів і забезпечення стабільності продажів у довгостроковій перспективі. Запропонований підхід узгоджується з адаптивною стратегією розвитку підприємства та створює передумови для подальшого підвищення його конкурентоспроможності без істотного збільшення фінансового навантаження.

### **3.2.2 Удосконалення цифрових інструментів та CRM-системи в діяльності ТОВ «Клуб Датур»**

Цифровізація бізнес-процесів є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств у сучасних умовах. Для агентських туристичних компаній, зокрема ТОВ «Клуб Датур», використання цифрових інструментів має не лише операційне, а й стратегічне значення, оскільки дозволяє підвищити ефективність управління агентською мережею, якість клієнтського сервісу та рівень контролю за процесами продажу туристичних продуктів.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що цифрові інструменти в діяльності ТОВ «Клуб Датур» використовуються переважно фрагментарно та виконують підтримувальну функцію. Основні цифрові комунікації з клієнтами й агентами здійснюються через соціальні мережі та месенджери, що забезпечує оперативність взаємодії, однак ускладнює систематизацію інформації, аналітику продажів і контроль клієнтської бази. За таких умов актуальним є перехід до більш структурованого використання CRM-системи як основного інструменту управління взаємодією з клієнтами та агентами.

Удосконалення CRM-системи в діяльності ТОВ «Клуб Датур» доцільно розглядати не як технічне нововведення, а як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю. Насамперед CRM має забезпечувати

централізований облік клієнтської бази з фіксацією історії звернень, параметрів придбаних турів, вподобань клієнтів та результатів післяпродажного супроводу. Це дозволить підвищити якість персоналізованих пропозицій і стимулювати повторні продажі, що є особливо важливим для агентської моделі бізнесу.

Важливим напрямом удосконалення цифрових інструментів є інтеграція CRM із діяльністю агентської мережі. Запровадження єдиних цифрових стандартів роботи агентів сприятиме підвищенню прозорості продажів, полегшить моніторинг результативності агентів та забезпечить кращу координацію між центральним офісом підприємства та агентами-партнерами. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики втрати клієнтської інформації та зменшити залежність від неформалізованих каналів комунікації.

Окрему увагу доцільно приділити використанню CRM-системи для аналітичних цілей. Накопичення структурованих даних про клієнтів і продажі створює передумови для аналізу динаміки попиту, оцінки ефективності окремих агентів, виявлення найбільш популярних туристичних напрямів і сезонних коливань. Це, у свою чергу, дозволить керівництву ТОВ «Клуб Датур» приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати маркетингову й сервісну політику до змін ринкового середовища.

Поглиблення цифровізації діяльності підприємства також передбачає автоматизацію окремих операційних процесів, зокрема підготовки типових документів, інформування клієнтів про статус замовлень і комунікації після завершення подорожі. Використання автоматизованих повідомлень і нагадувань дозволить зменшити навантаження на агентів, підвищити оперативність обслуговування та зменшити ймовірність помилок у роботі з клієнтами.

Водночас впровадження та удосконалення цифрових інструментів у діяльності ТОВ «Клуб Датур» має здійснюватися поетапно, з урахуванням масштабів підприємства та ресурсних обмежень. Надмірна цифровізація без відповідної підготовки агентської мережі може призвести до зниження ефективності роботи та опору з боку агентів. Тому доцільним є поєднання впровадження CRM-системи з навчанням агентів і роз'ясненням переваг використання цифрових інструментів для їхньої власної результативності.

У стратегічному вимірі удосконалення цифрових інструментів і CRM-системи сприятиме підвищенню керованості агентської бізнес-моделі, зменшенню залежності від неформалізованих комунікацій та посиленню конкурентних позицій підприємства. Системне використання цифрових рішень дозволить ТОВ «Клуб Датур» зберегти гнучкість агентської моделі, водночас підвищивши рівень контролю та прогнозованості результатів діяльності.

Таким чином, розвиток цифрових інструментів і CRM-системи є одним із ключових практичних заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур». Реалізація цього напрямку створює передумови для підвищення якості сервісу, ефективності агентської мережі та стабільності бізнесу в умовах нестабільного туристичного ринку.

### **3.2.3 Підвищення ефективності агентської мережі та системи мотивації агентів ТОВ «Клуб Датур»**

Агентська мережа є ключовим ресурсом конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур», оскільки саме через агентів–партнерів здійснюється основний обсяг продажів туристичних продуктів і формується безпосередній контакт із кінцевими споживачами. Результати аналізу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що зростання масштабів діяльності підприємства у 2022–2024 рр. значною мірою було зумовлене розширенням агентської мережі та підвищенням її результативності. У цьому контексті підвищення ефективності агентської мережі та вдосконалення системи мотивації агентів є одним із пріоритетних практичних напрямів розвитку підприємства.

Специфіка кадрової моделі ТОВ «Клуб Датур», яка базується на співпраці з фізичними особами–підприємцями, створює як суттєві переваги, так і певні обмеження. З одного боку, така модель забезпечує високу мотивацію агентів, гнучкість організаційної структури та низький рівень постійних витрат. З іншого боку, вона потребує ефективних інструментів координації, стандартизації процесів і підтримки професійного рівня агентів, оскільки нерівномірність якості роботи окремих агентів може негативно впливати на загальне сприйняття бренду підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності агентської мережі є формування єдиних стандартів роботи агентів. Такі стандарти мають охоплювати основні етапи взаємодії з клієнтами — від первинної консультації до післяпродажного супроводу. Запровадження чітких рекомендацій щодо комунікації, оформлення замовлень, інформування клієнтів та роботи з претензіями дозволить зменшити варіативність якості сервісу та підвищити довіру до підприємства в цілому.

Важливим елементом підвищення ефективності агентської мережі є систематичне навчання та професійний розвиток агентів. З урахуванням динамічних змін туристичного ринку, появи нових напрямів і змін у вимогах клієнтів, актуальним є проведення регулярних онлайн-навчань, обміну досвідом між агентами та надання методичної підтримки з боку центрального офісу підприємства. Такий підхід сприятиме підвищенню професійного рівня агентів і зростанню їхньої результативності.

Окрему увагу доцільно приділити вдосконаленню системи мотивації агентів, яка має поєднувати фінансові та нефінансові стимули. Фінансова мотивація в агентській моделі ТОВ «Клуб Датур» уже є достатньо прозорою та безпосередньо пов'язаною з обсягами продажів. Водночас додаткові нефінансові стимули, такі як визнання результатів роботи, можливості професійного зростання, участь у корпоративних заходах та внутрішніх програмах лояльності для агентів, можуть суттєво підвищити рівень залученості та лояльності партнерів.

Підвищенню ефективності агентської мережі також сприятиме використання цифрових інструментів для моніторингу результативності агентів, що було обґрунтовано у підпункті 3.2.2. Використання CRM-системи для фіксації результатів продажів, аналізу динаміки діяльності окремих агентів і виявлення кращих практик дозволить керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно реагувати на зниження ефективності.

З погляду стратегічного розвитку важливим є також утримання найбільш результативних агентів у межах агентської мережі ТОВ «Клуб Датур». У

конкурентному агентському середовищі ризик переходу агентів до інших туристичних компаній є досить високим, що зумовлює необхідність формування привабливих умов співпраці та довгострокових партнерських відносин. Це включає не лише матеріальні стимули, а й відчуття залученості до розвитку підприємства та підтримку з боку центрального офісу.

Таким чином, підвищення ефективності агентської мережі та вдосконалення системи мотивації агентів ТОВ «Клуб Датур» має комплексний характер і передбачає поєднання організаційних, кадрових і цифрових інструментів управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зберегти гнучкість агентської бізнес-моделі, водночас підвищивши керованість, стабільність результатів і рівень конкурентоспроможності в умовах нестабільного туристичного ринку.

### **3.2.4 Посилення сервісної складової та управління клієнтським досвідом ТОВ «Клуб Датур»**

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку якість сервісу та клієнтський досвід виступають ключовими неціновими чинниками конкурентоспроможності, особливо для агентських туристичних підприємств. Результати аналізу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, показали, що саме сервісна складова є однією з головних конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур», яка забезпечує високу клієнтську довіру, повторні продажі та позитивні рекомендації.

Специфіка діяльності агентського туристичного підприємства зумовлює необхідність комплексного підходу до управління клієнтським досвідом, який охоплює всі етапи взаємодії з туристом — від первинного звернення до після продажного супроводу. У цьому контексті посилення сервісної складової має бути спрямоване не лише на підвищення якості окремих елементів обслуговування, а й на формування цілісного позитивного досвіду клієнта [88; 91].

Одним із пріоритетних напрямів розвитку сервісу є стандартизація ключових етапів обслуговування клієнтів. Запровадження єдиних стандартів

консультацій, оформлення турів, інформування клієнтів та супроводу під час подорожі дозволить зменшити варіативність якості сервісу в межах агентської мережі та забезпечити стабільний рівень обслуговування незалежно від конкретного агента. Водночас такі стандарти не мають обмежувати гнучкість і персоналізований підхід, який є однією з основних конкурентних переваг ТОВ «Клуб Датур».

Важливим елементом управління клієнтським досвідом є оперативність реагування на запити та проблемні ситуації, що особливо актуально в умовах нестабільного туристичного середовища. Забезпечення швидкого зворотного зв'язку, своєчасне інформування клієнтів про зміни умов подорожі та готовність оперативно вирішувати організаційні питання підвищують рівень довіри та задоволеності туристів. Для агентського підприємства це створює додаткову нецінову перевагу, яка складно копіюється конкурентами.

Окрему увагу доцільно приділити після продажному супроводу клієнтів, який часто недооцінюється туристичними підприємствами. Систематичний контакт із клієнтами після завершення подорожі, збір зворотного зв'язку, аналіз відгуків та персоналізовані пропозиції для майбутніх подорожей дозволяють не лише підвищити рівень лояльності, а й сформувати довгострокові відносини з клієнтами. У межах агентської моделі такий підхід є ефективним інструментом утримання клієнтської бази без значних маркетингових витрат.

Посилення сервісної складової тісно пов'язане з управлінням очікуваннями клієнтів. Надання достовірної та повної інформації щодо умов туру, можливих ризиків і особливостей обраного напрямку сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій та підвищує загальний рівень задоволеності туристів. Для ТОВ «Клуб Датур» важливим є формування культури відкритої комунікації, орієнтованої на довгострокову довіру, а не на короткостроковий продаж.

У контексті управління клієнтським досвідом доцільним є також використання результатів зворотного зв'язку для вдосконалення сервісу. Аналіз відгуків клієнтів дозволяє виявляти слабкі місця в обслуговуванні, коригувати стандарти роботи агентів і адаптувати пропозиції до реальних потреб споживачів

туристичних послуг. Такий підхід сприятиме підвищенню якості сервісу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, посилення сервісної складової та системне управління клієнтським досвідом є важливими практичними заходами підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур». Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству зберегти та посилити свої нецінові конкурентні переваги, підвищити рівень лояльності клієнтів і забезпечити стабільність розвитку в умовах нестабільного туристичного ринку.

### **3.2.5 Управління ризиками та забезпечення стійкості агентської бізнес-моделі ТОВ «Клуб Датур»**

Функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах супроводжується підвищеним рівнем невизначеності та ризиків, що зумовлено як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми особливостями організації бізнесу. Для агентських туристичних компаній, зокрема ТОВ «Клуб Датур», управління ризиками та забезпечення стійкості бізнес-моделі є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності та стабільності розвитку.

Результати SWOT-аналізу та аналізу зовнішнього середовища, проведені у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що основними зовнішніми ризиками для діяльності ТОВ «Клуб Датур» є воєнна та макроекономічна нестабільність, валютні коливання, зміни у поведінці споживачів туристичних послуг, а також посилення конкуренції в агентському сегменті ринку. Ці чинники не можуть бути усунуті безпосередньо підприємством, проте їхній вплив може бути зменшений за рахунок адаптивних управлінських рішень.

Однією з ключових переваг агентської бізнес-моделі ТОВ «Клуб Датур» у контексті управління ризиками є низький рівень постійних витрат, що забезпечує фінансову гнучкість підприємства. Мінімальний штат постійних працівників і використання партнерської агентської мережі дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури без суттєвих фінансових втрат. Така модель знижує ризики, пов'язані з різким падінням попиту, і підвищує стійкість бізнесу в кризових умовах.

Водночас агентська модель має й специфічні ризики, зокрема залежність від туроператорів, які формують туристичний продукт і цінову політику. Для мінімізації цього ризику доцільним є диверсифікація партнерських зв'язків та співпраця з кількома туроператорами за ключовими напрямками. Це дозволить зменшити залежність від одного партнера та підвищити гнучкість у формуванні туристичних пропозицій для клієнтів.

Важливим напрямом управління ризиками є диверсифікація туристичних напрямів і клієнтських сегментів. Орієнтація на обмежену кількість популярних напрямів може підвищувати чутливість підприємства до змін умов подорожей або безпекової ситуації в окремих країнах. Тому доцільним є поступове розширення спектра туристичних продуктів з урахуванням платоспроможності клієнтів і змін у споживчих перевагах, що сприятиме зниженню концентрації ризиків.

Забезпечення стійкості агентської бізнес-моделі також потребує підвищення керованості внутрішніх процесів, зокрема через використання цифрових інструментів і CRM-системи, що було обґрунтовано у підпункті 3.2.2. Систематизація інформації про клієнтів, агентів і продажі дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції, оцінювати ризики зниження ефективності та оперативно коригувати управлінські рішення.

Окрему увагу в контексті управління ризиками доцільно приділити кадровим ризикам, пов'язаним із можливістю втрати найбільш результативних агентів. Формування довгострокових партнерських відносин, підтримка агентів з боку центрального офісу та впровадження елементів нематеріальної мотивації сприятимуть зниженню плинності агентської мережі та підвищенню її стабільності.

Таким чином, управління ризиками та забезпечення стійкості агентської бізнес-моделі ТОВ «Клуб Датур» має комплексний характер і передбачає поєднання фінансової гнучкості, диверсифікації партнерств і туристичних продуктів, цифрової підтримки процесів та ефективного управління агентською мережею. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству зменшити

негативний вплив зовнішніх чинників, підвищити адаптивність бізнес-моделі та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

### **3.2.6 Удосконалення партнерської політики ТОВ «Клуб Датур» у взаємодії з туроператорами**

Партнерські відносини з туроператорами є одним із ключових чинників ефективного функціонування агентських туристичних підприємств. Для ТОВ «Клуб Датур», діяльність якого базується на агентській бізнес-моделі, характер взаємодії з туроператорами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стабільність доходів і якість туристичного продукту, що пропонується кінцевим споживачам.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі магістерської роботи, засвідчили, що співпраця з провідними туроператорами, зокрема з Join UP!, створює для ТОВ «Клуб Датур» можливості доступу до конкурентоспроможного туристичного продукту, широкої географії напрямів і стабільних каналів бронювання. Водночас така співпраця зумовлює певний рівень залежності агентського підприємства від умов, які формуються туроператорами, що потребує виваженого підходу до управління партнерською політикою.

Одним із ключових напрямів удосконалення партнерської політики є диверсифікація співпраці з туроператорами. Орієнтація на одного або обмежену кількість партнерів підвищує ризики для агентського підприємства у разі змін комерційних умов, цінової політики або операційних обмежень. Тому доцільним є формування портфеля партнерських відносин із кількома туроператорами за основними туристичними напрямками, що дозволить зменшити залежність від окремих суб'єктів і підвищити гнучкість у роботі з клієнтами.

Важливим аспектом партнерської політики є підвищення якості комунікації та інформаційного обміну з туроператорами. Оперативне отримання актуальної інформації щодо змін умов турів, наявності місць, особливостей обслуговування та можливих ризиків є критично важливим для забезпечення високого рівня сервісу. У цьому контексті доцільним є використання цифрових каналів взаємодії та інтеграція інформаційних потоків у CRM-систему

підприємства, що сприятиме підвищенню оперативності та зменшенню інформаційних втрат.

Окрему увагу слід приділити узгодженню стандартів сервісу між агентом і туроператором. Незважаючи на те, що туристичний продукт формується туроператором, кінцеве сприйняття якості обслуговування клієнтом значною мірою залежить від роботи агента. Тому важливим є чітке розуміння зон відповідальності сторін, а також узгодження підходів до комунікації з клієнтами у випадку змін умов подорожі або виникнення проблемних ситуацій.

Удосконалення партнерської політики також передбачає формування довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими туроператорами. Для ТОВ «Клуб Датур» це може включати участь у спільних маркетингових ініціативах, навчальних заходах для агентів, програмі підвищення кваліфікації та обміну аналітичною інформацією щодо ринкових тенденцій. Такий підхід сприятиме підвищенню професійного рівня агентів і посиленню конкурентних позицій підприємства.

Водночас у межах удосконалення партнерської політики важливим є збереження балансу між співпрацею та автономністю агентського підприємства. ТОВ «Клуб Датур» доцільно зберігати власну ідентичність, стандарти сервісу та підходи до роботи з клієнтами, не перетворюючись на формальний канал продажів окремого туроператора. Це дозволить підприємству зберегти гнучкість бізнес-моделі та підвищити стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, удосконалення партнерської політики ТОВ «Клуб Датур» у взаємодії з туроператорами має бути спрямоване на диверсифікацію партнерств, підвищення якості комунікацій, узгодження стандартів сервісу та формування довгострокових взаємовигідних відносин. Реалізація зазначених заходів сприятиме зменшенню ризиків, підвищенню якості туристичного продукту та зміцненню конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного туристичного ринку.

### 3.2.7 Узагальнення заходів та календарний план реалізації

Для забезпечення системності впровадження запропонованих ініціатив розроблено календарний план-графік на 2025 рік із визначенням відповідальних осіб та ключових показників ефективності (KPI) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Календарний план реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» на 2025 рік

Стратегічний напрям (Мета)	Конкретні практичні заходи (Дії)	Термін реалізації	Відповідальний	KPI (Критерії ефективності)
1. Розвиток бренду та довіри (Brand Equity)	1. Запуск контент-стратегії в Instagram/TikTok «Ваш персональний агент» (відеоогляди, поради).	I–II квартал 2025	SMM-менеджер (аутсорс)	Приріст аудиторії: +10 000 підписників
(Формування іміджу експерта та емоційної прив'язки клієнта)	2. Інтеграція з travel-блогерами (3–5 амбасадорів бренду).			Охоплення: > 500 тис. контактів
				Частка звернень з соцмереж: > 40%
2. Цифрова трансформація (Digital & CRM)	1. Глибока інтеграція CRM з месенжерами та IP-телефонією.	Лютий–Квітень 2025	IT-спеціаліст, Директор	Втрачені ліди: 0%

(Централізація клієнтської бази та автоматизація рутини)	2. Налаштування автоматичних тригерних розсилок (нагадування про виліт, привітання).			Звільнення робочого часу агента: +2 год/день
				Ріст продуктивності: +15%
3. Масштабування агентської екосистеми	1. Запуск онлайн-академії «Турагент з нуля» (навчання та онбординг).	Постійно (щоквартальний набір)	Директор	Розширення мережі: +20 нових активних агентів (ріст у 1.5 рази)
(Створення мережевого ефекту та залучення талантів)	2. Впровадження прогресивної шкали мотивації для Топ-агентів.			Збереження кістяка команди (Retention): 90%
4. Управління клієнтським досвідом (CX)	1. Впровадження системи оцінки NPS (Net Promoter Score) після кожного туру.	Тра.25	Старший менеджер	Рівень NPS: > 70% (зона відмінності)
(Стандартизація сервісу та підвищення лояльності)	2. Запуск протоколу «Турбота 24/7» (супровід у форс-мажорах).			Повторні покупки (LTV): > 40% клієнтської бази
5. Фінансова та партнерська стійкість	1. Перегляд умов еквайрингу та банківського обслуговування.	Чер.25	Бухгалтер, Директор	Зниження транзакційних витрат на 0.5%

(Оптимізація витрат та диверсифікація ризиків)	2. Підписання ексклюзивних умов з ключовими туроператорами (підвищена комісія).			Середня агентська комісія: 11.5%
--	---	--	--	----------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі інформації ТОВ «Клуб датур»

### 3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності реалізації стратегії

Реалізація комплексу заходів, запропонованих у підрозділі 3.2, спрямована на системне підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур». Оцінка ефективності стратегії базується на поєднанні якісних змін (посилення бренду, лояльність, керованість) та кількісних результатів (фінансовий приріст) [43; 92].

Якісний ефект від впровадження заходів: Перед тим як оцінити фінансовий результат, доцільно визначити, як зміняться нефінансові параметри діяльності:

1. Ефект від розвитку бренду: Реалізація маркетингової стратегії трансформує сприйняття ТОВ «Клуб Датур» в очах клієнтів, знижуючи залежність від «холодних» продажів і підвищуючи конверсію звернень.
2. Ефект від цифровізації: Оптимізація CRM-системи забезпечить централізацію клієнтської бази, що дозволить керівництву приймати рішення на основі точної аналітики.
3. Ефект масштабування мережі: Розширення бази активних агентів-ФОП дозволить диверсифікувати джерела доходу та знизити ризики залежності від продуктивності окремих менеджерів.

Кількісна (економічна) оцінка: Для розрахунку економічного ефекту використано фактичні дані фінансової звітності ТОВ «Клуб Датур» за 2024 рік. Прогноз на 2025 рік скориговано з урахуванням трендової моделі Opendatabot та сценарію «Технологічного зростання», який передбачає збільшення кількості агентів та зростання їхньої продуктивності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогноз динаміки основних показників діяльності ТОВ «Клуб Датур» на 2025 рік**

Показник	Одиниця виміру	Факт 2024 (звітність)	Прогноз 2025 (План)	Темп росту, %	Фактор впливу (Драйвер росту)
Чистий дохід (Виручка)	грн	3 580 000	5 648 891	158%	Масштабування мережі агентів
Кількість активних агентів	осіб	40	60	150%	Результат рекрутингу
Продуктивність агента	грн/рік	89 500	94 148	105%	Ефект від CRM та автоматизації
Розрахунковий оборот (Sales)	грн	~35 800 000	~56 488 910	158%	Загальна вартість проданих турів
Витрати (адмін. + збут)	грн	900 000	1 350 000	150%	Збільшення рекламного бюджету
Фінансовий результат (Прибуток)	грн	2 680 000	4 298 891	160%	Ефект операційного важеля

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та трендових прогнозів.

Аналіз ефективності: Розрахунки демонструють високу ефективність запропонованої стратегії. Прогнозоване зростання чистого доходу до 5,65 млн грн (+58%) буде досягнуто за рахунок екстенсивного розширення мережі агентів та інтенсивного підвищення їхньої продуктивності. Завдяки оптимізованій структурі управління (частка адміністративних витрат зменшиться з 25% до 23% у структурі доходу), підприємство зможе згенерувати 4,3 млн грн чистого прибутку, що на 60% перевищує показник 2024 року. Це підтверджує стійкість та прибутковість обраної бізнес-моделі.

Соціальний ефект: Окрім економічної вигоди, реалізація стратегії має виражений соціальний ефект:

- Створення умов для самозайнятості (ФОП) для 20+ нових агентів, що актуально в умовах безробіття.
- Збільшення податкових відрахувань до бюджету (єдиний податок, військовий збір) як від ТОВ, так і від нових агентів-підприємців.
- Підвищення культури споживання туристичних послуг через впровадження високих стандартів сервісу.

Таким чином, розроблена стратегія дозволяє ТОВ «Клуб Датур» не лише зміцнити ринкові позиції, а й забезпечити фінансову стійкість в умовах нестабільного середовища.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Клуб Датур» можна зробити такі узагальнюючі висновки:

1. Обґрунтування стратегії. На основі SWOT-аналізу та діагностики ринкового середовища визначено, що в умовах воєнного стану найбільш ефективною для підприємства є стратегія нішевої спеціалізації (фокусування) з елементами диференціації сервісу. Ця стратегія передбачає відмову від прямої цінової конкуренції з масовими туроператорами (як Join UP!) на користь поглиблення експертності та надання персоналізованих послуг супроводу.
2. Ключові напрями трансформації. Розроблено комплексну програму розвитку, що базується на трьох «китах»:
  - Маркетингова трансформація: Перехід від моделі «продаж турів» до моделі «продаж експертності». Запропоновано активний розвиток особистого бренду керівника та провідних агентів у соціальних мережах (Instagram, TikTok), що дозволить генерувати органічний трафік та підвищити довіру аудиторії.
  - Технологічна модернізація: Впровадження поглибленої CRM-аналітики та автоматизація рутинних процесів комунікації (чат-боти, тригерні розсилки). Це дозволить вивільнити до 15% робочого часу агентів для якісної роботи з клієнтами.
  - Масштабування через навчання: Створення власної онлайн-академії «Турагент з нуля». Це вирішує подвійне завдання: забезпечує притік кваліфікованих кадрів у мережу та створює додаткову цінність для партнерів-ФОП.
3. Сервісна складова. Враховуючи безпекові ризики воєнного часу, запропоновано впровадження стандарту «Турбота 24/7» (повний супровід клієнта від моменту бронювання до повернення додому). Це стає

критичною конкурентною перевагою, оскільки клієнти готові переплачувати за відчуття безпеки та гарантовану підтримку у форс-мажорних ситуаціях.

4. План реалізації. Розроблено детальний календарний план-графік впровадження заходів на 2025 рік із чітким розподілом відповідальності. Визначено систему ключових показників ефективності (KPI), де пріоритетом є не лише фінансовий результат, а й рівень лояльності клієнтів (цільовий показник NPS > 70%), що гарантує стабільність бізнесу в довгостроковій перспективі.
5. Економічна ефективність. Проведена прогнозна оцінка підтверджує високу результативність запропонованих заходів. Розрахунки, що базуються на реальних даних фінансової звітності за 2024 рік, показують: реалізація стратегії дозволить у 2025 році збільшити чистий дохід компанії на 58% (до 5,65 млн грн). При цьому, завдяки ефекту операційного важеля та оптимізації адміністративних витрат, чистий прибуток зросте випереджаючими темпами — на 60% (до 4,3 млн грн).
6. Соціальний ефект та стійкість. Доведено, що запропонована бізнес-модель «Адаптивного зростання» є стійкою до зовнішніх шоків. Вона не вимагає заморожування капіталу в основних засобах і дозволяє швидко масштабуватися або стискатися залежно від ринкової кон'юнктури. Крім того, стратегія має виражений соціальний ефект, створюючи умови для самозайнятості (ФОП) та нові робочі місця в туристичній галузі України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: Знання України, 2019. 352 с.
2. Азоєв Г. Л., Челенков А. П. Конкурентні переваги фірми. Київ: Центр навч. літератури, 2018. 256 с.
3. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму: туроперейтинг. Київ: Альтерпрес, 2019. 288 с.
4. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингу: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. 147 с.
5. Безхлібна А. П. Вплив війни на туристичну галузь в Україні та шляхи адаптації. Туристичний бізнес: теорія та практика. 2024. № 1. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/bezhlibna2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/bezhlibna2.htm).
6. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління туристичними підприємствами: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 524 с.
7. Бочко О., Кожушко П. Конкурентоспроможність підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2024. № 59.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Конкурентоспроможність підприємств сфери туристичних послуг: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2020. 512 с.
9. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентним потенціалом підприємства: діагностика та механізм реалізації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 315 с.
10. Гаврилюк А. М., Мельник Т. В. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Економіка і регіон. 2023. № 1(88). С. 54–61.
11. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері послуг: теорія і практика. Вісник КНТЕУ. 2021. № 2. С. 45–52.
12. Галасюк І. Н. Конкурентоспроможність туристичних підприємств: оцінка та управління. Економічний простір. 2021. № 14. С. 75–81.
13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 360 с.

14. Головка-Марченко І. С. Управління іміджем туристичного підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 220–225.
15. Головчанська А. О. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю в туризмі. Економіка і суспільство. 2019. № 18. С. 345–351.
16. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітична довідка про стан туристичної галузі у 2023–2024 роках. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
17. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2023 році: експрес-випуск. Київ, 2024.
18. Дикань В. Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2019. 420 с.
19. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
20. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2020. 160 с.
21. Дубодєлова А. В. Формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 15. С. 45–50.
22. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.
23. Юхименко П. І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації : навч. посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2019. – 304 с.
24. Журавльова С. М. Маркетингові комунікації туристичних підприємств в умовах інформаційної війни. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 1. С. 45–56.
25. Забалдіна Ю. Б. Маркетинговий аналіз туристичного ринку. Київ: ФОП Ліра-К, 2018. 280 с.
26. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15.03.2022 № 2120-ІХ.

- 27.Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
- 28.Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2020. 284 с.
- 29.Кабушкін М. І. Менеджмент туризму: підручник. Мінськ: Нове знання, 2018. 409 с.
- 30.Карпенко Н. М. Стратегічне планування на туристичному підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 2. С. 115–122.
- 31.Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В. А. Оцінка і діагностика конкурентоспроможності підприємств: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2021. 200 с.
- 32.Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2020. 300 с.
- 33.Клименко С. М., Дуброва О. С. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 252 с.
- 34.Коваленко Н. О. Виклики та загрози у сфері туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. Наукові перспективи. 2024. № 2(44). С. 701–714.
- 35.Козаченко А. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2019. 280 с.
- 36.Корсак Р., Кашка М. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів в умовах післявоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2024. № 58.
- 37.Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 352 с.
- 38.Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2019. 304 с.
- 39.Кузик С. П. Географія туризму: підручник. Київ: Знання, 2021. 271 с.
- 40.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Стратегічний та операційний маркетинг. Київ: Либідь, 2020. 720 с.

41. Лепа Р. М. Моделювання процесів управління розвитком підприємства: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2018. 340 с.
42. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2018. 436 с.
43. Мазаракі А. А., Пшенична Т. М. Економіка торговельного підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2020. 644 с.
44. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І. Туризм в Україні: виклики та перспективи. Київ: КНТЕУ, 2021. 302 с.
45. Медвідь Г. В. Інноваційні вектори розвитку внутрішнього туризму в умовах воєнного стану. Інфраструктура ринку. 2023. № 72. С. 145–149.
46. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. Вісник ДІТБ. 2020. № 14. С. 122–128.
47. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму: монографія. Київ: КНТЕУ, 2019. 380 с.
48. Нестеренко С. С. Сучасні підходи до формування конкурентоспроможності туристичних підприємств в Україні з урахуванням глобальних викликів. Наукові перспективи. 2025. № 9(63). С. 838–848.
49. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: наукове видання. Харків: ХНЕУ, 2019. 212 с.
50. Пастернак-Таранушенко Г. А. Конкуренція. Київ: ЦУЛ, 2018. 320 с.
51. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2020. 264 с.
52. Пономаренко В. С., Ястремська О. М. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект. Харків: ХНЕУ, 2018. 192 с.
53. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2018. 456 с.
54. Правик Ю. М. Інтернет-маркетинг у туризмі. Ефективна економіка. 2020. № 5.

55. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>.
56. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
57. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник. Київ: Кондор, 2019. 408 с.
58. Савчук С. І. Аналіз конкурентоспроможності підприємства. Економіст. 2019. № 11. С. 54–57.
59. Ситник Й. С. Менеджмент: навч. посібник. Львів: Тріада плюс, 2021. 388 с.
60. Смирнов І. Г. Логістика туризму: навч. посібник. Київ: Знання, 2019. 444 с.
61. Сокол Т. Г. Організація волонтерського туризму в Україні: методичні рекомендації. Київ: ФОП Ямчинський, 2023. 84 с.
62. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. Вип. 4(225). С. 35–42.
63. Гарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
64. Тищенко О. М. Ефективність управління розвитком підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 112–115.
65. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 537 с.
66. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ: Вільямс, 2019. 928 с.
67. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія. Харків: ХДЕУ, 2019. 364 с.

68. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи: колективна монографія / за ред. П. О. Куцика. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2023. 248 с.
69. Устименко Л. М. Реабілітаційний туризм як пріоритетний напрям розвитку галузі. Географія та туризм. 2024. Вип. 68. С. 12–19.
70. Мазаракі А. А., Мельниченко С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг : монографія. – Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2020. – 472 с.
71. Фролова Л. В. Механізм управління логістичною діяльністю торговельного підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2018. 321 с.
72. Черевко О. В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 44–49.
73. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: навч. посібник. Київ: Атіка, 2018. 264 с.
74. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 699 с.
75. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку. Київ: КНУТД, 2019. 234 с.
76. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібник. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2020. 560 с.
77. Шульгіна Л. М. Маркетингові підприємств туристичного бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 525 с.
78. Юрченко О. А. Стратегічні вектори розвитку туристичної галузі України. Економічний форум. 2021. № 3. С. 88–94.
79. Юхименко В. В. Конкурентоспроможність: сутність, методи оцінки та механізми управління. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 12–16.
80. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2019. 470 с.
81. Buhalis D. eTourism: Information technology for strategic tourism management. Pearson Education, 2020. 376 p.

82. European Travel Commission. Monitoring Sentiment for Domestic and Intra-European Travel: Wave 15. Brussels: ETC, 2023.
83. Middleton V. T. C., Fyall A., Morgan M. Marketing in Travel and Tourism. Butterworth-Heinemann, 2019. 520 p.
84. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024.
85. Philip Kotler, John T. Bowen, James C. Makens. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson, 2020. 680 p.
86. Pine B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy. Harvard Business Review Press, 2019. 368 p.
87. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 2018.
88. Ritchie J. R., Crouch G. I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. CABI Publishing, 2018. 290 p.
89. UNWTO Tourism Highlights: 2023 Edition. Madrid: World Tourism Organization, 2023.
90. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Geneva: WEF, 2024.
91. UNWTO. Tourism Recovery Tracker. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-recovery-tracker> (дата звернення: 10.01.2025).
92. World Travel & Tourism Council (WTTC). Economic Impact Reports. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (дата звернення: 11.01.2025).