

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в  
умовах сучасних ринкових викликів**

Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Бізнес-адміністрування

Виконала: студентка групи МгЗБА-1-24

Бондаренко К.К.

Керівник к.е.н. Тарасенко О.С.

Рецензент \_\_\_\_\_

## КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет Економіки та управління  
Кафедра Менеджменту  
Рівень вищої освіти Другий (магістерський)  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Бізнес-адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Алла КАСИЧ

(підпис)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бондаренко Ксенія Костянтинівна

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах сучасних ринкових викликів.

Науковий керівник роботи: Тарасенко Олексій Сергійович, к.е.н.  
затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року № 209-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності туристичного підприємства «Аккорд-Тур», дані управлінського обліку.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Розділ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «Аккорд-Тур». Розділ 3. Напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства. ВИСНОВКИ. Список використаної літератури. Додатки.

4. Дата видачі завдання: 16.09.2025

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Тарасенко О.С.,к.е.н.	20.09.25	20.09.25
Розділ 2	Тарасенко О.С.,к.е.н.	10.10.25	10.10.25
Розділ 3	Тарасенко О.С.,к.е.н.	30.10.25	30.10.25

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	20.09.25-01.10.25	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства	20.09.25-10.10.25	
3	Розділ 2. Аналіз управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «Аккорд-Тур»	10.10.25-30.10.25	
4	Розділ 3. Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства	30.10.25-15.11.25	
5	Висновки	10.11.25-15.11.25	
6	Оформлення (чистовий варіант)	15.11.25-20.11.25	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку		
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування		
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату		
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) завідувачу кафедри		

З завданням ознайомлений:

Студент(-ка)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ксенія БОНДАРЕНКО

\_\_\_\_\_ (Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олексій ТАРАСЕНКО

\_\_\_\_\_ (Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

## АНОТАЦІЯ

**Бондаренко К.К. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах сучасних ринкових викликів. – Рукопис.**

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

У магістерській роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «Аккорд-Тур» в умовах сучасних ринкових викликів. Висвітлено сутність поняття «конкурентоспроможність», визначено ключові чинники її формування та особливості прояву у сфері туристичного бізнесу. Проведено аналіз поточного стану розвитку туристичної галузі, виявлено основні тенденції ринку туристичних послуг, а також виокремлено ключові виклики, що впливають на діяльність туристичних компаній.

У дослідженні оцінено рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства «Аккорд-Тур», проведено аналіз його фінансово-економічних показників, маркетингової стратегії, системи управління та позицій на ринку. На основі проведеного аналізу ідентифіковано сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства через розвиток конкурентних переваг, зокрема шляхом вдосконалення стратегічного управління, впровадження інноваційних технологій, розвитку цифрового маркетингу, підвищення якості туристичних послуг і посилення клієнтоорієнтованості.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності туристичних підприємств задля підвищення їхніх конкурентних переваг і стійкості на ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, управління, туристичне підприємство, туристичний ринок, конкурентні переваги, стратегія розвитку, маркетингові виклики.

## ABSTRACT

**Bondarenko K.K. Managing the competitiveness of a tourism enterprise in the context of modern market challenges. – Manuscript.**

Master's thesis in the field of 073 – Management. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The master's thesis considers the theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of the tourist enterprise "Accord-Tour" in the conditions of modern market challenges. The essence of the concept of "competitiveness" is highlighted, the key factors of its formation and the features of its manifestation in the field of tourism business are identified. The current state of development of the tourism industry is analyzed, the main trends of the tourist services market are identified, and key challenges affecting the activities of tourist companies are identified.

The study assesses the level of competitiveness of the tourist enterprise "Accord-Tour", analyzes its financial and economic indicators, marketing strategy, management system and market positions. Based on the analysis, the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats from the external environment, are identified. Directions for increasing the competitiveness of the tourist enterprise through the development of competitive advantages are proposed, in particular by improving strategic management, introducing innovative technologies, developing digital marketing, improving the quality of tourist services and strengthening customer orientation.

The practical value of the work lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of tourism enterprises in order to increase their competitive advantages and stability in the market.

**Keywords:** competitiveness, management, tourism enterprise, tourism market, competitive advantages, development strategy, marketing challenges.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Науковий базис управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу.....	10
1.2. Сутність, особливості, цілі та задачі конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	20
1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності через конкурентні переваги туристичних підприємств.....	30
Висновки до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА "АККОРД-ТУР".....	38
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства.....	38
2.2. Оцінка конкурентних переваг туристичного підприємства.....	46
2.3. Аналіз основних фінансово-економічних показників туристичного підприємства ПрАТ «Аккорд-Тур».....	54
Висновки до другого розділу.....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	65
3.1. Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.....	65
3.2. Формування стратегії та заходи підвищення управління конкурентоспроможністю через стратегії конкурентних переваг туристичного підприємства.....	74
3.3. Концептуальні засади застосування цифрових технологій в процесі туристичного обслуговування та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	77
Висновки до третього розділу.....	90
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

Сучасний розвиток світової та національної економіки характеризується значною нестабільністю, зміною споживчих уподобань, посиленням конкурентної боротьби, швидкою цифровізацією бізнес-процесів, глобалізаційними факторами та кризовими явищами. Ці фактори безпосередньо впливають на туристичну галузь, яка є однією з найбільш уразливих до зовнішніх змін сфер економічної діяльності. За останні роки туризм зазнав значних трансформацій під впливом геополітичних процесів, пандемії, воєнних конфліктів, змін у безпековій ситуації та коливань купівельної спроможності населення. У цих умовах питання управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств набуває особливої актуальності. Саме здатність адаптуватися до динамічного ринкового середовища, ефективно використовувати власні ресурси, створювати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати стабільні позиції на ринку визначає перспективи подальшого розвитку бізнесу.

Зростання конкуренції в туристичному секторі пояснюється збільшенням кількості учасників ринку, активним проникненням міжнародних туристичних операторів, розвитком цифрових каналів продажу, платформ для онлайн-бронювання, а також зростанням вимог споживачів до рівня сервісу, якості послуг, безпеки та персоналізації туристичних продуктів. Традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю нині все частіше не відповідають викликам сучасності, що вимагає вдосконалення стратегічного, маркетингового та інноваційного інструментарію управління.

Проблема формування конкурентоспроможності туристичних підприємств стає ще більш актуальною через низку сучасних економічних і соціальних викликів. Серед них можна виділити економічну нестабільність, інфляцію, зменшення туристичної активності, обмеження міжнародної мобільності, зміну споживчих моделей поведінки, зростання ролі внутрішнього туризму, а також посилення вимог до сталого розвитку та екологічно відповідального туризму. Нова конкурентна реальність потребує від

туристичних підприємств не лише цінкових переваг. Вони мають створювати інтегровані туристичні продукти, активно застосовувати цифрові технології, формувати ефективну систему управління клієнтським досвідом, забезпечувати високий рівень якості послуг та приймати обґрунтовані управлінські рішення, які сприятимуть успіху в умовах постійних ринкових змін.

Попри значну кількість наукових публікацій, проблема адаптації систем управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств до сучасних ринкових викликів залишається недостатньо систематизованою. Це потребує подальших досліджень, враховуючи специфіку туристичної діяльності в умовах нових реалій функціонування ринку.

**Актуальність теми** обумовлена також необхідністю підвищення ефективності управлінських рішень у сфері туризму, забезпечення фінансової стійкості туристичних підприємств, формування їхніх довгострокових конкурентних переваг і зміцнення позицій на національному та міжнародному туристичному ринку. У цьому контексті особливе значення набуває розробка дієвих механізмів управління конкурентоспроможністю, орієнтованих на стратегічний розвиток, інновації, маркетингову діяльність, клієнтоорієнтованість та цифрову трансформацію бізнесу.

**Об'єктом дослідження** визначено процес функціонування туристичних підприємств у конкретному ринковому середовищі.

**Предмет дослідження** охоплює сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах сучасних ринкових викликів.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в сучасних ринкових умовах.

**Основними завданнями дослідження є:**

- узагальнення теоретичних підходів до аналізу сутності конкурентоспроможності підприємства,

- вивчення особливостей формування конкурентних переваг у туристичному бізнесі,
- аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку туристичного ринку,
- оцінка рівня конкурентоспроможності вибраного підприємства,
- визначення впливу сучасних ринкових викликів на його діяльність,
- розробка шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю.

У процесі виконання роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод експертних оцінок, графічні та табличні підходи.

**Інформаційною базою** дослідження слугували статистичні дані, звітність туристичних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, а також матеріали профільних інтернет-ресурсів.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності туристичного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

**Структура роботи:** робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаної літератури, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Науковий базис управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу

До пандемії коронавірусу у 2019 році та початку масштабного вторгнення у 2022 році сфера міжнародного та внутрішнього туризму в Україні активно розвивалася. Поглиблення інтеграції країни у світовий простір сприяло збільшенню обсягів подорожей та розширенню їх географії, що зумовило зростання потоку туристів до України. На тлі цього спостерігалось підвищення інтересу до досліджень у галузі туризму. Особливої уваги набули питання, пов'язані з визначенням факторів, які формують привабливість країн, регіонів, місцевостей, туристичних напрямків, подій та об'єктів. Паралельно активізувалися розробки методів оцінки та механізмів управління їх конкурентоспроможністю.

Конкурентні переваги туристичних об'єктів і напрямків мають багатогранний характер, обумовлений сукупністю чинників, що впливають на вибір туриста. Тому підходи до управління ефективністю туристичного бізнесу повинні базуватися на комплексному розумінні стану галузі та її елементів: дестинацій, операторів ринку, інфраструктурних об'єктів і регуляторів. Ключовим поняттям, яке найповніше охоплює ці аспекти, є конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність туристичного бізнесу базується на оцінці конкуренції в сфері туристичних послуг. Практичний досвід суб'єктів цієї галузі свідчить, що аналіз конкурентного середовища, товарів-конкурентів та діяльності конкуруючих підприємств є необхідною умовою для забезпечення їх

економічної ефективності та закріплення позицій на ринку. Конкуренція відіграє ключову роль і слугує основною умовою існування туристичного ринку, сприяючи гармонізації інтересів споживачів і постачальників туристичних та супутніх послуг.

Поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» широко досліджувались у роботах відомих учених, які виділили три основні підходи до їх визначення: поведінковий, структурний і функціональний. Прихильники поведінкового підходу, серед яких А. Сміт, А. Маршал та П. Рейн, розглядали конкуренцію як змагання між суб'єктами за обмежені економічні ресурси, головним з яких виступають кошти споживача [10, 66]. Таким чином, конкуренція формує боротьбу за вигідніші умови купівлі-продажу товарів.

Відомий представник цього підходу М. Портер акцентував увагу на аспектах ефективного розподілу ресурсів, таких як зниження витрат і диференціація якості продукції. На його думку, стан конкуренції на ринку визначається насамперед впливом зовнішніх факторів бізнес-середовища [114].

Структурний підхід до розуміння конкуренції був сформований на основі праць К.Р. Макконелла та С.Л. Брю. Вони вважали, що конкуренція визначається через участь великої кількості незалежних і самостійних учасників ринку, зокрема покупців і продавців, за умови мінімальних або відсутніх бар'єрів для входу та виходу з ринку [11, 112]. Подібної думки дотримувався Ф. Найт, який описував конкуренцію як змагання численних продавців і покупців, які, керуючись власними економічними інтересами, самостійно приймають рішення щодо контрагентів, товарів та умов угод. У своїх дослідженнях він розробив теорію основних типів ринку, яку згодом розвивали інші вчені. Ф. Найт виділив декілька видів ринків: ринок досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичний і монополістичний ринки [110]. Таким чином, структурний підхід сприймає конкуренцію як елемент і механізм функціонування ринку.

Представники функціонального підходу розглядають конкуренцію як важливий критерій визначення галузевого ринку. Такий підхід базується на

перевагах, які суб'єкт отримує завдяки новизні продуктів, технологій чи організаційних рішень. Зокрема, Й. Шумпетер наголошував на тому, що змагання між «старим» і «новим» лежить в основі конкурентного процесу. За його спостереженнями, успіх у конкуренції залежить від здатності підприємства впроваджувати інновації для зниження витрат і підвищення якості продукції чи послуг [48]. Водночас витрати на такі нововведення можуть негативно вплинути на прибутковість підприємств, створюючи загрози їхній ефективності. Крім того, інновації не завжди одразу сприймаються ринком, що потребує від компаній додаткових ресурсів і зусиль для просування новинок [98].

Попри всі критичні зауваження, динаміка розвитку товарних і послуг секторів упродовж останніх десятиліть підтвердила значущість інновацій та правоту поглядів Й. Шумпетера. Перелічені підходи - поведінковий, структурний та функціональний - широко застосовуються у науковій літературі й продовжують вдосконалюватися [2]. В їх рамках аналізується еволюція конкуренції та особливості її прояву на різних товарних і послуг ринках. При цьому ці базові підходи не суперечать один одному, що відкриває можливість для їх поєднання та доповнення. Такий синтез сприяє розвитку нових концепцій і напрямків досліджень конкуренції, зокрема процесного, інституційного підходів та інших сучасних течій [3].

В контексті процесного підходу, конкуренція характеризується як взаємозв'язок процесів боротьби за ресурси та задоволення економічних потреб. Інституційний підхід, у свою чергу, трактує конкуренцію як комплекс факторів, що формують ринкову ситуацію [61]. До таких факторів належать соціальні, економічні, організаційні, політичні, регіональні та інші аспекти [55]. Спираючись на ключові положення обох підходів, можна визначити основні характеристики різновидів конкуренції (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація видів конкуренції [1, 29]

Класифікаційна ознака	Види конкуренції
За рівнем (масштабом) прояву	На глобальному рівні
	На національному рівні
	На міжнародному рівні
	На галузевому (секторальному) рівні
	На регіональному (місцевому) рівні
	На індивідуальному рівні – між конкретними суб'єктами
Залежно від змінних характеристик товарів і послуг	Цінова – досягається зниженням рівня цін на продукти
	Нецінова – передбачає покращення споживчих якостей (цінності) для споживача
За характером регулювання	Вільна - нерегулярна
	Регульована – перебуває під впливом регуляторів (інституційних та ринкових)
За етапами ухвалення рішення про придбання товару/послуги	Товарна – надання переваги конкретному товару з множини схожих товарів
	Міжфірмова – надання переваги виробнику чи торговельній марці
	Функціональна – вибір між товарами, які виконують однакову функцію, але належать до різних секторів
	Конкуренція потреб – вибір між потребами, які потребують першочергового задоволення.
Залежно від галузевої приналежності конкуруючих суб'єктів	Інтерсекторальна (міжгалузева) – учасники конкурентної боротьби належать до кількох галузей господарства
	Мультисекторальна (багатогалузева) – суб'єкти конкурують одночасно в кількох галузях господарства
	Секторальна (галузева) – змагання на рівні галузі
У залежності від стану рівноваги на ринку	Досконала – жоден з гравців на ринку не має можливості суттєво змінити стан ринку.
	Недосконала – існують сили (гравці чи регулятори), які мають суттєвий вплив на стан ринку.
Залежно від структури пропозиції та попиту на товар	Чиста конкуренція – наявність великої кількості продавців та покупців товару
	Олігополія – наявність на ринку кількох конкуруючих ключових гравців
	Монополія – товар пропонується одним продавцем або купується одним покупцем
Залежно від співвідношення попиту/пропозиції на товар	Конкуренція виробників – при перебільшенні обсягу пропозиції над попитом
	Конкуренція споживачів – при перебільшенні попиту над пропозицією
Відносно ланцюга вартість	Вертикальна – змаганням між рівнями технологічного ланцюга за фінансові, матеріальні, інтелектуальні ресурси
	Горизонтальна – змагання за ринки збуту виробниками одного рівня

Конкуренція виступає механізмом балансування сукупного попиту й пропозиції на ринку, координуючи та узгоджуючи соціально-економічні інтереси продавців (виробників). Одним із основних показників конкурентної позиції конкретного виробника є його конкурентоспроможність. Цей термін має чимало визначень у науковій літературі, які відображають різні підходи до розуміння його природи та сутності [8].

Однак більшість досліджень сходяться на тому, що конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, яка проявляється через порівняння зі схожими учасниками ринку. Наприклад, В.А. Гайдук визначає конкурентоспроможність підприємства як оцінку його переваг різними учасниками ринку в порівнянні з іншими підприємствами. На його думку, цю характеристику можна оцінити лише шляхом співставлення підприємства з аналогічними компаніями чи групами підприємств, що здійснюють діяльність на одному й тому ж ринку та пропонують подібні товари або послуги [19].

Зі свого боку, І.М. Кирчата зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, який демонструє відмінності його розвитку порівняно з іншими компаніями в аспектах задоволення потреб споживачів та економічної ефективності роботи [50].

Безтелесна Л. і Чигир Н. [21] пов'язують конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю товару та розглядають її як здатність запропонувати споживачеві продукт чи послугу, які максимально задовольняють його потреби за якісними та кількісними характеристиками, а також враховують умови постачання (час і місце) порівняно з конкурентами. Варто зауважити, що питання співвідношення та зв'язку між поняттями «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність товару» досі лишається предметом обговорення. Наприклад, Красностанова Н.Е. та Маковеев П.С. [48] у своїх дослідженнях стверджують, що конкурентоспроможність проявляється через переваги у ціні, умовах постачання товару та його «м'яких» параметрах (зокрема

дизайні). Таким чином, вони вважають, що конкурентоспроможність фірми визначається переважно конкурентоспроможністю її продукту. Інші дослідники [56] також підтримують думку, що конкурентна позиція підприємства залежить від його здатності забезпечувати споживачам переваги за основними параметрами товару, такими як ціна, якість і умови продажу.

На противагу цьому, В. Новак і Н. Прищепка [113] зазначають, що ключовим критерієм конкурентоспроможності є позиція підприємства на ринку, а саме сукупність переваг, яка дозволяє ефективно вирішувати бізнес-завдання та успішно працювати на внутрішньому й зовнішньому ринках. За їхнім підходом, конкурентоспроможність продукту є похідною від конкурентної позиції виробника або продавця.

У свою чергу, Бурук Г.П. [117] акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність підприємства - це здатність господарюючого суб'єкта займати належне місце на ринку, що забезпечує ефективну діяльність, яка розкривається через змагання з іншими учасниками ринку. Ковальська Ю.Г. [37] вбачає конкурентоспроможність підприємства у його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи та посилюючи наявні конкурентні переваги або створюючи нові. На нашу думку, ці два поняття - конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару - тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Тому не слід надавати пріоритет лише одному з них. Справді, конкурентоспроможність підприємства обумовлюється перевагами його продукції, але ці переваги також значною мірою залежать від конкурентної позиції самого підприємства. Це особливо актуально для ринків із високою індивідуалізацією товарів і послуг, до яких можна віднести й ринок туристичних послуг.

Пріоритет слід віддавати визначенням конкурентоспроможності, які інтегрують ці поняття, забезпечуючи всебічний опис конкурентних позицій підприємства. Так, Полтавська Є.О. у своїх працях відзначає, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю краще задовольняти потреби споживачів порівняно з іншими учасниками ринку [73].

Це визначення є узагальненим, проте, на нашу думку, краще розкриває сутність самого поняття. Окрім складнощів у встановленні взаємозв'язку між конкурентоспроможністю підприємства та товару, аналіз трактувань дозволяє висвітлити ще один дискусійний аспект.

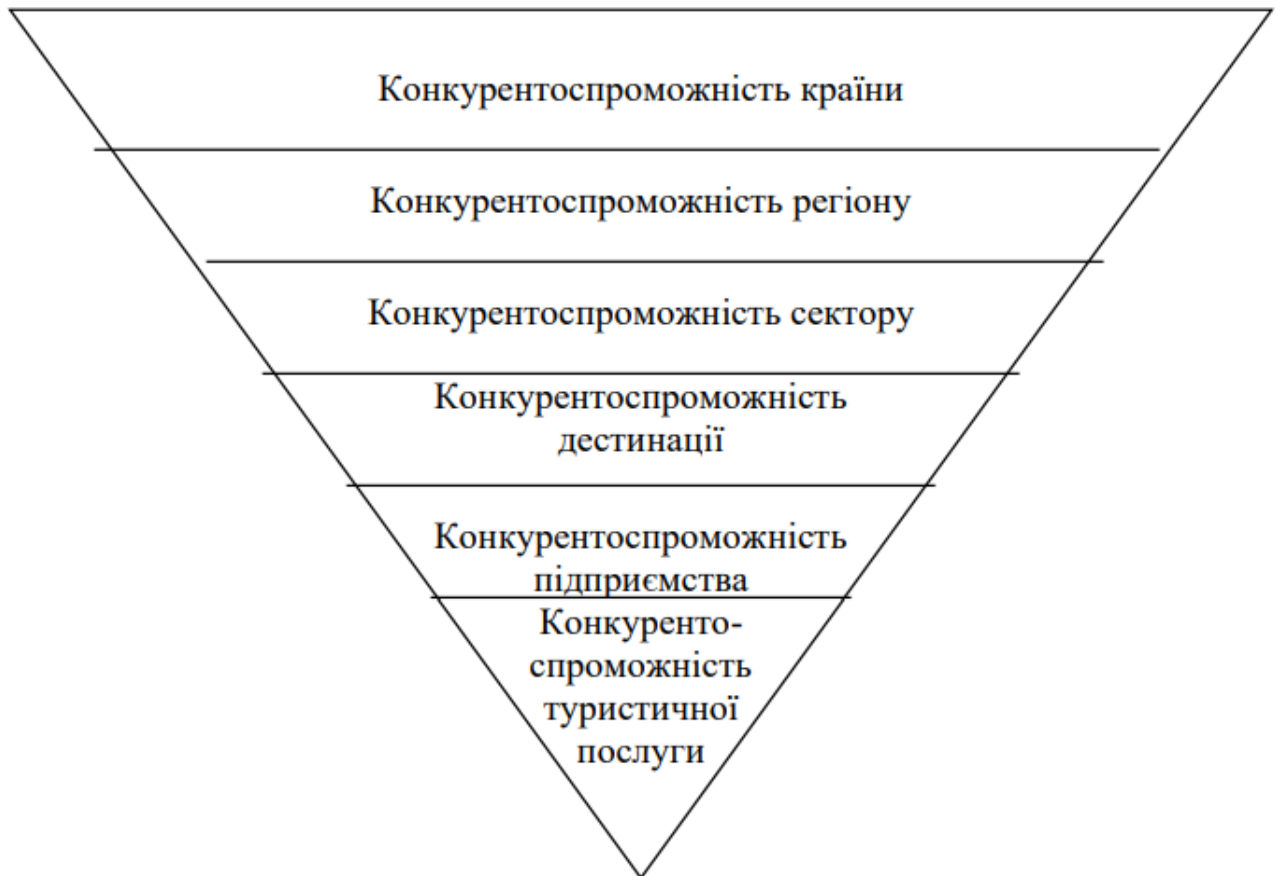
Автори поділяються на два основних підходи щодо трактування сутності конкурентоспроможності:

1. Виробничий або товарний підхід, який ґрунтується на оцінці виробничих можливостей підприємства [85]. Конкурентоспроможність за цим підходом визначається перевагою підприємства у виробничому потенціалі над конкурентами. Таке трактування акцентує увагу на здатності виробляти продукцію з покращеними характеристиками і водночас оптимізувати витрати.

2. Середовищний підхід, що фокусується на впливі внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства. Тут конкурентоспроможність залежить від адаптивності, гнучкості й здатності швидко реагувати на ринкові зміни [87]. Увага звертається на ефективність задоволення потреб споживачів та раціональне використання ресурсів. Попри позитивні сторони зазначених підходів, варто зазначити, що вони не охоплюють деякі ключові характеристики конкурентоспроможності, як-от її комплексність та динамічність у контексті різнопланових умов діяльності й часових рамок. Крім того, ці визначення недостатньо враховують сам процес формування конкурентних переваг.

На нашу думку, основою процесу формування конкурентних переваг є саме конкуренція, яка спонукає підприємства адаптувати внутрішнє середовище та будувати взаємодію із зовнішнім середовищем за такими напрямками: - зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції (шляхом удосконалення виробничих процесів та пошуку резервів для оптимізації використання ресурсів); - постійне покращення якості продукції та послуг; - впровадження інноваційних рішень; - розширення асортименту товарів і послуг, а також вдосконалення їх функціональних характеристик; - формування конкурентної цінової політики відповідно до ринкових умов. Як вже зазначалося, поняття конкурентоспроможності охоплює об'єкти різного рівня - від окремих товарів чи

послуг до глобального масштабу. Таким чином, можна виокремити декілька рівнів конкурентоспроможності.



**Рис.1.1 Рівні конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг [25, 26]**

Дослідження джерел демонструє відсутність єдиного підходу до трактування поняття конкурентоспроможності, попри його значущість. Така неоднозначність у термінології та різноманітність у визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства створює численні теоретичні й методологічні труднощі при розробці механізмів управління діяльністю підприємств і оцінці їхніх позицій на ринку.

На нашу думку, формулюючи поняття конкурентоспроможності стосовно суб'єктів туристичного бізнесу, доцільно застосовувати системний підхід і враховувати всі ключові фактори, що впливають на неї. Конкуреноспроможність суб'єктів туристичного бізнесу можна визначити як

багатогранне, системне поняття, що відображає здатність суб'єкта зберігати, примножувати й створювати нові конкурентні переваги через адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це забезпечує ефективне провадження маркетингової, операційної, інноваційної, інвестиційної та фінансової діяльності з метою максимально задовольнити потреби споживача туристичних послуг.

Суб'єктами, згідно з цим визначенням, можуть бути як окремі підприємства, так і групи компаній або територіально локалізовані об'єднання підприємств та організацій. Таким чином, зазначене визначення є універсальним і придатним для суб'єктів туристичного бізнесу різного рівня. Водночас уточнення поняття конкурентоспроможності суб'єкта туристичного бізнесу потребує прояснення тісно пов'язаного терміну - конкурентоспроможність туристичної послуги - а також його складових і залежностей. Вартим уваги є факт, що це поняття залишається недостатньо дослідженим у науковій літературі, а наявні трактування мають розрізнений характер.

Згідно з документами OECD, конкурентоспроможність туризму визначається як здатність дестинації (туристичного пункту призначення) оптимізувати свою привабливість для внутрішніх і зовнішніх туристів, забезпечуючи високоякісні послуги з високою споживчою цінністю, включаючи інноваційність, доступну ціну та високу якість [108]. Також зазначається важливість ефективного використання ресурсів для забезпечення певної частки внутрішнього й міжнародного ринків туристичних послуг. Цей підхід акцентує увагу на центральній ролі поняття «туристична дестинація», як одного з базових елементів у галузі туризму.

Туристична дестинація має фундаментальне значення для розвитку туристичної індустрії, проте саме її визначення залишається предметом дискусії серед науковців [107]. Часто поняття "дестинація" розглядається виключно в географічному аспекті як локалізована територія або ділянка географічного простору, що притягує туристичні потоки, тобто місце, яке відвідують мандрівники. Відповідно до визначення Всесвітньої туристичної організації

(UNWTO), туристична дестинація є фізичним простором, де турист проводить щонайменше одну ніч [105]. Таким чином, дестинація має чіткі географічні та адміністративні межі, що впливають на управління цією територією, її привабливість для туристів та конкурентоспроможність. В межах дестинації об'єднуються туристичні ресурси, послуги й базові туристичні продукти, наприклад основні й додаткові види сервісу, безпосередньо пов'язані з подорожами.

Крім того, туристична дестинація є сукупністю суб'єктів підприємницької діяльності та інших зацікавлених сторін, які взаємодіють у межах заданої території для створення, просування і споживання туристичних продуктів. У таких зонах часто виникають мережі співпраці, які сприяють масштабуванню бізнесу, формуванню регіональних та національних брендів. Залежно від масштабу глобального туризму дестинація нерідко асоціюється з конкретними країнами або регіонами. Проте всередині таких великих територій окремі місця можуть мати різну ступінь туристичної привабливості й конкурентного потенціалу. Це дозволяє виділити їх як самостійні туристичні дестинації.

Дослідники виділяють кілька ключових підходів до визначення сутності поняття «туристична дестинація»:

- Економіко-географічний: територія, на якій сформовано регіональний туристично-господарський комплекс.
- Маркетинговий: місце, що об'єднується спільним туристичним трендом і демонструє унікальні можливості для його розвитку.
- Клієнто-орієнтований: територія, яка привертає увагу окремих груп споживачів, враховуючи їх специфічні потреби та інтереси.
- Культурний: локація, що цікава для шанувальників певних культурних чи релігійних традицій, подій, фестивалів або заходів [54].

## 1.2. Сутність, особливості, цілі та задачі конкурентоспроможності туристичного підприємства

З розвитком ринкових відносин та посиленням конкуренції на ринку перед керівниками суб'єктів господарювання постає завдання ефективного управління підприємствами, яке дозволяє зберігати і зміцнювати конкурентні переваги. Останні наукові дослідження з цього питання сприяли формуванню нових знань щодо визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств у різних секторах економіки. Водночас варто зазначити, що більшість цих досліджень зосереджена на виробничих компаніях або окремих бізнес-одиницях, тоді як питання управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг залишаються недостатньо дослідженими, особливо з огляду на необхідність забезпечення їх сталого розвитку.

У роботі важливо представити характеристики та різні підходи до поняття конкурентоспроможності туристичного підприємства, запропоновані різними авторами (див. табл. 1.2).

**Таблиця 1.2**

### **Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність туристичного підприємства» в економічній літературі**

Автор	Визначення поняття
1	2
О. Алексеєва [6, с. 85].	Конкурентоспроможність туристичного підприємства одночасно є як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому
В. Бабарицька [17, с. 154]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства, як здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами.
І. Варга [63, с. 98]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства - це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами у конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами.

## Продовження табл. 1.2

1	2
Т. Косянчук [38, с. 162]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства представляє собою здатність туристичного підприємства краще за інших задовольняти існуючі потреби на території туристичного підприємства або ті, що формуються.
Л. Михальчук [63, с. 99]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства розглядаються як роль туристичного підприємства та його місце в економічному просторі країни, здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати потенціал, яким володіє регіон.
В. Пазенок [68, с. 34]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства як обумовлені економічними, соціальними, політичними та іншими факторами положення окремих товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), адекватно характеризуючи стан та динаміку
Т. Сокол [67, с. 37]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства - це середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них.
. І. Труніна [66, с. 133]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства - це сукупність активно діючих суб'єктів і факторів, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва туристичного підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища.
О. Суліма [52]	Конкурентоспроможність туристичного підприємства - це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності туристичного підприємства

Отже, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність туристичних підприємств формується переважно завдяки характеристикам їхніх послуг. Це пов'язано з тим, що саме через власні товари, роботи та послуги кожна організація визначає свою позицію на ринку [20]. Проте цей фактор, хоча і є важливим, досі залишається недостатнім для всебічного забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства, оскільки він охоплює лише одну грань процесу.

Основними характеристиками національного туристичного продукту є організація пропозицій з урахуванням регіональних, релігійних, культурних та історичних особливостей. Також ключовим є забезпечення доступності продуктів у місцях активної присутності туристів, наприклад, поруч із

туристичними ресурсами чи об'єктами показу, на затребуваних маршрутах. У деяких випадках продаж може бути делегований віддаленим агентам із подальшою організацією візитів. Увага виробника туристичного продукту часто зосереджується на розробці програм участі в конкретних туристичних заходах та об'єктах показу. Додатково важливо забезпечити можливість інтеграції продуктів у туристичні пакети, що вимагає готовності виробника до співпраці з туроператорами.

Важливими є також доступність бронювання або попередньої оплати послуг для іноземних туроператорів і корекція графіків роботи у відповідь на потреби туристів. Відповідатимуть цим аспектам підприємства мають більше шансів утримувати свої позиції на ринку. Проведемо аналіз складових, що впливають на конкурентоспроможність туристичних підприємств (рис. 1.2).



**Рис. 1.2 - Класифікація конкурентоспроможності туристичного підприємства [38, с. 162]**

Основним елементом конкурентоспроможності туристичного підприємства є конкуренти, тобто компанії, які пропонують схожі товари та послуги.

Виділяють чотири основні типи конкурентного середовища підприємств у сфері туризму:

- Чиста або досконала конкуренція: ринок, на якому діє велика кількість продавців, що пропонують ідентичний товар.

- Недосконала (монополістична) конкуренція: ринок із великою кількістю продавців, кожен із яких виробляє унікальний товар або послугу.

- Олігополія: ситуація, коли на ринку домінує обмежена кількість продавців та виробників.

- Монополія: стан ринку, де єдиний продавець контролює пропозицію, і хоча формально монополія може бути обмеженою, її повне викорінення залишається складним завданням.

Дослідження конкурентоспроможності туристичних підприємств базується на кількох ключових стратегіях:

1. Зниження собівартості туристичних послуг. Вплив такого підходу на рівень цін може бути не миттєвим, але він покращує конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

2. Диференціація послуг. Орієнтація на максимальне розширення асортименту туристичних продуктів для задоволення різних потреб клієнтів.

3. Активний маркетинг. Включає значні інвестиції в рекламу та просування, часто випереджаючи інші витрати. Однак цей підхід може супроводжуватися такими викликами, як неоднозначність результатів творчих зусиль і високі витрати.

4. Впровадження інновацій. Постійне виведення на ринок нових туристичних послуг. Це ефективна, але ризикована і витратна стратегія.

5. Нішева стратегія. Фокус на вузьких сегментах ринку, де можлива монополізація певної ніші.

6. Швидка реакція на потреби ринку. Такі компанії оперативно пристосовуються до змін і орієнтуються на рентабельність, уникаючи витрат на імідж або довготривалі стратегії.

Зазначені стратегії дозволяють підприємствам у туристичній галузі ефективно зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку [4].

Автор К. Диніна виділяє ключові критерії, які визначають якість туристичного продукту:

- Стан туристичної інфраструктури курортів та туристичних центрів, а також рівень їх відповідності стандартам зарубіжних країн.

- Позиціонування туристичного продукту держави на світовому туристичному ринку, що свідчить, з точки зору туристів, про спроможність дестинації задовольняти різні потреби мандрівників.

- Інвестиційна привабливість національного туристичного виробництва як важливий фактор конкурентоспроможності з перспективи потенційних внутрішніх та зовнішніх інвесторів.

- Частка повторних відвідувань серед загального туристичного потоку [28 с.79].

Дослідник О. О. Колесник виділяє такі специфічні характеристики якості туристичних послуг, які стосуються масштабів національної туристичної індустрії:

а) диференціація, що визначає рівень відмінності національного туристичного продукту та індустрії порівняно з аналогічними пропозиціями за ціною і якістю на світовому ринку;

б) гарантованість - здатність держави та національної туристичної індустрії точно виконувати обіцянки щодо надання послуг;

в) адаптивність - можливість національної туристичної індустрії швидко пристосовуватися до змін у вимогах глобальної конкуренції;

г) превентивність - прагнення підприємств, які є частиною національної туристичної індустрії, оперативно реагувати на потреби клієнтів і надавати необхідний набір послуг без затримок під час подорожей;

д) довірливість - здатність персоналу на різних рівнях туристичної індустрії формувати у клієнта відчуття впевненості у якості наданих послуг;

е) доступність і простота комунікації - відкритість, комунікабельність представників національної туристичної індустрії та легкість встановлення контактів із відповідними підприємствами країни. [17, с.174].

Авторка Л. О. Жилінська пропонує критерії для оцінки порівняльної конкурентоспроможності національної туристичної індустрії, що включають:

1) Потенціал розвитку виїзного міжнародного туризму відносно країн із вільноконвертованими національними валютами, визначений через головні макроекономічні показники.

2) Потенціал виїзного міжнародного туризму, розрахований як різниця між експортом і імпортом на душу населення за рік. Якщо додати до запропонованої моделі ще один елемент - середню вартість транспортних послуг для туристів, які виїжджають, можна оцінити конкурентоспроможність різних туристичних напрямків для мешканців певного регіону або країни-донора [22, с. 37].

Дослідник В. І. Легкий виділяє систему факторів, важливих для державного регулювання національної туристичної індустрії з метою мінімізації недоліків національного туристичного ринку. До таких факторів належать:

1) Схильність ринку до монополізації.

2) Нерівномірний розподіл інформації в ринковому середовищі.

3) Нездатність постачальників туристичних продуктів забезпечувати необхідні для споживачів послуги за доступною ціною.

4) Неможливість підтримувати соціально прийнятний рівень нерівності у розподілі доходів.

5) Неєфективність ринку в усуненні зовнішніх ефектів (екстерналій).

6) Нездатність ринку здійснювати контроль якості пропонованих туристичних продуктів [7, с. 155].

Система механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства охоплює економічний, організаційний та мотиваційний механізми реалізації стратегії. Економічний механізм реалізації

стратегії конкурентоспроможності передбачає комплекс управлінських дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства.

Формування конкурентоспроможності туристичного підприємства залежить від сукупності факторів та економічно активних учасників ринку, які забезпечують ефективну роботу елементів споживчого ринку та здійснення господарських процесів [11, с. 112]. На основі особливостей ринку та його стану визначається рівень конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті важливо охарактеризувати основні ознаки та ідентифікувати фактори, що формують конкурентоспроможність і сприяють успішному функціонуванню підприємств у країні.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства - це результат взаємодії зовнішніх чинників і суб'єктів ринку, що впливають на діяльність підприємства, стимулюючи його до пошуку оптимальних умов для виробництва та реалізації послуг. Цей показник складається із системи факторів, які оцінюють специфіку ситуації, в якій підприємство реалізує обрану стратегію. Фактори умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори створюють ефект мультиплікації, впливаючи на внутрішні процеси підприємства та спрямовуючи розвиток його конкурентних переваг.

На рис. 1.3 показано візуалізацію факторів та взаємозв'язків між ними, які впливають на формування конкурентоспроможності туристичного підприємства.



**Рис. 1.3 - Візуалізація факторів і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентоспроможності [59, с. 77]**

Після аналізу чинників конкурентоспроможності туристичного підприємства, запропонованих різними авторами, встановлено, що їх можна поділити на дві основні групи за економічною сутністю: фактори мікросередовища та макросередовища [15].

Однак не всі ці чинники впливають на конкурентоспроможність безпосередньо.

Фінансова складова включає:

- рівень організації фінансово-економічної діяльності;

- стабільність платоспроможності підприємства;
- ліквідність балансу.

Кадровий аспект зосереджується на таких параметрах:

- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;
- ефективність організації праці;
- стабільність кадрового складу.

У межах виробничої складової виділяються:

- рівень технологій і організація процесу надання туристичних послуг;
- стабільність виробничої системи;
- продуктивність підприємства;
- гнучкість у роботі.

Маркетингова складова характеризується:

- здатністю задовольняти додаткові потреби клієнтів;
- рівнем організації маркетингової діяльності;
- ефективною системою контролю якості продуктів і послуг;
- високим рівнем сервісу для споживачів.

Інноваційна складова охоплює:

- впровадження інновацій;
- наявність науково-технічного потенціалу.

Організаційна складова включає:

- ефективну систему управління підприємством;
- надійні методи управління і систему довгострокового планування;
- загальну результативність управлінської системи.

Окрім того, клієнтоорієнтованість також відіграє важливу роль. Зазначені фактори визначально впливають на формування кінцевого показника конкурентоспроможності. Стратегічне планування розглядається як ключовий аналітичний елемент у рамках синтезу механізмів стратегічного управління конкурентним середовищем туристичних підприємств. Воно дає змогу оцінити стратегічний потенціал підприємства та обрати оптимальний вектор його розвитку. Для досягнення конкурентних переваг і збільшення частки ринку

стратегія конкурентоспроможності має розроблятися з урахуванням різних варіантів сценарного розвитку.



**Рис. 1.4 - Схема механізму стратегічного планування конкурентоспроможності туристичного підприємства [17, с. 23]**

У механізмі стратегічного планування конкурентоспроможності туристичного підприємства, заснованому на сценарному підході, прогнозування розвитку підприємств за різними сценаріями можна здійснювати за допомогою методу системної динаміки та агентно-орієнтованого підходу. Ключовим елементом у досягненні стратегії конкурентоспроможності є розробка аргументованих механізмів її впровадження [18, с. 36].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства вимагає збалансування всіх напрямів його діяльності з урахуванням конкурентних і стратегічних пріоритетів розвитку. У процесі реалізації конкурентоспроможності повинна спостерігатися інтеграція конкурентних стратегій із базовими корпоративними стратегіями підприємства. Узаємодія між усіма складовими конкурентоспроможності відбувається на єдиній основі та у певній послідовності шляхом реалізації заходів у рамках управління конкурентною політикою. Окрему увагу приділено концептуальним підходам до вивчення систем формування конкурентоспроможності підприємств. Розглянуто клієнтоорієнтований, конкурентно орієнтований та ресурсний підходи, які забезпечують комплексний аналіз цілей та елементів, що впливають на ефективність туристичного підприємства.

### **1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності через конкурентні переваги туристичних підприємств**

На мій погляд, конкурентоспроможність туристичного підприємства - це здатність ефективно використовувати потенціал виробничих, фінансових і людських ресурсів, виробляти продукцію або надавати послуги, найбільш підходящі для потреб споживачів у порівнянні з конкурентами. Щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства, необхідно його оцінити. Оцінка конкурентоспроможності підприємства - це ряд аналітичних та інших дій, спрямованих на визначення рівня конкурентоспроможності, з метою розробки заходів, спрямованих на забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку. При цьому об'єктом оцінки можуть бути товари і послуги, підприємства, галузі промисловості та економіка всієї держави. У зв'язку з цим виділяють різні методи оцінки конкурентоспроможності. Об'єктивна оцінка конкурентних переваг туристичного підприємства є важливим інструментом для розробки ефективної стратегії конкурентоспроможності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На сьогодні існує низка методичних підходів, які

використовуються для аналізу та вимірювання конкурентних переваг у туристичній галузі (див. табл. 1. 4).

Метод якісної оцінки дуже трудомісткий, не виражений математично і заснований на експертній оцінці. Ці методи суб'єктивні за своєю природою, але використовуються досить часто коли математично оцінити конкурентоспроможність неможливо. Це стосується якості туристичних та готельних послуг.

Кількісні методи дозволяють оцінювати конкурентні переваги за допомогою математичних прийомів. Приймати обґрунтовані управлінські рішення спільно з компанією. Кількісний метод заснований на використанні математичного інструментарію, передбачає розрахунок показників (коефіцієнтів, індикаторів) окремих показників конкурентоспроможності підприємства, а в подальшому об'єднує їх у групові та інтегральні показники.

Матричний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства заснований на використанні матричних таблиць. Ці методи дозволяють нам оцінити певні аспекти нашої діяльності, бізнес-середовище, конкурентів і розробити стратегії поведінки на ринку. Перевагою цього методу є його відносна простота у використанні, а недоліком є те, що не всі показники можна оцінити за допомогою цього методу.

Індексний метод заснований на розрахунку індексу. При цьому основою порівняння є галузеві показники, показники компаній-лідерів ринку, чи показники діяльності компанії в попередньому періоді.

Критеріальний метод призначений для оцінки конкурентоспроможності компанії в числовому вираженні показника. Вони є найбільш точними і можуть бути використані для визначення інтегральних показників конкурентів. Критеріями, що підлягають оцінці, є: конкурентоспроможність продукції, якість, імідж підприємства, відносна частка ринку, рівень витрат, рентабельність, показники, що характеризують фінансове становище підприємства, ефективність використання матеріалів, трудових ресурсів та інші.

Поточний (статичний) метод дозволяє оцінити тільки фактичний стан об'єкта, а не перспективу його розвитку.

Стратегічні методи дозволяють не тільки оцінити стан конкурентних переваг на конкретний день, а й розробити стратегічні заходи щодо їх поліпшення. Перевагою такого комплексного методу є отримання достовірної і максимально точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги і "вузьких місцях", оскільки найбільш ретельний спосіб оцінки конкурентоспроможності підприємства орієнтований на аналіз всього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства.

Також, в залежності від предмета оцінки, існують методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, способи оцінки конкурентоспроможності продукції, способи оцінки конкурентоспроможності організацій.

Таблиця 1.4

### Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Метод	Вид методу
1	2	3
Спосіб оцінки	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертної оцінки
	Кількісні	Інтегральний метод, метод різниць, метод балів
Форма представлення результату	Матричні	Матриця конкурентних стратегій М. Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, матриця McKinsey.
	Графічні	Графіки порівнянь, ілюстративні графіки, модель конкурентних сил М. Портера, аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена, метод вивчення профілю об'єкта, багатокутник конкурентоспроможності.
	Індексні	Інтеграційний метод, метод, який заснований на аналізі конкурентних переваг.
Напрямок формування інформаційної бази	Критеріальні	Модель конкурентних сил М. Портера, аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена, SPACEаналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, модель GE/McKinsey, метод інтегрального критерію, метод таксономічного показника.

## Продовження табл. 1.4

1	2	3
	Експертні	SWOT- аналіз, метод американської асоціації управління, метод порівнянь, метод рангів, метод вивчення профілю об'єкта
Можливість прийняття стратегічних рішень	Поточні	Метод Американської асоціації менеджменту, метод порівняння, методи інтеграції критеріїв, методи таксономічних показників, Як вивчити профіль об'єкта.
	Стратегічні	STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey

В роботі пропонується розглянути кілька способів оцінки конкурентної переваги, які найбільш підходять для використання в сфері туризму

Одним із найбільш поширених підходів є модель конкурентних сил М. Портера [49]. Вона передбачає аналіз п'яти ключових факторів: загрози з боку нових гравців на ринку, ризики появи товарів-замінників, ринкова влада постачальників та покупців, а також рівень конкуренції між існуючими конкурентами. Оцінка цих сил дозволяє визначити рівень конкурентного тиску та можливості формування конкурентних переваг туристичного підприємства.

Метод SWOT-аналізу також широко використовується для виявлення конкурентних переваг туристичної компанії [14]. Він передбачає ідентифікацію сильних та слабких сторін підприємства, а також аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища. Комбінація цих чинників дозволяє розробити стратегії, спрямовані на максимізацію переваг та мінімізацію недоліків.

Метод SPACE-аналізу заснований на SWOT-аналізі і використовується для оцінки сильних, слабких сторін малого та середнього бізнесу за наступними групами критеріїв:

- Фінансова стійкість підприємства, яка визначається показниками повернення інвестицій, фінансової стабільності, динаміки прибутку;

- Конкуентоспроможність підприємства, яка визначається показниками частки компанії на ринку, рентабельності продажів, конкурентоспроможності продукції, що випускається;

- Привабливість галузі залежить від рівня її рентабельності, етапів її життєвого циклу;

- Стабільність галузі визначається стабільністю прибутку, розвитком інноваційної маркетингової діяльності.

Кожен показник оцінюється за десятибальною шкалою, заснованої на порівнянні фактичного значення коефіцієнта зі звичайним рівнем підприємства і вивченні статистичних даних про економічний стан галузі. В рамках кожної групи складається матриця стратегій у вигляді системи координат фрейму і будується вектор позицій оцінюваних компаній. Положення вектора визначає тип стратегії, рекомендованої для підвищення конкурентоспроможності підприємства (консервативна, оборонна, конкурентна, агресивна).

Методика VRIO є ще одним популярним інструментом оцінки конкурентних переваг. Вона базується на аналізі цінності, рідкості, невідтворюваності та організаційної підтримки ресурсів підприємства. Ресурси, які відповідають усім цим критеріям, вважаються стійкими конкурентними перевагами.

Метод бенчмаркінгу передбачає порівняння показників діяльності туристичного підприємства з провідними конкурентами на ринку. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити кращі практики, які можуть бути впроваджені для підвищення конкурентоспроможності.

Графічні методи включають багатокутники конкурентоспроможності та профільні методи. Багатокутник конкурентоспроможності будується у вигляді циклограми, на якій відображаються розраховані показники ефективності підприємства. Кількість осей збігається з кількістю показників. Значення на осі рівномірно розподілені в порядку зростання від центру

Бальне оцінювання конкурентних переваг є ще одним поширеним методом, який використовується у сфері туризму. Він передбачає присвоєння

балів різним факторам конкурентоспроможності (наприклад, ціна, якість, репутація, інновації тощо) з подальшим розрахунком інтегрального показника. Цей підхід дозволяє визначити відносну конкурентну позицію підприємства та виявити області, які потребують вдосконалення.

Метод аналізу ланцюжка цінності, запропонований М. Портером, також може бути використаний для оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства [43]. Цей підхід передбачає розгляд основних та допоміжних видів діяльності компанії, а також аналіз джерел створення цінності для клієнтів. Виявлення слабких ланок у ланцюжку цінності дозволяє визначити можливості для підвищення ефективності та посилення конкурентних позицій.

Аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства також може здійснюватися за допомогою моделі 7С McKinsey [27]. Ця модель розглядає сім ключових факторів успіху: стратегію, структуру, системи, співробітників, стиль керівництва, спільні цінності та кваліфікацію персоналу. Оцінка та узгодження цих елементів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії та розробити заходи для посилення конкурентних переваг.

Метод експертних оцінок також широко використовується для аналізу конкурентних переваг туристичних підприємств. Він передбачає залучення досвідчених фахівців галузі, які оцінюють різні аспекти діяльності компанії та її конкурентної позиції на основі своїх знань та досвіду. Експертні оцінки можуть бути корисними для виявлення прихованих факторів конкурентоспроможності та розробки рекомендацій щодо їх посилення.

Модель конкурентного профілю є ще одним інструментом оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства. Вона базується на порівнянні ключових факторів успіху компанії з її основними конкурентами. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони відносно інших гравців на ринку та визначити пріоритетні напрямки вдосконалення.

Важливим методичним підходом є також аналіз лояльності споживачів. Рівень лояльності клієнтів є одним із ключових показників наявності та сили конкурентних переваг туристичного підприємства. Моніторинг задоволеності

споживачів, готовності рекомендувати компанію іншим та повторно користуватися її послугами дозволяє оцінити ефективність стратегії конкурентоспроможності.

Фінансовий аналіз також може бути використаний для оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства [60]. Показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання активів є індикаторами здатності компанії створювати та утримувати конкурентні переваги на ринку. Порівняння фінансових коефіцієнтів з конкурентами допомагає визначити відносну конкурентну позицію.

Оцінка ринкової частки туристичного підприємства є ще одним важливим методом аналізу його конкурентних переваг. Збільшення або зменшення ринкової частки свідчить про посилення або втрату конкурентних позицій компанії. Крім того, аналіз динаміки ринкової частки дозволяє виявити тенденції та розробити відповідні стратегії для утримання або розширення присутності на ринку.

### **Висновки до першого розділу**

У процесі аналізу наукових основ управління конкурентоспроможністю туристичного бізнесу встановлено, що ця категорія є складною економічною сутністю, яка формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього ринкового середовища. Існуючі підходи вітчизняних і зарубіжних учених дозволяють трактувати управління конкурентоспроможністю як безперервний процес стратегічного та оперативного впливу на чинники попиту, якість туристичних продуктів, рівень інноваційності та сервісу.

Виявлено, що конкурентоспроможність туристичного підприємства має низку специфічних особливостей, зумовлених нематеріальним характером послуг, значною залежністю від сезонних коливань, рівнем кваліфікації персоналу та репутаційними чинниками. Основними цілями забезпечення конкурентоспроможності є досягнення стійких позицій на ринку, збільшення ринкової частки, підвищення лояльності споживачів і забезпечення

довгострокової фінансової стабільності підприємства. На основі цього були визначені основні завдання підвищення конкурентоспроможності: покращення якості туристичних продуктів, оптимізація витрат, впровадження інновацій та розвиток маркетингових комунікацій.

Узагальнення критеріїв і методів оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств дало змогу визначити, що її рівень слід оцінювати за системою кількісних і якісних показників, які відображають наявні конкурентні переваги. Основними критеріями є цінова політика, якість і унікальність туристичних продуктів, бренд-імідж, рівень сервісу, ефективність управління та адаптивність до змін ринку. Серед найбільш поширених методів оцінювання виділяються порівняльний аналіз, рейтингові та інтегральні методи, а також SWOT-аналіз. Застосування цих методів дозволяє комплексно оцінити поточні позиції туристичного підприємства та визначити напрями їх подальшого посилення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АККОРД-ТУР»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного підприємства

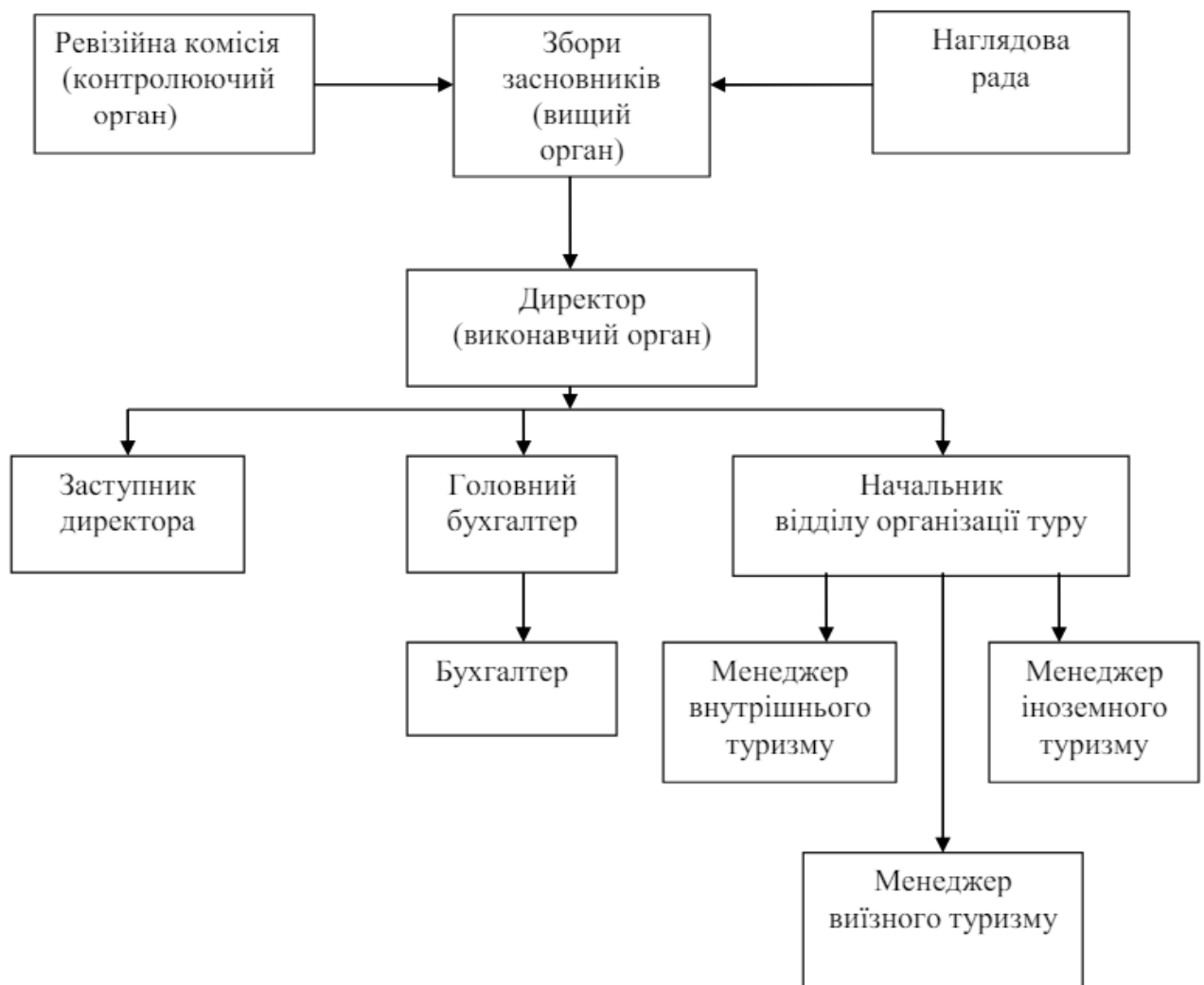
Туристичне підприємство «Аккорд-Тур» (рис. 2.1) є одним із провідних туроператорів в Україні, що спеціалізується на внутрішньому та виїзному туризмі. Компанія була заснована у 2003 році у місті Львів. ТОВ «Аккорд-Тур» є оператором, на що має туроператорську ліцензію, яка вперше була видана 25 березня 2004 року, остання видана 16 березня 2012 рока з необмеженим терміном дії. Фактичну діяльність підприємство розпочало в липні 2004 року. Вид господарської діяльності: туроператорська діяльність. За роки своєї діяльності здобула визнання серед клієнтів та партнерів завдяки високій якості послуг та індивідуальному підходу до кожного туриста.



**Рис. 2.1** Логотип туристичної компанії «Аккорд-тур»

Туристична компанія «Аккорд-Тур» була створена і здійснює свою діяльність відповідно до Статуту та законодавства України. Всі основні положення про функції компанії закріплені в статуті (рис. 2.2).

Вищим органом управління підприємством є збори засновників. Вони складаються із засновників компанії або її призначених представників. Виконавчим органом туристичної компанії є єдиний директор. Директор вирішує всі питання діяльності компанії, за винятком тих, які відносяться до виключної компетенції зборів засновників. Директор несе відповідальність за проведення зборів засновників і організовує виконання їх рішень. Директор діє від імені компанії в межах, передбачених законом та установчими документами. Директор не може одночасно бути головою зборів засновників.



**Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Аккорд-тур» [37]**

Основними цілями господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є:

- Співпраця з клієнтами та забезпечення надання туристичних послуг належної якості;

- Одержання прибутку;
- Підтримання належного рівня життя співробітників;

У широкому сенсі, основною метою туристичного агентства "Аккорд-тур" є організація туристичних поїздок жителів України в далекі країни, з метою отримання прибутку, збільшення валютних надходжень і подальшого проведення розвитку самого підприємства і задоволення соціально-економічних інтересів членів трудового колективу.

Туристичні агенції «Аккорд-Тур» відіграють роль посередників між суб'єктами туристичного сектору, такими як туристичні агенції та організації, що надають супутні та додаткові туристичні послуги. Крім того, компанія налагодила контакти для співпраці з великою кількістю вітчизняних і зарубіжних організацій, ефективно і продуктивно продають і просувають власні туристичні продукти. Вони можуть гарантувати якість наданих послуг. Партнерами туристичних агентств є готельні комплекси, підприємства громадського харчування, страхові агенти, компанії, що займаються автомобільними перевезеннями та авіакомпанії, а також інші туристичні оператори та агентства.

Вищезгадана туристична компанія акредитується два рази на рік посольствами і консульствами країн, що мають представництва в нашій країні. Для проведення заходів, пов'язаних з оформленням віз для тих, хто хоче відвідати іноземну країну. Це позитивно позначається на іміджі та роботі компанії, оскільки для отримання такої сертифікації необхідно

Важливий перелік юридичних документів, які можуть бути надані тільки компаніями, які не несуть відповідальності за свою роботу і не призначені для її ефективного виконання. Як правило, кожна туристична організація може бути охарактеризована певним сегментом послуг, що відносяться до цільового виду діяльності.

У нашому випадку ТОВ «Аккорд-Тур» обрало в якості пріоритетного напрямку своєї роботи організацію і складання туристичних продуктів для поїздок в різні країни світу.

Клієнтам, які звернулися в туристичне агентство «Аккорд-Тур», гарантується ефективна співпраця та своєчасне задоволення існуючих потреб, які можуть бути пов'язані з:

- Консультацією по туристичним продуктам;
- Пошуком і підбором житла;
- Повним набором розважальних і туристичних заходів;
- Послугою бронювання з використанням міжнародних дзвінків, особливо в системах онлайн-бронювання, таких як Amadeus та Galileo;
- Посередництво, розрахунки і оплата між постачальником додаткових туристичних послуг і клієнтом;;
- Реєстрація та замовлення бланків та актів, необхідних для здійснення туристичних поїздок та проходження митного та прикордонного контролю;
- Страхові послуги;
- Оформлення віз.

«Аккорд-Тур» пропонує широкий спектр туристичних продуктів та послуг, охоплюючи різноманітні напрямки та види відпочинку [56]. Серед основних пропозицій компанії - екскурсійні тури по Україні та Європі, пляжний відпочинок на популярних курортах, гірськолижні тури, сімейні тури, автобусні тури, а також індивідуальні тури за запитом клієнтів. Серед країн які пропонує відвідати компанія є:

- Австрія, Бельгія, Болгарія;
- Греція, Іспанія, Італія;
- Люксембург, Монако, Нідерланди, Німеччина;
- Швейцарія, Чехія, Україна.

Найбільш відомими країнами що пропонує до відвідування «Аккорд-Тур» є: Австрія, Німеччина, Польща, Угорщина, Франція і Чехія.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності «Аккорд-Тур» є внутрішній туризм [21]. Компанія активно розвиває туристичні маршрути по різних регіонах України, популяризуючи історичну та культурну спадщину країни, а також природні атракції. Серед найпопулярніших пропозицій - тури до Карпат,

екскурсійні тури до Львова, Кам'янця-Подільського, Чернівців та інших міст. До повномасштабного вторгнення Росії «Аккорд-Тур» неодноразово робила тури до Асканії-Нової.

У сфері виїзного туризму «Аккорд-Тур» пропонує тури до багатьох країн світу, активно співпрацюючи з провідними готельними операторами та авіакомпаніями [51]. Особливою популярністю користуються пляжні тури до Туреччини, Єгипту, Греції, Іспанії та Італії, а також екскурсійні тури до Європи та Азії.

Одним із важливих напрямків діяльності компанії є організація корпоративних заходів та ділових поїздок [57]. «Аккорд-Тур» має великий досвід у плануванні та організації конференцій, семінарів, інсентив-турів та корпоративних заходів для українських та міжнародних компаній.

Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, «Аккорд-Тур» співпрацює з ретельно відібраними партнерами - готелями, авіакомпаніями, страховими компаніями та іншими постачальниками туристичних послуг [62]. Компанія приділяє особливу увагу безпеці та комфорту своїх клієнтів, забезпечуючи надійний супровід та підтримку протягом усієї подорожі.

«Аккорд-Тур» приділяє значну увагу маркетинговій діяльності та просуванню своїх послуг. Компанія активно використовує цифрові канали комунікації, зокрема веб-сайт, соціальні мережі та онлайн-рекламу, для залучення нових клієнтів та підтримки зв'язків з існуючими. Крім того, «Аккорд-Тур» регулярно бере участь у туристичних виставках та заходах для представлення своїх пропозицій.

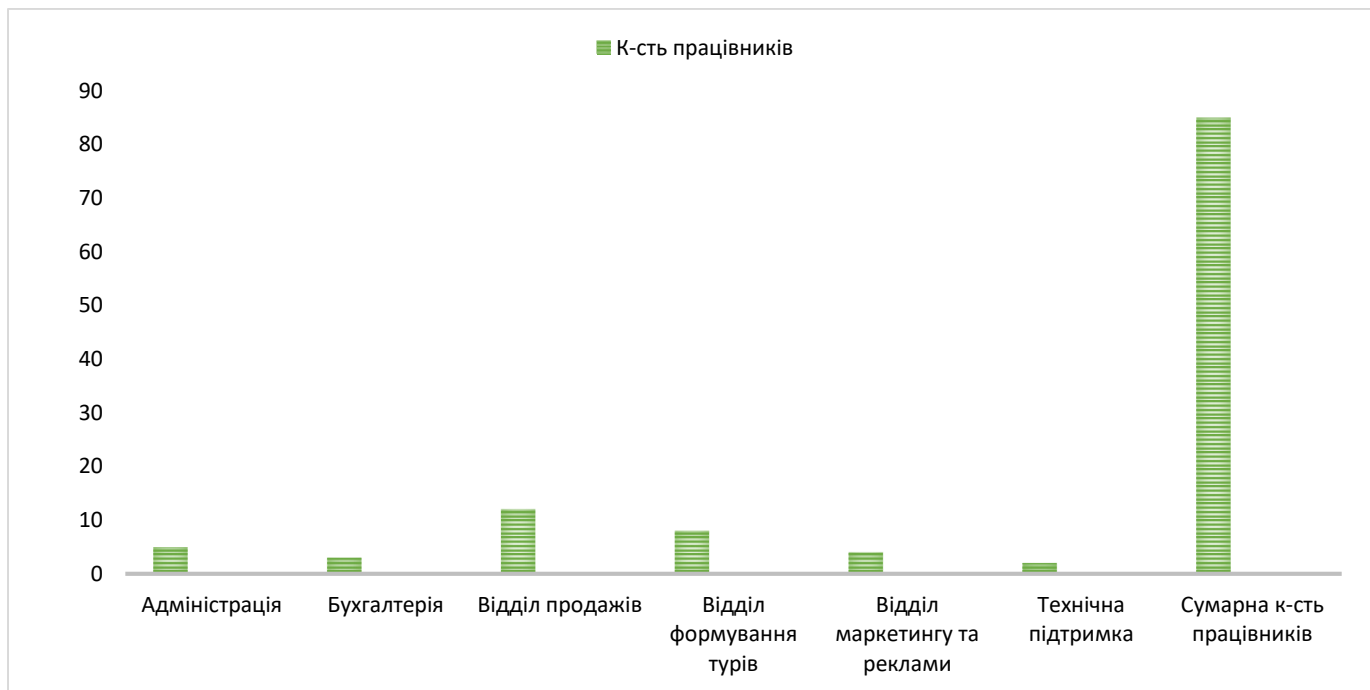
З метою забезпечення високої кваліфікації персоналу та відповідності найвищим стандартам обслуговування, «Аккорд-Тур» здійснює постійне навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Компанія проводить тренінги, семінари та навчальні поїздки, що дозволяє менеджерам та гідам бути в курсі останніх тенденцій та вдосконалювати свої професійні навички.

Високі стандарти якості та орієнтація на потреби клієнтів сприяли тому, що «Аккорд-Тур» неодноразово отримувала престижні галузеві нагороди та

відзнаки. Зокрема, у 2022 році компанія стала лауреатом премії «Вибір року» в номінації «Кращий туроператор з внутрішнього туризму», а у 2021 році була відзначена нагородою «Українська народна премія» за найкращий сервіс у сфері туризму.

«Аккорд-Тур» демонструє стійкий розвиток та зростання, незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та нестабільною ситуацією в регіоні. Протягом 2020-2021 років компанія адаптувалася до нових реалій, впроваджуючи посилені заходи безпеки та гігієни, а також розширюючи пропозиції внутрішнього туризму.

Однією з ключових складових успішної діяльності туристичного підприємства «Аккорд-Тур» є наявність кваліфікованого персоналу, який забезпечує високу якість послуг та ефективну роботу всіх підрозділів компанії. Для кращого розуміння кадрового потенціалу підприємства розглянемо статистичні дані щодо чисельності працівників (див. рис. 2.3).



Джерело: розроблено автором

**Рис. 2.3 - Чисельність персоналу туристичного підприємства «Аккорд-Тур» у 2024 році**

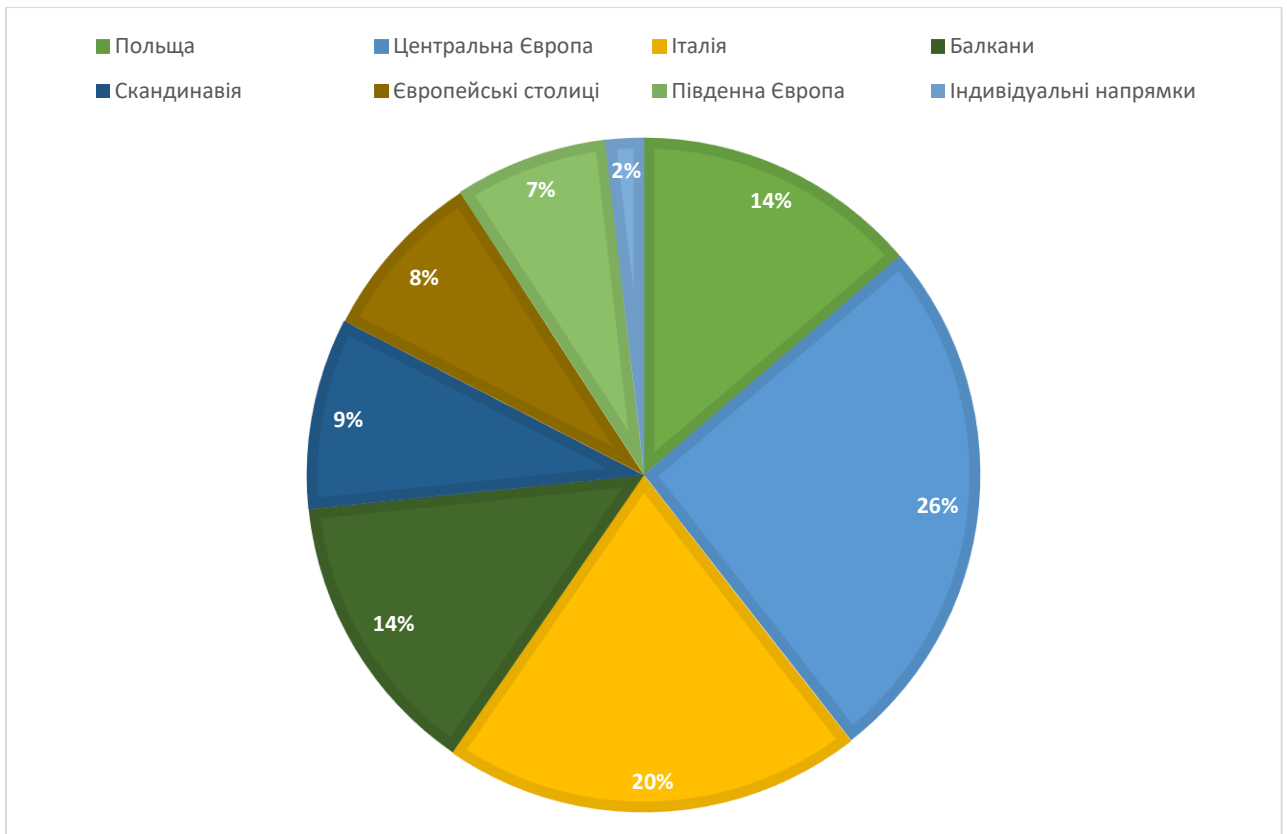
Згідно з наведеними статистичними даними, станом на 2024 рік загальна чисельність персоналу туристичного підприємства «Аккорд-Тур» становила 85

чоловік. Найбільшою є чисельність відділу продажів - 12 працівників, що зумовлено безпосереднім контактом цього підрозділу з клієнтами та необхідністю забезпечення якісного обслуговування. Також значну частку становить відділ формування турів - 8 осіб, які займаються розробкою турпродуктів та формуванням турів.

Чисельність адміністрації та бухгалтерії є порівняно невеликою - 5 та 3 особи відповідно, що відповідає загальній практиці туристичних підприємств. Відділ маркетингу та реклами налічує 4 працівники, які відповідають за просування послуг компанії та формування її іміджу. Технічну підтримку забезпечують 2 фахівці. Структуру колективу можна поділити за такими характеристиками, як вік, стать та рівень освіти. У складі організації жінки становлять 65% працівників. Вищу освіту мають 37%, неповну вищу - 18%, середню спеціальну - 28%, а середню загальну - 17%.

В цілому, чисельність та структура персоналу туристичного підприємства «Аккорд-Тур» можна вважати збалансованою та такою, що відповідає масштабам діяльності компанії. Наявність кваліфікованих кадрів у всіх ключових підрозділах забезпечує ефективне функціонування підприємства та високу якість обслуговування клієнтів.

Важливим аспектом діяльності туристичного підприємства також є вибір популярних напрямків для формування турпродуктів. Структура продаваних турів дозволяє оцінити пріоритети клієнтів та зосередити зусилля на найбільш затребуваних напрямках (див. рис. 2.4).



**Рис. 2.4 - Топ-напрямки виїзного туризму туристичного підприємства «Аккорд-Тур» станом на 2025 рік**

Джерело: розроблено автором

Згідно з даними, найпопулярнішим напрямком виїзного туризму для туристичного підприємства «Аккорд-Тур» у 2025 році була Польща, на частку якої припадало 14% реалізованих турів. Високий попит на тури до Польщі можна пояснити привабливими цінами, географічною близькістю та культурною спорідненістю.

Другу та третю сходинки в рейтингу посідають Центральна Європа (28%) та Італія (22 %) відповідно. Це свідчить про зростаючу популярність напрямків для пляжного та екскурсійного туризму серед українських туристів.

Балкани (15%), Скандинавія (10%) та Європейські столиці (9%) також увійшли до топ-направків, що демонструє різноманітність турпродуктів, запропонованих підприємством.

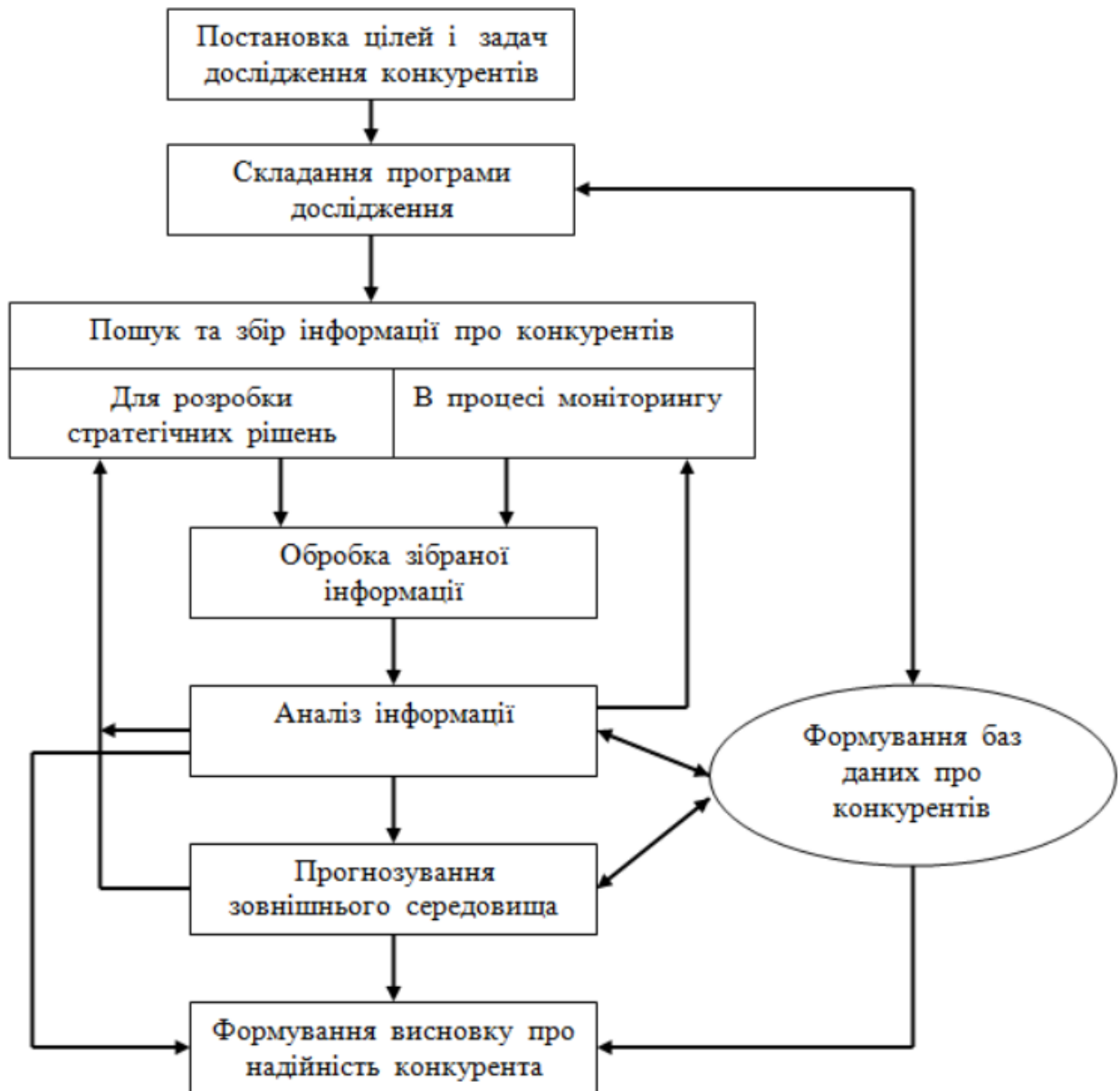
Менша частка турів припала на Південна Європа (8%) та на індивідуальні тури (2%), однак ці країни традиційно залишаються привабливими для певних сегментів туристів.

Загалом, структура реалізованих турів відображає тенденції туристичного ринку та вподобання клієнтів. Туристичне підприємство «Аккорд-Тур» намагається задовольнити різноманітні потреби споживачів, пропонуючи широкий вибір напрямків.

У планах «Аккорд-Тур» на найближчі роки - подальше розширення присутності на внутрішньому ринку, розробка нових унікальних турпродуктів, а також вихід на нові міжнародні ринки. Компанія прагне зміцнити свої позиції лідера в Україні та розвивати міжнародне партнерство для забезпечення найкращого сервісу та пропозицій для своїх клієнтів.

## **2.2. Оцінка конкурентних переваг туристичного підприємства**

Для досягнення оптимального рівня діяльності, тобто мети підприємства і задоволення потреб споживачів, підприємство повинно постійно контролювати рівень конкурентоспроможності. Для цього нам необхідно знати наступні параметри, що враховують рівень конкуренції на ринку, на якому працює компанія, її слабкі та сильні сторони, можливості підвищення якості послуг, що надаються і розширення сфери діяльності. Щоб підвищити ефективність аналізу стану конкурентів, компанії ТОВ «Аккорд-тур» слід використовувати наступну методику для всебічного вивчення даного питання (див. рис. 2.5)



**Рис. 2.5. Схема процесу аналізу стану конкурентного середовища  
ТОВ «Аккорд-тур» [58]**

На першому етапі необхідно встановити стратегічну мету аналізу, усунути або знизити рівень ризику в процесі здійснення управління, визначити рівень ризику на підприємстві і в структурних підрозділах. При прийнятті рішень, а також розробці стратегій подальшого розвитку організації. Це також дозволяє визначати і узгоджувати конкретні цілі вищим керівництвом для вирішення невідкладних завдань, не забуваючи про пріоритети стратегічних завдань, не віддаючи пріоритет жодному з аналізованих об'єктів.

Далі необхідно розробити дослідницьку програму, що визначає необхідну інформацію, джерела і методи збору та аналізу, методи прогнозування факторів навколишнього середовища, а також конкретних виконавців досліджень, календарні плани і терміни надання отриманих даних.

Наступним етапом повинен стати пошук і збір інформації про контрагентів для розробки і прийняття стратегічних рішень. При цьому, щоб отримати більш повну і достовірну картину про контрагента, необхідно використовувати якомога більше джерел, як внутрішніх, так і зовнішніх. Вивчаючи різні документи і матеріали відділу компанії, що знаходиться в контакті з підрядником, і проводячи їх експертні дослідження, можна отримати макро - і мікросередовище з внутрішніх джерел.

При зборі зовнішньої «вторинної» інформації потрібно використовувати різні газети, журнали, офіційні публікації, довідники, колекції, каталоги, іншу друковану рекламу, юридичні довідкові системи, електронну інформацію. Щоб отримати вичерпну інформацію про споживачів, конкурентів та інших учасників ринку, пов'язаних з мікросередовищем компанії, необхідно зібрати «ключову» інформацію, використовуючи методи, спостереження, дослідження та експеримент. Паралельно зі збором інформації про зовнішнє середовище рекомендується проводити моніторинг зовнішнього середовища для вирішення стратегічних завдань. Це необхідно для негайного виявлення «слабких сигналів», про зміни у зовнішньому середовищі ІТ забезпечує керівництво оперативною інформацією, для прийняття своєчасних управлінських рішень. Після того, як інформація зібрана, її необхідно відповідним чином обробити. По-перше, зручно перевіряти достовірність і несуперечливість інформації, систематизувати її відповідно до індивідуальних факторів навколишнього середовища, аналізувати і зберігати. На етапі аналізу зібраної інформації з використанням екстраполяції, структурного аналізу та експертних методів необхідно визначити стан зовнішнього середовища і виявити наступні загрози

Вся зібрана, оброблена та проаналізована інформація повинна зберігатися

у базі даних споживачів, постачальників та конкурентів. Вони повинні бути побудовані таким чином, щоб інформація про зовнішнє середовище могла надаватися різним користувачам з необхідним рівнем деталізації. Всі бази даних виглядають наступним чином: вони взаємозалежні і оновлюються в міру надходження нової інформації, в тому числі в ході моніторингу.

Одним з перших кроків у оцінюванні конкурентних переваг «Аккорд-Тур» став SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [54]. Серед ключових сильних сторін «Аккорд-Тур» були визначені: висока якість обслуговування, широкий асортимент пропозицій, досвідчений персонал, позитивний імідж та репутація на ринку. Водночас, до слабких сторін можна віднести недостатньо розвинуту регіональну мережу представництв та обмежені фінансові ресурси для масштабної експансії.

Наступним кроком стало проведення оцінки конкурентних переваг «Аккорд-Тур» з використанням методу бальних оцінок [9]. Було виділено низку ключових факторів конкурентоспроможності, таких як ціна, якість послуг, маркетингова діяльність, інноваційність, задоволеність клієнтів та ефективність управління. Експертна група, що складалася з керівників компанії та незалежних експертів галузі, оцінювала «Аккорд-Тур» та її основних конкурентів за кожним фактором за шкалою від 1 до 5. Результати показали, що компанія має найвищі бали за якістю послуг, задоволеністю клієнтів та іміджем, але поступається деяким конкурентам у цінових пропозиціях та інноваційності.

Для поглибленого аналізу конкурентних переваг туристичного підприємства «Аккорд-Тур» було використано модель конкурентних сил М. Портера [49]. Оцінка загрози появи нових гравців на ринку показала, що галузь характеризується відносно високими бар'єрами входу, зокрема через необхідність значних капіталовкладень та наявність потужних лідерів. Ризик виникнення товарів-замінників був визнаний помірним, оскільки туристичні послуги задовольняють специфічні потреби споживачів. Водночас, ринкова влада покупців та постачальників є досить високою, що зумовлює необхідність

ретельного вибору партнерів та активної роботи з клієнтами. Рівень конкуренції серед існуючих гравців галузі оцінюється як інтенсивний, що змушує «Аккорд-Тур» постійно вдосконалювати свої пропозиції та шукати нові способи диференціації.

Для ідентифікації унікальних конкурентних переваг та джерел створення цінності для клієнтів було здійснено аналіз ланцюжка цінності туристичного підприємства «Аккорд-Тур». Серед основних видів діяльності компанії, що забезпечують диференціацію та створення цінності, були визначені: розробка та формування туристичного продукту, маркетинг та продажі, а також безпосереднє обслуговування клієнтів під час туру. Допоміжні види діяльності, такі як управління людськими ресурсами, матеріально-технічне забезпечення та інфраструктура компанії, також відіграють важливу роль в забезпеченні конкурентоспроможності «Аккорд-Тур».

Для з'ясування відносної конкурентної позиції «Аккорд-Тур» на ринку було застосовано метод аналізу конкурентного профілю. Компанію та її основних конкурентів оцінювали за ключовими факторами успіху в галузі, включаючи ціну, асортимент послуг, якість обслуговування, маркетингову активність, фінансову стійкість та інноваційність. Результати показали, що «Аккорд-Тур» випереджає більшість конкурентів за якістю та асортиментом послуг, але поступається лідерам ринку в маркетингових зусиллях та фінансовій міцності.

Одним із важливих джерел конкурентних переваг туристичного підприємства є рівень лояльності споживачів [53]. Для оцінки лояльності клієнтів «Аккорд-Тур» було проведено опитування серед відвідувачів компанії, які користувалися її послугами протягом останніх двох років. Респондентів запитували про загальну задоволеність послугами, готовність рекомендувати компанію іншим та повторно скористатися її послугами в майбутньому. Результати показали високий рівень лояльності клієнтів «Аккорд-Тур», що свідчить про наявність стійких конкурентних переваг у сфері обслуговування.

Фінансовий аналіз також був використаний для оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства «Аккорд-Тур». Розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, таких як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість та ефективність використання активів, дозволив виявити певні сильні та слабкі сторони компанії. Хоча «Аккорд-Тур» демонструє прибутковість та ефективне управління активами, її фінансова стійкість та ліквідність є відносно нижчими порівняно з деякими провідними конкурентами на ринку.

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних та конкурентних сфер економіки. Для успішної діяльності та утримання стійких позицій на ринку туристичним підприємствам необхідно постійно аналізувати та посилювати свої конкурентні переваги. Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, що є ключовою інформацією для розробки ефективних стратегій розвитку.

Розглянемо оцінку конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-Тур» за допомогою SWOT-аналізу (див. табл. 2.1). Цей метод є одним із найбільш поширених та ефективних інструментів стратегічного менеджменту, який дозволяє комплексно дослідити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність компанії.

Таблиця 2.1

**Оцінка конкурентних переваг туристичного підприємства на  
прикладі ПрАТ «Аккорд-Тур»**

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1	2	3	4
Впізнаваний бренд та позитивна репутація на ринку	Недостатньо ефективна маркетингова стратегія	Зростаючий попит на екологічний та сталий туризм	Посилення конкуренції на ринку, в тому числі з боку міжнародних гравців

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Висококваліфіковані та досвідчені працівники	Висока залежність від окремих туристичних напрямків	Відкриття нових туристичних напрямків та ринків	Економічна нестабільність та коливання валютних курсів
Широкий асортимент туристичних продуктів та послуг	Обмежене географічне охоплення діяльності	Розвиток нових туристичних продуктів та послуг	Політична нестабільність та конфлікти в окремих регіонах
Налагоджена система взаємодії з постачальниками та партнерами	Недостатня диверсифікація продуктового портфелю	Співпраця з міжнародними партнерами та виходи на нові ринки	Зміни в законодавчому регулюванні туристичної галузі
Фінансова стійкість та ефективне управління витратами	Застаріла інфраструктура та потреба в модернізації	Впровадження новітніх технологій (штучний інтелект, віртуальна реальність)	Природні катаклізми та стихійні лиха у популярних туристичних напрямках
Використання інноваційних технологій та цифрових рішень		Зростання попиту на персоналізовані туристичні пропозиції	Загрози кібербезпеці та витоку конфіденційних даних клієнтів

Джерело: розроблено автором

Наведений SWOT-аналіз надає цінну інформацію про поточну ситуацію ПрАТ «Аккорд-Тур» на туристичному ринку. Компанія має низку вагомих конкурентних переваг, таких як впізнаваний бренд, висококваліфікований персонал, широкий асортимент пропозицій та фінансову стійкість. Водночас виявлено кілька слабких сторін, зокрема недостатньо ефективну маркетингову стратегію, обмежену географічну присутність та потребу в модернізації інфраструктури.

Окрім внутрішніх чинників, аналіз висвітлює низку можливостей та загроз зовнішнього середовища. Зростаючий попит на екологічний туризм, відкриття нових напрямків та впровадження інноваційних технологій створюють сприятливі умови для розвитку компанії. Водночас необхідно враховувати

загрози, пов'язані з посиленням конкуренції, економічною та політичною нестабільністю, а також природними катаклізмами.

Отримані результати SWOT-аналізу є важливою основою для розробки стратегічних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-Тур». Компанії варто зосередитися на максимальному використанні своїх сильних сторін та можливостей ринку, одночасно мінімізуючи слабкі сторони та протидіючи потенційним загрозам. Це дозволить посилити конкурентні переваги та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

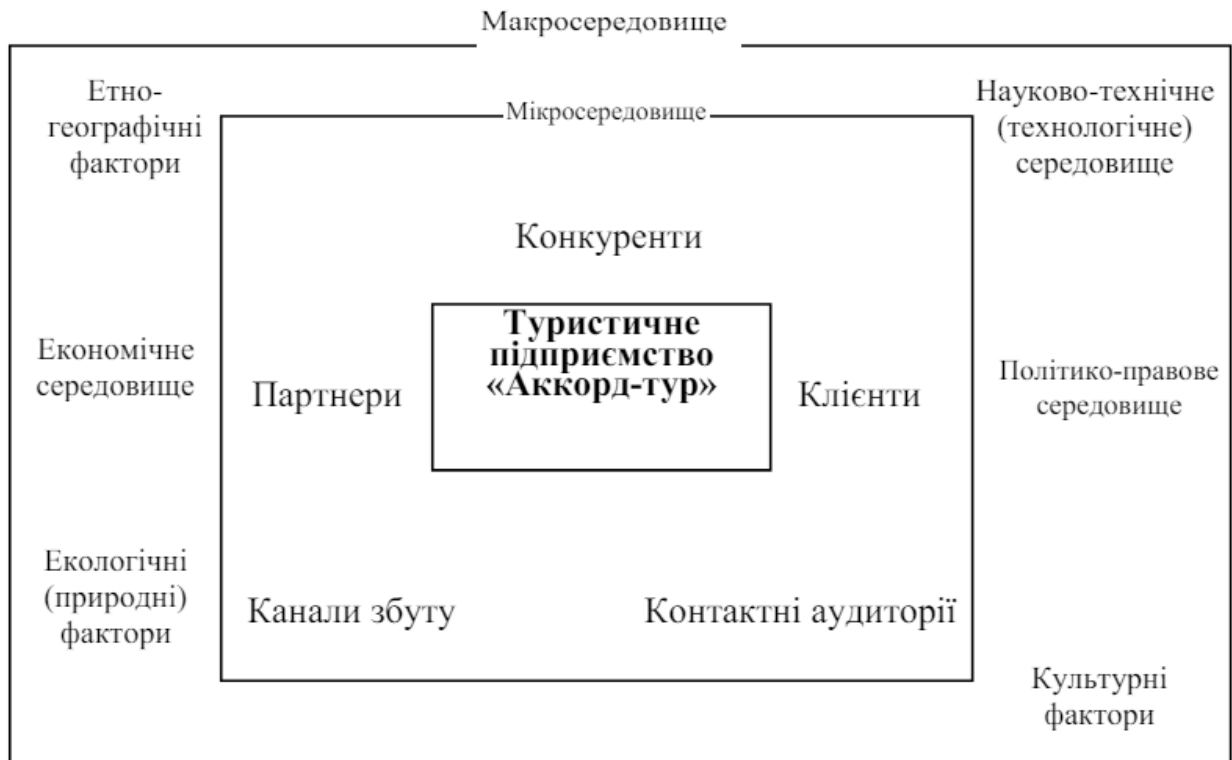
Аналіз частки ринку «Аккорд-Тур» також був включений до процесу оцінки конкурентних переваг. Дані свідчать, що компанія має стабільну та помірно зростаючу частку ринку в сегменті внутрішнього та виїзного туризму в Україні. Однак, на загальнонаціональному рівні частка «Аккорд-Тур» все ще залишається відносно невеликою порівняно з найбільшими гравцями галузі.

Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу і надають безпосередній вплив на туристичних операторів ТОВ «Аккорд-Тур» і ефективність реалізації маркетингової концепції представлені на рис. 2.6

Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, визначає напрямки і масштаби споживчого попиту, і тому можливістю туроператора ТОВ «Аккорд-тур» є його реалізація туристичних продуктів. При аналізі демографічних факторів і соціального середовища необхідно виявити вплив наступних факторів:

- Кількість потенційних іноземних туристів;
- Наявність і потенційний обсяг робочої сили;
- Кваліфікаційні характеристики обслуговуючого персоналу;

Найважливішим компонентом соціального середовища є соціокультурне середовище, яке включає в себе важливі цінності та українські традиції. Дуже важливо вивчати ці фактори стратегічного управління туристичним бізнесом, оскільки вони впливають на мотивацію споживачів та працівників.



**Рис. 2.6 Основні фактори, що визначають макроекономічну ситуацію туристичного оператора «Аккорд-Тур»**

### **2.3. Аналіз основних фінансово-економічних показників туристичного підприємства ПрАТ «Аккорд-Тур»**

Аналіз ключових показників діяльності ТОВ «Аккорд-тур» дає можливість оцінити фінансово-економічний стан підприємства, виявити його сильні сторони та існуючі проблеми, а також простежити динаміку розвитку. У процесі оцінювання використовуються дані фінансової звітності за 2022-2024 роки, які відображають зміни в структурі активів, зобов'язань, власного капіталу і фінансових результатах компанії. Для більш детального розуміння змін у фінансовому стані ТОВ «Аккорд-тур» протягом 2022-2024 років у табл. 2.2 представлено горизонтальний аналіз балансу підприємства, що включає абсолютні та відносні відхилення основних статей активів і пасивів.

Таблиця 2.2

## Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Аккорд - Тур» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Відносний приріст %
		<b>АКТИВИ</b>			
Необоротні активи					
Нематеріальні активи	21603	21597	21590.7	-12.3	-0.06
Незавершені капітальні інвестиції	5985	6039	8240	2255	37.68
Основні засоби	800	696	622	-178	-22.25
Усього за розділом 1	28388	28332	32850	4462	15.72
Оборотні активи					
запаси	9102	8243	5066.5	-4035.5	-44.33
Дебіторська заборгованість за товар	8804	11145	8242.6	-561.4	-6.38
Інша поточна дебіторська заборгованість	62256	56700	108306	46050	73.94
Гроші та їх еквіваленти	22	104.6	171.8	149.8	681.82
Витрати майбутніх періодів	4295	4160	3688.7	-606.3	-14.12
Усього	84894	80804.8	120881.4	35987.4	42.39
Баланс	113282	109136.8	153731.4	40449.4	35.70
		<b>ПАСИВИ</b>			
Власний капітал					
Зареєстрований капітал	18614	18613.9	18613.9	-0	0.00
Нерозподільний прибуток (збиток)	-14349	-11351.2	-13312.1	1036.9	7.22
Усього за розділ 1	15645	20850.7	18889.8	3244.8	20.74
Довгострокові зобов'язання	64350	57128.5	54390	-9960	-15.48
Поточні зобов'язання	33287	31157.6	80451.6	47164.6	141.72
Усього за зобов'язаннями	97637	88286.1	134841.6	37204.6	38.10
Баланс	113282	109136.8	153731.4	40449.4	35.70

Джерело: складено за фінансовою звітністю ТОВ «Аккорд-Тур»

В табл. 2.3 представлено результати вертикального аналізу балансу ТОВ «Аккорд-тур» за період 2021–2023 років, що надає можливість визначити тенденції у зміні частки окремих статей активів і пасивів.

Таблиця 2.3

**Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Аккорд - Тур» за 2021-2023 рр. тис. грн.**

Показники	2021	2022	2023
		<b>АКТИВИ</b>	
Необоротні активи			
Нематеріальні активи	19.07	19.79	14.04
Незавершені капітальні інвестиції	5.28	5.54	5.36
Основні засоби	0.71	0.64	0.40
Усього за розділом 1	25.06	25.97	19.80
Оборотні активи			
Запаси	8.04	7.56	3.29
Дебіторська заборгованість за товар	7.77	10.21	5.36
Інша поточна дебіторська заборгованість	54.96	51.97	70.45
Гроші та їх еквіваленти	0.02	0.10	0.11
Витрати майбутніх періодів	3.79	3.81	2.40
Усього	74.94	74.03	80.20
Баланс	100.00%	100.00%	100.00%
		<b>ПАСИВИ</b>	
Власний капітал			
Зареєстрований капітал	16.43	17.05	12.11
Нерозподільний прибуток (збиток)	-12.67	-10.40	-8.66
Усього за розділ 1	13.81	19.11	12.29
Довгострокові зобов'язання	56.81	52.36	35.38
Поточні зобов'язання	29.38	28.53	52.33
Усього за зобов'язаннями	86.19	80.89	87.71
Баланс	100.00%	100.00%	100.00%

Джерело: складено за фінансовою звітністю ТОВ «Аккорд-Тур»

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Аккорд-тур» за 2021-2023 роки демонструє значні зміни в структурі активів і пасивів підприємства. У складі необоротних активів зафіксовано збільшення незавершених капітальних інвестицій на 37,68%. Це свідчить про активне інвестування у майбутній розвиток компанії. Водночас скорочення основних засобів на 22,25% може вказувати на знос чи вибуття частини активів. Сукупний приріст необоротних активів становить 15,72%, що є позитивним сигналом, оскільки вказує на поступове оновлення чи модернізацію виробничих потужностей. У розділі оборотних активів спостерігається зниження запасів на 44,33%, що може свідчити про раціональніше використання матеріальних ресурсів або про скорочення виробничих резервів. Разом із цим відзначено значне зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 73,94%, що може бути наслідком збільшення обсягів продажу з відстрочкою платежу.

Також слід виділити зростання грошових коштів у 2023 році на 681,82%, що є позитивним результатом і відображає підвищення ліквідності підприємства. Загальне зростання оборотних активів досягло 42,39%, що значно перевищує темпи зміни необоротних активів. Щодо аналізу пасивів, спостерігається приріст власного капіталу на 20,74%, чому сприяло зменшення нерозподіленого збитку на 7,22%. Це підтверджує поступове покращення фінансових результатів компанії. Обсяг довгострокових зобов'язань зменшився на 15,48%, що може свідчити про часткове погашення кредитів чи позик. У той же час поточні зобов'язання зросли на значні 141,72%, що може бути наслідком збільшення короткострокового фінансування для потреб операційної діяльності. У підсумку загальний приріст зобов'язань склав 38,10%, що незначно перевищує динаміку зміни активів.

Для аналізу змін у доходах та фінансових результатах діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» за період 2021–2023 років було досліджено динаміку основних показників, таких як обсяги чистого доходу, рентабельність операційної діяльності та фінансові результати. У таблиці 2.4 представлено дані про

абсолютні відхилення та темпи приросту, що дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства в умовах варіативності економічного середовища.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів доходів та фінансових результатів діяльності ТОВ  
«Аккорд-Тур» за 2021-2023 рр., тис.грн**

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту %
Чистий дохід від реалізації	31577.7	9135.1	27109.8	-4467	14.15
доходи від операційної діяльності	7639.7	7015.0	7087.0	-552.7	-7.23
Всього доходів	39217.4	16150.1	34196.8	-5020.6	-12.80
Валовий прибуток	11393.6	4255.1	13039.5	1654.9	14.45
Фінансовий результат від операційної діяльності	2053.7	-2.3	722.5	-1331.2	-64.81
Прибуток від операційної діяльності	2053.7	-2.3	722.5	-1331.2	-64.18
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2997.8	-2644.9	722.7	-2275.1	-75.92
Чистий прибуток	2997.8	-2644.9	722.7	-2275.1	-75.92

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Аккорд-Тур»

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовуються показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, а також коефіцієнт Бівера та модель Альтмана для діагностики ризику банкрутства.

- Коефіцієнт автономії: коефіцієнт відображає частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування.
- Коефіцієнт фінансової залежності: Цей показник характеризує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.
- Коефіцієнт маневреності власного капіталу: Він відображає ступінь гнучкості використання власного капіталу.

Коефіцієнт автономії:

$$K_{\text{автономії}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс(Актив)}} \quad (1);$$

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{\text{залежності}} = \frac{\text{Зобов'язання(Пасив)}}{\text{Баланс(Актив)}} \quad (2);$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{маневреності}} = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (3).$$

Розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021-2023 рр., наведено в табл. 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0.14	0.19	0.12
Коефіцієнт фінансової залежності	0.86	0.81	0.88
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0.92	-0.54	-0.71

Аналіз демонструє, що у 2022 році коефіцієнт автономії підвищився до рівня 0,19, що вказує на тимчасове покращення фінансової стійкості підприємства. Однак у 2023 році спостерігається погіршення ситуації через скорочення власного капіталу.

Показники ліквідності ілюструють можливість підприємства виконувати свої поточні зобов'язання. Для їх визначення застосовуються такі формули:

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{\text{пот.ліквід.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (4);$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$K_{\text{швидкої ліквід.}} = \frac{\text{Швидколіквід.активи (Дебіт.забор+Гроші)}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (5);$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{абс.ліквідності}} = \frac{\text{Гроші}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (6);$$

У таблиці 2.6 представлено коефіцієнти ліквідності ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021–2023 роки, що відображають спроможність підприємства вчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок використання різних видів активів.

Таблиця 2.6

## Коефіцієнт ліквідності ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.55	2.59	1.50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.27	0.36	0.10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.0007	0.003	0.002

Аналіз ліквідності вказує на те, що у 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 1,50, проте він все ще перевищує критичний рівень (1,0). Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким, що вказує на брак грошових коштів для негайного покриття зобов'язань. Показники рентабельності демонструють рівень ефективності у використанні ресурсів підприємства. Для їх обчислення застосовувалися наступні формули.

Рентабельність власного капіталу ROE:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (7);$$

Чиста рентабельність реалізації (NPM):

$$NPM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (8);$$

У таблиці 2.7 представлено показники рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021–2023 роки. Вони дають змогу оцінити ефективність використання власного капіталу та рівень прибутковості реалізованої продукції.

Таблиця 2.7

## Рентабельність ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Рентабельність власного капіталу	0.19	-0.13	0.04
Чиста рентабельність реалізації	0.10	-0.29	0.03

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021–2023 роки виявляє помітні зміни у фінансовій ефективності компанії. У 2021 році рентабельність власного капіталу (ROE) становила 0,19, демонструючи здатність

підприємства забезпечувати стабільний рівень прибутковості для інвесторів. Однак у 2022 році цей показник набув від'ємного значення (-0,13), що свідчить про збиткову діяльність протягом зазначеного періоду. У 2023 році ROE повернулося до позитивного значення 0,04, що вказує на певне покращення фінансового стану компанії, хоча рівень прибутковості залишається значно нижчим порівняно з показниками 2021 року.

Чиста рентабельність реалізації (NPM) теж демонструє схожу динаміку. У 2021 році цей показник становив 0,10, що свідчить про достатній рівень маржинальності виробленої продукції. У 2022 році NPM опустився до -0,29, що відобразило суттєві фінансові втрати. У 2023 році спостерігалось помірне покращення - значення NPM досягло 0,03, проте рівень прибутковості залишився низьким. Таким чином, аналіз рентабельності власного капіталу вказує на зниження фінансової ефективності у 2022 році з подальшим частковим відновленням у 2023 році. Чиста рентабельність реалізації підтверджує значні збитки у 2022 році, а також повільне відновлення у наступному періоді.

Додаткову інформацію про здатність підприємства протистояти банкрутству дозволяє отримати коефіцієнт Бівера.

$$K_B = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Зобов'язання (Пасив)}} \quad (8);$$

**Таблиця 2.8**

**Коефіцієнт Бівера для ТОВ «Аккорд-Тур» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт Бівера	0.036	-0.023	0.009

Аналіз коефіцієнта Бівера показує підвищений ризик банкрутства у 2022 році, проте у 2023 році спостерігається певне покращення. Загальна оцінка фінансового стану ТОВ «Аккорд-тур» за період 2021–2023 років свідчить про нестабільність ключових фінансових показників, особливо у 2022 році, що, ймовірно, пов'язано з економічними викликами та змінами на ринку. Водночас у 2023 році підприємство демонструє ознаки часткового відновлення, що вказує на потенціал для стабілізації та подальшого зростання. Основні рекомендації

включають підвищення рівня ліквідності, оптимізацію структури капіталу та зменшення фінансових ризиків. Дані свідчать про поступове відновлення туристичної активності після спаду в 2022 році. Коефіцієнти нерівномірності туристичних потоків залишаються стабільними, хоча певні коливання свідчать про сезонність попиту. Середньомісячна кількість туроднів у 2023 році також зросла порівняно з 2022 роком, що може сигналізувати про позитивну динаміку у сфері туристичних послуг.

Управління конкурентними перевагами є одним з найважливіших аспектів діяльності будь-якого підприємства, включно з туристичною галуззю. Ефективне управління конкурентними перевагами допомагає підприємству забезпечити стійке становище на ринку, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. У цьому підрозділі ми розглянемо систему управління конкурентними перевагами туристичного підприємства «Аккорд-Тур» та проаналізуємо її ключові елементи.

Передусім, варто зазначити, що система управління конкурентними перевагами підприємства має ґрунтуватися на чіткому розумінні потреб та вподобань цільових клієнтів. Конкурентна перевага виникає тоді, коли підприємство створює більшу цінність для споживачів, ніж його конкуренти [40]. Значить, туристичне підприємство повинно ретельно вивчати свою цільову аудиторію, її вподобання, очікування та можливості, щоб сформуванати привабливу пропозицію, яка виділятиме його серед конкурентів.

Одним із ключових елементів системи управління конкурентними перевагами є аналіз конкурентного середовища. Компанія повинна чітко визначити свої конкурентні переваги та слабкі місця відносно конкурентів [61]. Для цього необхідно постійно відстежувати діяльність конкурентів, їхні маркетингові стратегії, ціноутворення, асортимент послуг та інші фактори, що можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства.

Важливим аспектом управління конкурентними перевагами є розробка ефективної стратегії диференціації. Диференціація - це процес надання товару (послугі) відмінних від конкурентів характеристик, які становлять цінність для

споживача [39]. Туристичне підприємство може диференціювати свої послуги за рахунок вищої якості обслуговування, унікальних турпродуктів, особливих умов розміщення, ексклюзивних екскурсійних програм тощо.

Іншим важливим елементом системи управління конкурентними перевагами є ефективне ціноутворення. Ціна відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства на ринку [44]. Туристичне підприємство повинно ретельно аналізувати ціни конкурентів, витрати на організацію турів та очікування клієнтів, щоб встановити оптимальну ціну, яка забезпечить конкурентоспроможність та прибутковість одночасно.

Окрім того, система управління конкурентними перевагами має включати розробку ефективної маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія є основою для визначення конкурентних переваг підприємства на ринку [26]. Туристичне підприємство повинно використовувати різноманітні маркетингові інструменти, такі як реклама, просування у соціальних мережах, партнерські програми тощо, для ефективної комунікації зі споживачами та формування позитивного іміджу.

Крім того, важливим фактором успіху в управлінні конкурентними перевагами є наявність висококваліфікованого персоналу. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня компетентності та професіоналізму його працівників [46]. Туристичне підприємство повинно приділяти значну увагу навчанню та розвитку персоналу, створювати сприятливі умови праці та мотивувати співробітників для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Не менш важливим аспектом є впровадження інновацій у діяльність туристичного підприємства. Інноваційна діяльність є однією з головних передумов успішної конкуренції на ринку [19]. Туристичне підприємство може впроваджувати інновації у різних сферах, таких як розробка нових турпродуктів, використання сучасних технологій для обслуговування клієнтів, застосування нових методів просування та маркетингу тощо.

## Висновки до другого розділу

Аналіз діяльності туристичної компанії «Аккорд-тур» свідчить про стабільний розвиток та здатність адаптуватися до сучасних викликів ринку. Завдяки багаторічному досвіду, високій кваліфікації працівників і злагодженій організаційній структурі, компанія впевнено зберігає лідируючі позиції серед українських туроператорів. Основні напрями її діяльності, включаючи організацію міжнародних та внутрішніх турів, відповідають як запитам клієнтів, так і вимогам ринку. Фінансовий аналіз показав певні коливання ключових показників у період із 2021 по 2023 рік, особливо у 2022 році, що було пов'язано з впливом зовнішніх економічних та соціальних факторів. Проте у 2023 році компанія продемонструвала поступове покращення фінансових результатів, зокрема зростання чистого прибутку та збільшення валового доходу. Показники ліквідності свідчать про здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, хоча низький рівень абсолютної ліквідності вимагає більш ефективного управління фінансовими ресурсами.

Загалом, «Аккорд-тур» демонструє високий рівень адаптивності до ринкових умов, у тому числі в складний період воєнного стану. Компанія продовжує орієнтуватися на потреби клієнтів та впроваджувати інноваційні підходи у свою роботу. Подальший розвиток передбачає підвищення конкурентоспроможності, розширення спектра послуг і зміцнення фінансової стабільності, що забезпечить стійке становище на ринку туристичних послуг.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу

Забезпечення збалансованого та всебічного розвитку туристичної дестинації у стратегічній перспективі передбачає визначення чітких напрямків розвитку, які спираються на механізми стійкості та стабільності. Ці механізми здатні мінімізувати негативний вплив та підсилювати позитивні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, дозволяючи долати виклики, спричинені геополітичними, соціально-економічними, природними та іншими факторами. Орієнтири в туристичному бізнесі при формуванні стратегічних пріоритетів територіального й галузевого розвитку варто обирати з увагою на ті напрямки, які забезпечують максимальний сумарний соціально-економічний ефект та значно впливають на інші сектори економіки регіону [68].

Туристичний бізнес має виражений мультиплікативний ефект, поширюючись на всі сфери господарства дестинації і навіть виходячи за її межі, наприклад, у країни-імпортери. Це проявляється через стимулювання виробництва, зростання доходів, створення нових робочих місць тощо. Саме у туристичній сфері мультиплікативний ефект є особливо сильним завдяки специфіці туристичного продукту, який поєднує товари та послуги підприємств різних секторів і регіонів [82]. На національному й регіональному рівнях мультиплікативний ефект насамперед відображається у зростанні ВВП (або ВРП) завдяки збільшенню туристичних потоків, а також у покращенні конкурентоспроможності країни чи регіону, що є запорукою їхнього сталого соціально-економічного розвитку.

Забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, посилення мультиплікативного ефекту від розвитку туризму та його позитивного впливу на національну чи регіональну економіку потребує впровадження цілісного комплексу методів і заходів. Їх застосування дозволить:

- сформувати привабливий імідж країни або регіону як туристичної дестинації;
- створити ефективне інституційне середовище, включаючи нормативно-правову та адміністративну базу для підтримки й стимулювання галузі;
- розробити й реалізувати дієву стратегію туристичного маркетингу;
- зберегти і примножити туристичні ресурси, забезпечуючи їх доступність та безпеку;
- здійснити комплексний розвиток туристичної інфраструктури;
- запропонувати конкурентоспроможний і доступний за ціною туристичний продукт;
- дотримуватись високих стандартів обслуговування та безпеки;
- забезпечити туристичну галузь кваліфікованими кадрами високого рівня.

Механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі формують сукупність заходів, спрямованих на сприяння соціально-економічному прогресу та збереженню екологічного балансу у дестинаціях.

Відповідно до міжнародної практики, ці механізми класифікуються на три ключові групи, що визначає стратегічну спрямованість на досягнення цілей сталого розвитку галузі:

- Економічні механізми орієнтовані на зростання економічних показників діяльності туристичного бізнесу, таких як обсяги продажів, доходи, прибутковість, податкові надходження, внесок у зовнішню торгівлю тощо.
- Соціальні механізми спрямовані на поліпшення умов праці та життя для працівників туристичної галузі та мешканців дестинацій, включаючи створення нових робочих місць, підвищення рівня доходів населення та розвиток соціальної інфраструктури.

- Екологічні механізми зосереджені на мінімізації негативного впливу туризму на довкілля, збереженні природних ресурсів і їх раціональному використанні як туристичних активів.

Таким чином, цілісний підхід до розвитку туризму передбачає збалансований вплив на економічні, соціальні та екологічні аспекти дестинації для забезпечення її привабливості та сталого розвитку.

Структура механізмів для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу зображена на рис. 3.1. Зазначений перелік механізмів є орієнтовним і не претендує на повноту, включаючи лише найбільш поширені їх типи. Це пов'язано з тим, що у нормативно-правових актах, стратегічних програмах міжнародного, національного та регіонального рівнів, а також в наукових джерелах можна зустріти широкий спектр підходів до визначення складу та змісту механізмів розвитку туристичного бізнесу [156, 157].



**Рис. 3.1 Механізми стійкості розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу**

Зазначені механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу мають власні оціночні показники та індикатори їх ефективності. Основні показники, які дають можливість оцінити механізми розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, наведені у табл. 3.1 [108-110].

**Таблиця 3.1**

**Показники, що характеризують механізми стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу**

Механізми інструменти	та	Оціночні показники	Характеристика
1		2	3
<b>Економічні</b>			
Маркетинг туристичної дестинації охоплює кілька ключових напрямків діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Участь у заходах, спрямованих на формування позитивного іміджу, як на міжнародному, так і на національному рівнях.</li> <li>- Функціонування туристично-інформаційних центрів для забезпечення доступу до інформації.</li> <li>- Використання інтегрованих інтернет-ресурсів для просування дестинації.</li> <li>- Розвиток каналів комунікації, зокрема активне застосування маркетингу в соціальних мережах (SMM).</li> <li>- Впровадження систем мережевого типу для управління дестинаціями, таких як Destination-Card-Systeme..</li> </ul>	Ці аспекти визначають рівень маркетингової активності, ступінь інтеграції дестинації у світовий інформаційно-маркетинговий простір, доступність її ресурсів в інтернеті та рівень впізнаваності бренду дестинації	

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
Державно-приватне партнерство	передбачає реалізацію різноманітних проєктів, таких як спільні підприємства, концесія, оренда, приватизація, державні програми та ініціативи, спеціальні економічні зони, передача державної або комунальної власності в управління, створення кластерів тощо.	Це підхід, що відображає рівень підтримки туристичного бізнесу з боку держави, а також участь держави і приватного сектору в реалізації стратегії розвитку туристичної дестинації.
Національні та регіональні програми розвитку туризму	відіграють важливу роль у формуванні стратегічних орієнтирів та демонструють зацікавленість і серйозність намірів влади в підтримці туристичної галузі.	Наявність таких програм, їх горизонти планування та обсяги фінансування з державного чи місцевого бюджету слугують показниками пріоритетності цього напрямку для державних органів і органів місцевого самоврядування, сприяючи стимулюванню розвитку туристичного бізнесу.
Підтримка малого та середнього бізнесу	є важливим елементом розвитку економіки. Одним із ключових аспектів цього процесу є наявність і реалізація засобів стимулювання, спрямованих на зростання підприємництва даного сектору. Серед таких заходів можна виділити податкові й митні преференції, які дозволяють підприємцям оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність. Додатково варто зазначити про можливість доступу до державного фінансування, що включає субсидії, гранти, пільгові кредити та інші фінансові інструменти.	Ці заходи відображають рівень підтримки малого та середнього бізнесу в окремих галузях, зокрема в туристичному секторі. Вони сприяють підвищенню привабливості туристичного бізнесу як важливої складової економічного розвитку та створення нових робочих місць.

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
Залучення інвестицій у туристичну індустрію та інфраструктуру	включає аналіз обсягу та структури цих інвестицій, визначаючи головні джерела фінансування та основні напрями капіталовкладень. Також розглядається частка інвестицій у туристичний сектор у загальній структурі інвестування на рівні країни чи регіону.	Це дозволяє оцінити рівень інвестиційної привабливості туристичного бізнесу та визначити потенціал для його подальшого розвитку
Підвищення професійного потенціалу в туристичному бізнесі:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень забезпечення суб'єктів туристичного бізнесу та суміжних секторів висококваліфікованим персоналом (з урахуванням категорій працівників і напрямків діяльності).</li> <li>- Кількісне співвідношення персоналу до числа туристів.</li> </ul>	Ці показники відображають здатність туристичного бізнесу дестинації ефективно управляти туристичними потоками, забезпечувати високі стандарти обслуговування та досягати високої якості туристичного продукту.
<b>Соціальні</b>		
Покращення доступності туристичних послуг включає такі аспекти:	кількість і співвідношення внутрішніх та зовнішніх туристів, а також співвідношення загальної кількості туристів до чисельності місцевих жителів у певній дестинації.	Ці показники слугують відображенням рівня доступності туристичного продукту тієї чи іншої локації.
Підвищення рівня безпеки для туристів і місцевого населення є ключовим аспектом розвитку дестинації.	Соціальна безпека: відображає рівень злочинності в регіоні та забезпечує спокій і захищеність. Політична безпека: оцінює ступінь політичної стабільності, враховуючи ризики напруженості, конфліктів чи можливих військових дій. Екологічна безпека: акцентується на загрозах, пов'язаних із природними катастрофами чи іншими екологічними викликами.	Ці аспекти характеризують рівень загальної безпеки туристів під час перебування у вибраній дестинації, забезпечуючи комфорт та позитивний досвід.
Створення об'єктів соціальної інфраструктури,	таких як освітні заклади, заклади охорони здоров'я, культури та мистецтва, має важливе значення для загального соціокультурного рівня розвитку території.	Кількість таких об'єктів (місць у навчальних, медичних і культурних закладах) впливає на привабливість дестинації з точки зору туризму.

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
Зростання зайнятості населення у певній дестинації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз зайнятості населення за віковими групами, статтю, секторами економіки та типом місцевості, зокрема в контексті туристичної галузі.</li> <li>- Визначення частки зайнятих осіб (зокрема у сфері туризму) у співвідношенні до загальної чисельності мешканців дестинації.</li> <li>- Оцінка внеску туристичного сектору у створення нових робочих місць: кількість нових позицій, а також їх питома вага у загальній кількості створених робочих місць.</li> </ul>	Рівень зайнятості/безробіття серед населення. Оцінка соціальної напруженості у суспільстві.
Забезпечення туристів місцями для проживання та комунальними послугами передбачає	оцінку доступності таких об'єктів у регіоні. Один із показників - кількість місць у закладах розміщення, яку розраховують на одного мешканця місцевості чи одного туриста.	Цей показник відображає ступінь забезпечення туристичного потоку готельними послугами в межах конкретної дестинації.
Підвищення кадрового потенціалу туристичного бізнесу залежить від кількох ключових факторів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність профільних навчальних закладів, розподілених за рівнями акредитації.</li> <li>- Кількість випускників, які отримали освіту за фаховими спеціальностями, пов'язаними з туризмом.</li> <li>- Число осіб, що пройшли перепідготовку або курси підвищення кваліфікації.</li> </ul>	Ці аспекти є важливими показниками та визначають можливості для зміцнення і розвитку кадрового потенціалу у сфері туристичного бізнесу.
	<b>Екологічні</b>	
Нормативно-правове регулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість правових актів у сфері природоохорони</li> <li>- рівень впровадження міжнародних норм і правил</li> </ul>	Визначає ступінь уваги держави до питань збереження та примноження природних ресурсів, які є основою туристичного потенціалу.

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
Оцінка й обмеження впливу на природне середовище:	- оцінювання антропогенного навантаження за допомогою відповідних систем - рівень реалізації національних і міжнародних екологічних норм та стандартів	Це показує ступінь методичного та інструментального забезпечення заходів щодо збереження та захисту природного середовища.
Збереження природного середовища	Впровадження програм та проєктів у галузі екології: - кількість екологічних проєктів та заходів - обсяги виділеного фінансування	Відображає прагнення держави та суспільства до охорони і збереження природного стану довкілля в регіоні.
Забезпечення екологічною інформацією	включає доступність та відкритість інформаційних ресурсів і каналів, які поширюють дані щодо екологічного стану.	Це визначає рівень доступності та повноти інформації про екологічну ситуацію в конкретній місцевості
Моніторинг та управління в сфері екологічної безпеки	Функціонування системи екологічного моніторингу та контролю	Вказує на спроможність оперативно відстежувати та реагувати на екологічні проблеми

Управління розвитком туристичної галузі в Україні та її регіонах має здійснюватися відповідно до національних і регіональних програмних документів. Проте через наслідки пандемії та повномасштабне вторгнення з боку Росії ці цілі переважно залишаються нереалізованими.

На сьогодні розвиток туристичної індустрії відбувається переважно ситуативно, а управління здійснюється в оперативному режимі через високу невизначеність середньо- та довгострокових перспектив. Попри це, вже зараз необхідно закладати основи стратегії розвитку туристичного бізнесу в Україні, яка сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Такий стратегічний план має передбачати комплексний розвиток усіх елементів і напрямів туристичної галузі, включаючи інтеграцію внутрішнього й міжнародного туризму. Також він повинен враховувати цілі соціально-

економічного розвитку як держави загалом, так і окремих регіонів. Формування й впровадження цієї стратегії потребують науково обґрунтованого вибору механізмів управління конкурентоспроможністю галузі [16].

Водночас механізми державно-приватного партнерства є досить різноманітними. Проекти в цьому форматі можуть суттєво відрізнятися за організаційно-економічними аспектами: відносинами власності, розподілом повноважень і відповідальності між учасниками, способами фінансування та розподілу доходів тощо. Ці чинники визначають особливості використання кожного конкретного механізму залежно від специфіки регіону чи проекту.

Слід звернути увагу на базові підходи до класифікації моделей співробітництва держави і бізнесу, які застосовуються в рамках механізму державно-приватного партнерства в Європейському Союзі.

Основними з них є:

- Operation and Management Contract - передбачає передачу державної власності приватній організації для управління та користування на постійній або тимчасовій основі.

- Service Contract - стосується короткострокового управління і використання державної власності приватним партнером.

- Turnkey Procurement - включає виконання всього комплексу робіт приватним партнером із створення об'єкта інфраструктури: проектування, будівельно-монтажних робіт, введення в експлуатацію.

- Design, Build, Finance and Operate (DBFO) - відрізняється більш широким спектром обов'язків приватного партнера, який не лише виконує будівництво «під ключ», а й здійснює фінансування та експлуатацію інфраструктурного об'єкта протягом визначеного періоду.

- Leasing - передбачає довгострокові орендні відносини між державою та бізнесом щодо певних об'єктів державної власності [63, 81].

Окрім цього, є й альтернативні підходи до класифікації моделей державно-приватного партнерства.

Так, Світовий банк виділяє наступні форми співпраці:

- Management and Lease Contracts (договори управління і оренди);
- Concessions Contract (договори концесії);
- Greenfield Projects (комплексні договори на будівництво та експлуатацію об'єктів);
- Divestitures (договори про передачу чи продаж активів у власність). Згідно інших підходів, моделі класифікуються як: модель оператора, коопераційна модель, договірна модель, лізингова модель [70].

Зважаючи на стратегічний курс України до євроінтеграції, необхідно орієнтуватися на європейський досвід у розвитку державно-приватного партнерства. Використовуючи поєднання ключових моделей та методологічних підходів, варто створити власну модель співробітництва, яка найбільше відповідає реаліям і стратегічним завданням розвитку туристичного сектору України.

### **3.2 Формування стратегій та заходи щодо підвищення управління конкурентоспроможністю через стратегії конкурентних переваг туристичного підприємства**

Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства необхідно сформувати відповідну стратегію. Стратегія управління конкурентними перевагами є комплексним планом дій, який визначає напрямки розвитку підприємства, способи досягнення та утримання конкурентних переваг на ринку. У цьому підрозділі ми розглянемо ключові аспекти формування такої стратегії для туристичного підприємства.

Перш за все, варто зазначити, що стратегія управління конкурентними перевагами має базуватися на ретельному аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Розробка стратегії конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [15]. Тому необхідно

провести SWOT-аналіз, дослідити ринкову кон'юнктуру, вивчити діяльність конкурентів, оцінити власні ресурси та можливості підприємства.

Наступним важливим кроком у формуванні стратегії є визначення конкурентних переваг туристичного підприємства. Конкурентні переваги - це сукупність характеристик, властивостей товару або маркетингових засобів, які створюють для підприємства певну перевагу над прямими конкурентами [47]. Конкурентні переваги можуть базуватися на унікальних турпродуктах, високій якості обслуговування, вигідному ціноутворенні, ефективному просуванні тощо.

Практична реалізація управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства потребує впровадження комплексу стратегій та заходів, спрямованих на розвиток і посилення конкурентних переваг. Їх реалізація має враховувати результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ринку туристичних послуг, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Доцільно використовувати комбінацію кількох взаємодоповнюючих стратегій для досягнення кращих результатів. На початковому етапі слід зосередитися на впровадженні стратегії оптимізації витрат та цінового лідерства. Ця стратегія передбачає перегляд структури операційних витрат, оптимізацію взаємодії з партнерами (постачальниками послуг, перевізниками, готелями, екскурсійними агентствами), впровадження автоматизованих систем бронювання та документообігу.

Практичні заходи включають укладання довгострокових партнерських угод, стандартизацію пакетних турів, скорочення адміністративних витрат, а також активне використання онлайн-каналів продажу. Результатом здійснення цієї стратегії має стати зниження собівартості туристичного продукту, що сприятиме підвищенню його цінової привабливості для клієнтів. Паралельно варто впроваджувати стратегію диференціації туристичних послуг, що спрямована на створення унікальної цінності для споживачів. Це може бути реалізовано шляхом розробки авторських турів, тематичних маршрутів, індивідуальних програм подорожей та покращення сервісу. Практичні заходи включають персоналізацію туристичних пропозицій, впровадження стандартів

якості обслуговування, проведення навчання персоналу на основі клієнторієнтованих технологій, а також активне використання сучасних засобів комунікації. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству «Аккорд-Тур» виділитися серед конкурентів і сформувати лояльну базу клієнтів.

Для ефективнішого використання ресурсів туристичного підприємства доцільно впроваджувати стратегію фокусування, яка базується на спеціалізації та орієнтації на конкретний ринковий сегмент. На практиці це може означати вибір конкретного напрямку діяльності, наприклад, екскурсійний, сімейний, оздоровчий, діловий туризм або фокусування на певній цільовій аудиторії. Основні кроки включають адаптацію туристичного продукту до потреб обраного сегмента, розробку спеціалізованих маркетингових програм та підвищення кваліфікації персоналу в обраному напрямку. Такий підхід дозволяє оптимізувати маркетингові витрати й посилити позиції підприємства в обраній ніші. Важливим етапом підвищення конкурентоздатності є реалізація інноваційної стратегії в діяльності підприємства. Це може включати впровадження CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами, використання онлайн-платформ для продажу турів, активне застосування цифрового маркетингу й соціальних мереж, а також впровадження елементів віртуального туризму.

Інновації сприяють підвищенню оперативності управління, поліпшенню якості комунікації з клієнтами та розширенню каналів збуту. Ефективна реалізація маркетингової стратегії повинна передбачати активне просування туристичних послуг на ринку. До ключових заходів належить розвиток бренду підприємства, формування позитивного іміджу, використання інструментів інтернет-маркетингу, участь у туристичних виставках та співпраця з блогерами і популярними платформами. Добре продумана маркетингова діяльність підвищує впізнаваність компанії та сприяє залученню нових клієнтів.

Особлива увага в практичній діяльності має приділятися стратегії розвитку персоналу, оскільки людський фактор відіграє ключову роль у сфері надання туристичних послуг. Ефективні заходи в цьому напрямі включають

організацію навчальних програм, тренінгів із клієнтоорієнтованого обслуговування, створення систем мотивації й оцінювання результативності праці. Підвищення кваліфікації співробітників безпосередньо впливає на якість послуг і задоволеність клієнтів.

Таким чином, практична реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства спирається на поєднання стратегій оптимізації витрат, диференціації, фокусування, інноваційного розвитку, активної маркетингової діяльності та розвитку персоналу. Реалізація цих заходів дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стабільний розвиток у сучасних ринкових умовах.

### **3.3 Концептуальні засади застосування цифрових технологій в процесі туристичного обслуговування і оцінка ефективності запропонованих заходів**

Одним з недоліків роботи співробітників туристичного агентства «Аккорд-Тур» з клієнтами визначено недостатній контроль якості обслуговування і недбале ставлення до потенційних споживачів послуги. Тому керівниками було вирішено вести новий метод Mystery Shopping. Mystery Shopping вважається інструментом підвищення якості обслуговування. Mystery Shopping - це метод спостереження за учасниками. Mystery shopping використовується в довгостроковій формі.

Програма постійного контролю обслуговування і мотивації персоналу в сервісній мережі. Зміни в додатку включають використання аудіо- та відеозапису в процесі обслуговування.

Критеріями успіху програми Mystery shopping є оперативність звітності, об'єктивність інформації, профіль таємничого покупця і профіль реального споживача туристичної компанії.

Доцільність проведення Mystery shopping полягає в можливості створення системи мотивації, заснованої на Mystery shopping, яка спонукає персонал швидко обслуговувати споживачів, по-перше, через залежність між якістю обслуговування і винагородою співробітників, а по-друге, виявляти дефекти сервісу наприклад, шляхом додаткового навчання персоналу, для подальшого усунення. Особливо важлива перша функція - мотивація.

Звичайна програма Mystery shopping, яка впливає на схему оплати праці співробітників «першої лінії», як правило, значно підвищує мотивацію перевіреного персоналу. В результаті програма Mystery shopping допоможе компанії домогтися відмінного обслуговування клієнтів

Основні способи використання інформації від таємничих покупців:

1. Заохочуйте кращі практики в сфері обслуговування: нагороджуйте співробітників номінаціями для різних компаній, значними заохоченнями (преміями), нематеріальними (сертифікатами кращих менеджерів).

2. Використання засобів контролю буде в системі оплати праці персоналу.

3. Діагностика дефектів в роботі персоналу.

4. Стратегічний аналіз і визначення напрямків розвитку внутрішнього ринку. Наприклад, поліпшити дизайн офісного приміщення або розширити штат співробітників. В рамках цієї функції керівництво компанії визначає, чи достатня динаміка поліпшення сервісу для досягнення цілей компанії.

Після розробки та впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, важливо провести оцінку їх ефективності. Це дозволить визначити, наскільки успішними виявилися реалізовані заходи, виявити можливі проблеми та недоліки, а також скоригувати подальші дії для досягнення максимального результату. У цьому підрозділі ми розглянемо різні підходи та методи оцінки ефективності запропонованих заходів щодо управління конкурентними перевагами туристичного підприємства.

Перш за все, варто зазначити, що оцінка ефективності має ґрунтуватися на чітких та вимірюваних показниках. Система оцінювання конкурентоспроможності повинна базуватися на конкретних кількісних та

якісних індикаторах [15]. Такими показниками можуть бути обсяг продажів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, рентабельність, ефективність маркетингових заходів та інші метрики, які відображають результативність впроваджених заходів.

Одним з ефективних методів оцінки є порівняльний аналіз показників діяльності підприємства до та після реалізації заходів. Порівняння основних показників конкурентоспроможності до та після впровадження заходів дозволяє виявити їх вплив та ефективність. Такий аналіз допоможе визначити, наскільки змінилися ключові індикатори після реалізації заходів, і зробити висновки про їх дієвість.

Іншим корисним методом є бенчмаркінг - порівняння показників діяльності підприємства з показниками провідних конкурентів на ринку. Бенчмаркінг дозволяє визначити відставання або випередження підприємства порівняно з конкурентами та виявити сфери для вдосконалення [48]. Така оцінка дасть змогу зрозуміти, наскільки ефективними виявилися запропоновані заходи для зміцнення конкурентних позицій підприємства відносно інших гравців на ринку.

Ще одним ефективним інструментом оцінки є проведення маркетингових досліджень, зокрема опитувань споживачів та експертів галузі. Вивчення думок споживачів та експертів є важливим джерелом інформації для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Такі дослідження дозволять з'ясувати, як сприйняли клієнти та фахівці галузі впроваджені заходи, чи задоволені вони якістю послуг, асортиментом, ціновою політикою тощо. Ця інформація буде корисною для виявлення слабких місць та подальшого вдосконалення.

Окрім того, для комплексної оцінки ефективності запропонованих заходів можна використовувати метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Інтегральна оцінка дозволяє врахувати різні аспекти діяльності підприємства та визначити його загальний рівень конкурентоспроможності [52]. Цей метод передбачає розрахунок узагальнюючого показника на основі низки

часткових індикаторів, що характеризують різні сфери діяльності (фінансову, маркетингову, операційну тощо).

Також важливо проводити оцінку ефективності щодо окремих напрямків діяльності, на які були спрямовані запропоновані заходи. Наприклад, якщо одним із заходів було впровадження нових турпродуктів, варто оцінити їх популярність серед клієнтів, обсяги продажів, рентабельність тощо. Оцінка ефективності окремих складових стратегії є важливою для виявлення слабких місць та пошуку шляхів удосконалення.

Крім кількісних показників, також доцільно враховувати якісні фактори під час оцінки ефективності запропонованих заходів. Такими факторами можуть бути покращення іміджу та репутації підприємства, підвищення лояльності клієнтів, зміцнення партнерських відносин, покращення організаційної культури та психологічного клімату в колективі тощо. Нематеріальні активи відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Одним із ключових сучасних трендів у розвитку туризму виступає процес діджиталізації. Цей термін охоплює впровадження цифрових технологій у різні аспекти суспільного життя, зокрема й у сферу туризму [97]. Використання цифрових платформ відкриває низку переваг: стимулювання інновацій, розширення ринків збуту, оптимізація витрат, покращення безпеки й якості операцій, формування цінності для споживачів, а також підвищення ефективності діяльності компаній, їхньої прибутковості й конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація справляє вплив на туристичну галузь на різних рівнях: мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях. Найбільш виразно вплив новітніх цифрових технологій відчувається на мегарівні, який охоплює міжнародний туризм. Основні напрямки діджиталізації в сфері туризму можна побачити на рис.3.4 .



**Рис. 3.4 Основні напрямки цифровізації в галузі туризму [83]**

У сучасному туристичному секторі цифрові технології відіграють ключову роль, забезпечуючи створення нових досвідів і інтерактивних екскурсій за допомогою віртуальної та доповненої реальності. Окрім цього, їх активно застосовують для аналізу даних, що сприяє підвищенню якості обслуговування туристів та ефективного управління ресурсами галузі.

Цифровізація визнана одним із провідних трендів і рушійним фактором розвитку бізнесу, адже сучасні інформаційні технології змінюють підходи до ведення бізнесу, розробки продуктів і надання послуг. Окрім збільшення продуктивності, цифрова трансформація пропонує такі переваги, як економія часу, генерація попиту на інноваційні товари та послуги, а також підвищення загальної якості й цінності [49].

Однією з основних тенденцій у впровадженні цифрових технологій в туризмі є використання штучного інтелекту, віртуальної реальності, аналізу великих даних (Big Data) та блокчейн-технологій. Big Data допомагають прогнозувати попит, встановлювати оптимальні ціни, створювати ефективні маркетингові стратегії та налаштовувати рекламу відповідно до уподобань користувачів. Відомості з відгуків і рейтингів також використовуються для вдосконалення сервісів.

Штучний інтелект має змогу обробляти значні обсяги інформації про подорожі, полегшуючи прогнозування попиту й оптимізацію маршрутів і пропозицій. Впровадження цифрових рішень дає змогу туристичним підприємствам надавати високоякісні та оперативні сервіси клієнтам, забезпечуючи зручний доступ до інформації, а також захищеність персональних даних у процесі бронювання або користування іншими послугами. На глобальному ринку туристичних послуг виділяється кілька провідних розподільчих систем: AMADEUS, Worldspan, Galileo та Sabre. Вплив інформаційних технологій на галузь туризму як у національному, так і міжнародному масштабі є здебільшого позитивним. Це спрямовує трансформацію сфери туризму, перетворюючи її із галузі, орієнтованої на організованих туристів, у багатофункціональний сектор, що прагне задовольняти різноманітні потреби клієнтів. Кожна з глобальних розподільчих систем зберігає унікальні особливості та функціональні можливості, що робить їх взаємно доповнюваними.

Amadeus є однією з найбільших комп'ютерних систем резервування у сфері туризму, яка охоплює понад 190 країн світу. Основними користувачами системи є туристичні агентства, авіакомпанії та готелі. Вона дозволяє здійснювати бронювання авіаквитків, готельних номерів, транспортних засобів та інших послуг для подорожей, надаючи широкий спектр інструментів і сервісів для підтримки продажів та маркетингової діяльності. Крім того, система пропонує статистичні дані та аналіз продажів, що сприяє плануванню і вдосконаленню стратегій реалізації та просування послуг [104].

У 2020 році була представлена Amadeus Travel Platform, яка об'єднала основні функції системи для поліпшення користувацького досвіду та підвищення ефективності роботи туристичних компаній, забезпечуючи сучасні інструменти для бронювання різноманітних послуг.

Galileo представляє іншу комп'ютерну систему резервування (CRS), яку в 2001 році придбала компанія Travelport. Ця платформа дає змогу туристичним агентам бронювати авіаквитки, житло, автотранспорт, круїзи та інші послуги,

відкриваючи доступ до понад 500 авіакомпаній, 80 тисяч готелів і багатьох туристичних сервісів по всьому світу [110].

Sabre була створена American Airlines у 1960 році як один із перших великих проектів у сфері систем резервування. Сьогодні вона є однією з найбільш популярних платформ у світі. База даних Sabre містить інформацію про більш ніж 400 авіакомпаній, 750 тисяч готелів та інші туристичні послуги з різних куточків планети. Система використовується на понад 425 тисячах терміналів туристичних агентств. Вона пропонує численні аналітичні інструменти та функції забезпечення безпеки, що дають змогу туристичним агентам ефективно організувати свою роботу [114].

Worldspan була заснована у 1990 році та стала частиною Travelport у 2007 році. Це одна з важливих систем резервування, яка забезпечує бронювання авіаквитків, номерів у готелях, автомобілів, круїзів та інших туристичних послуг. Система має простий у користуванні інтерфейс і розширені функції, що значно спрощують процес резервування для туристичних агентів. Вона відкриває доступ до понад 700 авіакомпаній і партнерів по всьому світу, пропонуючи додаткові сервіси й аналітичні інструменти для підвищення продуктивності та ефективності роботи агентств. Наприклад, система допомагає аналізувати попит на туристичні послуги, ухвалювати стратегічні рішення щодо ціноутворення і маркетингу. Worldspan використовують понад 650 тисяч терміналів по всьому світу. Компанія Travelport продовжує вдосконалювати систему, впроваджуючи новітні технології для підтримки туристичного сектору загалом [115].

Однією з ключових відмінностей між розглянутими системами є їхня доступність для різних категорій користувачів. Такі системи, як Amadeus, Worldspan і Sabre, здебільшого використовуються туристичними агентствами і туроператорами. У той же час Galileo надає можливість бронювання безпосередньо через вебсайти авіакомпаній або готелів, незалежно від участі туристичного агентства. Однією з головних переваг цифрових технологій є можливість виходу бізнесу на міжнародний рівень. Інтернет забезпечує компаніям можливість просувати свої послуги не тільки у межах їхньої країни,

але й на глобальному ринку. Це стало реальністю завдяки таким інструментам, як інтернет-маркетинг, веб-аналітика та соціальні медіа.

Ефективними інструментами є контекстна реклама, пошукова оптимізація та ретаргетинг, які залучають увагу потенційних клієнтів і збільшують конверсію. Крім того, цифрові рішення дозволяють використовувати персоналізований підхід. Клієнти отримують доступ до сервісів, які допомагають їм знаходити бажані послуги, відстежувати вибір та отримувати індивідуальні рекомендації. Аналітика даних дає змогу туристичним компаніям пропонувати персоналізовані варіанти подорожей і забезпечувати якісне обслуговування.

Також Travel Genome відкриває нові горизонти у сфері персоналізації подорожей, виступаючи як особистий помічник туриста. Цей додаток зі штучним інтелектом збирає дані з різних джерел, включаючи фотографії, відео, відгуки та поради мандрівників, а також пропозиції від авіакомпаній і готельних мереж. Користувач може зазначити свої вподобання і цілі подорожі, а програма автоматично генерує індивідуальний маршрут, враховуючи бюджет, побажання та інші деталі. Крім планування подорожі, користувачам надається доступ до порівняння цін на авіаквитки, бронювання житла, екскурсій, перегляду закладів для розваг і актуальних подій.

Travel Chain спрямована на створення прогресивної туристичної платформи, яка забезпечує доступ до великої бази інформації для мандрівників. Ця система допомагає користувачам знайти найкращі пропозиції та спланувати подорож у рамках бюджету, гарантуючи конфіденційність їхніх даних і вподобань. Travel Chain поєднує постачальників послуг з аналізом ринкових тенденцій, створюючи персоналізовані рішення для кожного клієнта. Окрім цього, платформа сприяє взаємодії між користувачами, які можуть ділитися власними відгуками про їжу, проживання, транспорт та розваги під час мандрівок [115].

Travel Tokens застосовуються як спосіб оплати фінансових операцій у туристичній сфері. Вони дають змогу клієнтам оплачувати послуги за

допомогою електронних гаманців, створюючи більше можливостей для підприємців залучити аудиторію. Туристи отримують свободу вибору потрібних послуг і швидке внесення оплати, підвищуючи інноваційність взаємодії між клієнтами та постачальниками. Платформа Winding Tree демонструє ефективне використання технології блокчейн для бронювання та відстеження багажу без необхідності посередників. Такий підхід гарантує легкий, безпечний і надійний процес виконання послуг [52].

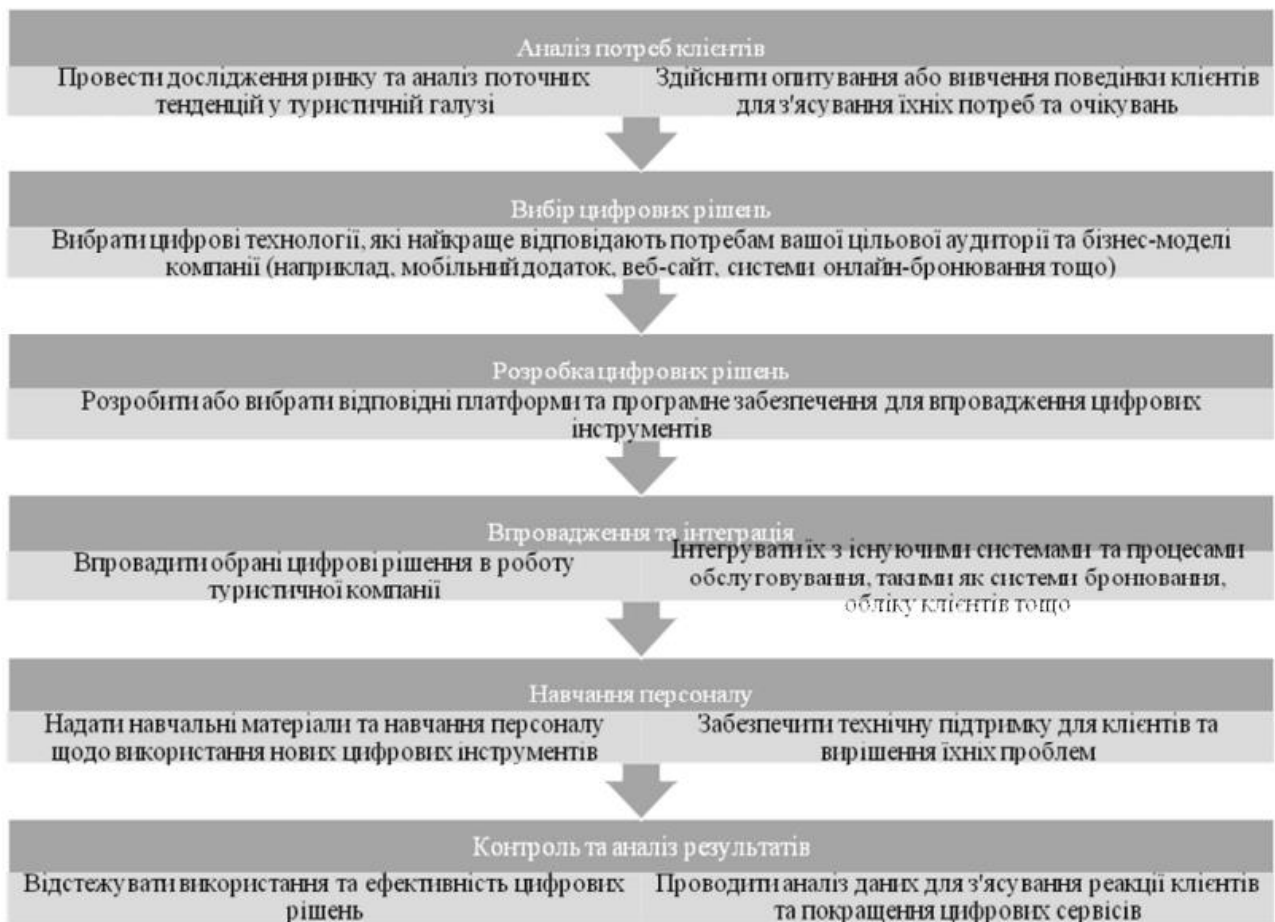
Процес впровадження цифрових технологій у туристичну сферу можна розглядати як систему зовнішніх і внутрішніх дій, які сприяють перетворенню цифрових можливостей на конкретні результати та ефективність. Зовнішній аспект цього процесу виявляється через онлайн-комунікацію туристів із компаніями, тоді як внутрішній аспект ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у ключові бізнес-процеси самих туристичних організацій. Загалом, діджиталізація охоплює застосування цифрових інструментів задля вдосконалення та автоматизації внутрішніх процесів, покращення взаємодії з клієнтами і підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Алгоритм практичного використання цифрових технологій у сфері обслуговування туристичного бізнесу відображено на рис. 3.5.

Ключовим етапом процесу є «Аналіз потреб клієнтів», який дозволяє краще зрозуміти вимоги та сподівання цільової аудиторії. На цьому етапі проводиться глибоке вивчення ринку та аналіз поведінки споживачів, зокрема їхніх уподобань, бюджету, передбачуваних цілей подорожей і очікуваного рівня комфорту. Основне завдання - визначити ключові сегменти аудиторії і їхні потреби з метою розробки послуг та функцій цифрових рішень, які будуть для них найкориснішими. Цей аналіз допомагає налаштувати сервіси компанії та спрямувати маркетингові стратегії на задоволення очікувань клієнтів. У той же час важливо періодично оновлювати отримані дані, адже потреби клієнтів часто змінюються під впливом сезонності чи економічних умов.

Етап «Вибір цифрових рішень» передбачає ретельну оцінку технологій і платформ, що можуть відповідати цілям та специфіці туристичного бізнесу. На

цьому етапі особлива увага приділяється аналізу доступних варіантів із врахуванням їхніх функціональних можливостей, вартості, сумісності та рівня інтеграції з існуючими системами. Важливо обрати рішення, які максимально ефективно використовуватимуть наявні ресурси компанії та задовольнятимуть клієнтські потреби. Іншим важливим моментом є врахування індивідуальних характеристик бізнесу при ухваленні цих рішень. Ретельний аналіз і порівняння доступних опцій дозволяють обрати найефективніші технології та платформи для успішного впровадження цифрових ініціатив [76].



**Рис. 3.5. Алгоритм застосування цифрових технологій процесів обслуговування в туристичному бізнесі**

Етап розробки цифрових рішень охоплює створення або адаптацію сучасних цифрових інструментів для впровадження в роботу туристичного оператора. На цьому етапі здійснюється розробка програмного забезпечення,

мобільних додатків, веб-сайтів і інших цифрових продуктів, які відповідають вимогам компанії та запитам її клієнтів. Основними аспектами є проектування зручного інтерфейсу користувача, забезпечення необхідної функціональності відповідно до бізнес-вимог і гарантування безпеки даних.

Туристичні оператори активно застосовують низку цифрових технологій для оптимізації роботи та покращення сервісу для клієнтів:

- онлайн-бронювання та платформи продажу. Вони забезпечують можливість клієнтам бронювати тури, готелі, транспорт чи інші послуги через веб-сайт або мобільний додаток;

- контент-маркетинг і соціальні медіа. Цифрові канали, такі як блоги, відео та соціальні мережі, використовуються для просування послуг, розповідей про подорожі й залучення нових клієнтів;

- CRM-системи. Вони допомагають вести базу даних клієнтів, аналізувати їхні попередні запити, підтримувати взаємодію та надавати персоналізовані послуги;

- мобільні додатки. Завдяки їм туристичним операторам вдається спростити процес бронювання, надати актуальну інформацію про подорожі та залишатися на зв'язку з клієнтами під час їхніх поїздок;

- технології віртуальної (VR) і доповненої реальності (AR). Такі рішення дозволяють клієнтам заздалегідь візуалізувати свою подорож, оцінити готель чи екскурсійні локації;

- аналітичні системи та штучний інтелект (AI). Ці технології використовуються для аналізу даних клієнтів, прогнозування попиту на послуги й оптимізації маркетингових кампаній.

Результатом цього етапу стає завершена розробка цифрових рішень, готових до впровадження у роботу компанії. Етап інтеграції передбачає активне впровадження розроблених або придбаних технологій у діяльність туристичного оператора. Сюди входять налаштування програмного забезпечення, його синхронізація з існуючими системами, навчання персоналу й підготовка до використання нових інструментів. Основною метою цього процесу є

забезпечення безперебійної роботи цифрових рішень та їхньої гармонійної інтеграції у бізнес-процеси компанії. Частина навчання персоналу присвячена освоєнню нових платформ і цифрових інструментів.

Працівники отримують інструкції з використання програмного забезпечення, мобільних додатків, CRM-систем та інших ресурсів для виконання своїх задач. Для успішного оснащення працівників важливо надати доступ до навчальних матеріалів, тренінгів й консультацій, а також підтримку на початковому етапі роботи з технологіями. Такий підхід забезпечує швидку адаптацію персоналу до нововведень і сприяє ефективному інтегруванню цифрових рішень у роботу туристичної компанії.

На етапі контролю та оцінки результатів туристичний оператор аналізує ефективність впровадження цифрових технологій. Це охоплює збирання й аналіз даних про використання цифрових інструментів, клієнтські відгуки, а також оцінку ефективності роботи персоналу. На основі отриманих результатів проводяться коригування та вдосконалення застосування технологій, спрямовані на підвищення якості обслуговування і задоволення потреб клієнтів. Цей етап є важливою складовою для постійного покращення й оптимізації цифрових ініціатив туристичного оператора. Основні тенденції, які варто враховувати під час розробки цифрової стратегії туристичного оператора, представлені на рисунку 3.6.

Використання цифрових технологій надає підприємствам низку конкурентних переваг, серед яких можна виділити: - підвищення рівня їх конкурентоспроможності - збереження ресурсів як фінансових, так і природних - оптимізацію процесів обробки значних обсягів даних - посилення клієнтської лояльності - створення позитивного іміджу для компанії Цифрові технології сприяють туристичним компаніям у встановленні більш ефективної комунікації з клієнтами й покращенні якості обслуговування. Вони допомагають знизити витрати на маркетинг і залучення нових клієнтів, а також забезпечують індивідуальний підхід до кожного, що підвищує рівень їх довіри та задоволеності.



**Рис. 3.6 Основні тренди під час формування Digital-стратегій організації [84, 90, 86]**

Однак, щоб отримати максимальні вигоди від впровадження цифрових інструментів, туристичним компаніям необхідно інвестувати у їх розробку і впровадження, а також забезпечити належний захист персональних даних клієнтів. Інтеграція цифрових рішень у туристичний бізнес вимагає ретельного аналізу потреб цільової аудиторії та підготовки персоналу до використання сучасних технологій для покращення сервісу. Після впровадження важливо регулярно оцінювати результативність роботи нових систем і вдосконалювати їх на основі відгуків клієнтів для максимізації їх ефективності.

## Висновки до третього розділу

У цьому розділі окреслено ключові механізми забезпечення сталого розвитку туристичного підприємства. Серед основних аспектів виділено підвищення якості туристичних послуг, диверсифікацію туристичних продуктів, розвиток партнерських відносин, ефективне управління персоналом і адаптацію до змін ринкових умов. Встановлено, що стійка конкурентоспроможність підприємства досягається завдяки злагодженій взаємодії економічних, організаційних і соціальних компонентів його діяльності. Доцільним вважається впровадження стратегії управління конкурентоспроможністю через реалізацію концепцій стратегічних переваг. Запропоновано застосування стратегій оптимізації витрат, диференціації та фокусування з урахуванням особливостей туристичної галузі.

Розроблено практичні заходи для підвищення ефективності управління, зокрема вдосконалення цінової політики, розширення асортименту туристичних послуг, підвищення рівня сервісу і сприяння розвитку інноваційної діяльності. Доведено, що реалізація обраної стратегії сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку і формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Досліджено також концептуальні основи впровадження цифрових технологій у процесі обслуговування туристів. Проведена оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність впровадження CRM-систем, онлайн-платформ для бронювання, цифрових каналів маркетингових комунікацій та автоматизації управлінських процесів. Доведено, що використання цифрових технологій дозволяє пришвидшити прийняття управлінських рішень, покращити взаємодію з клієнтами і сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичного підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено всебічне дослідження проблем управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «Аккорд-Тур» у контексті сучасних ринкових викликів. Ці виклики характеризуються високою динамічністю, нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, цифровізацією економіки та змінами у поведінці споживачів. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень, які дозволяють туристичним підприємствам адаптуватися до нових умов господарювання та забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку.

У ході дослідження було зосереджено увагу на теоретичних підходах до визначення сутності поняття конкурентоспроможності підприємства. Ця характеристика розглядається як здатність суб'єкта господарювання ефективно використовувати ресурси, конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів, отримувати прибуток та забезпечувати стійкий розвиток.

Встановлено, що конкурентоспроможність туристичного підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. До ключових із них належать якість туристичних послуг, рівень сервісу, ціна, імідж, маркетингова політика, інноваційна активність, кадровий потенціал та ефективність управління. Розглянуто сучасний стан і тенденції розвитку туристичної галузі, а також основні виклики, які впливають на діяльність туристичних підприємств. Зокрема, досліджено наслідки економічної нестабільності, пандемічних обмежень, зниження платоспроможного попиту населення, трансформацію туристичних потоків та зростання ролі онлайн-сервісів. Установлено, що в сучасних умовах туристичні підприємства змушені переглядати свої стратегії, посилювати орієнтованість на клієнтів, активно впроваджувати цифрові технології та підвищувати якість обслуговування.

У практичній частині роботи проведено комплексну оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства «Аккорд-Тур». Здійснено

аналіз фінансово-економічних показників, ринкових позицій, асортименту туристичних продуктів, маркетингових інструментів і кадрового потенціалу підприємства. За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу засвідчили наявність значного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності за умов запровадження сучасних управлінських підходів.

На основі проведеного дослідження запропоновано напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновані заходи включають активізацію маркетингової діяльності, розвиток цифрових каналів комунікації та продажу туристичних послуг, підвищення якості сервісу, формування позитивного іміджу підприємства, розширення асортименту туристичних продуктів, а також оптимізацію кадрової політики й мотивації персоналу.

Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних технологій у процес обслуговування клієнтів, що сприятиме підвищенню швидкості, доступності та зручності надання туристичних послуг. Практичне значення отриманих результатів полягає у їхньому потенційному використанні в діяльності туристичних підприємств. Це сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, оптимізації управлінських рішень і забезпеченню стабільного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для стратегічного планування маркетингової діяльності та формування ефективної стратегії розвитку туристичного бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. Київ: КНЕУ, 2004, 273 с.
3. Багрова І.З. Складові та фактори конкурентоспроможності. Вісник економічних наук України. 2007. № 1. с. 16
4. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2018 р. С. 251–254.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
6. Алексеєва О. А. До питання ролі стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Управління організацією, бухгалтерський облік і економічний аналіз: питання, проблеми і перспективи розвитку: матеріали ІІ науково-практичної конференції. Запоріжжя: ЗІЕІТ, 2017. С. 85–89.
7. Балджи М. Д., Бондаренко О. І. SWOT-аналіз як інструмент виявлення конкурентних переваг туристичного підприємства. Економічний дискурс. 2018. № 2. С. 101-110.
8. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. Вип. 2-3. Київ: КНЕУ, 2000. с. 208.
9. Барановська В. М. Роль інформаційних технологій у забезпеченні конкурентних переваг туристичного підприємства. Інформаційні технології в економіці. 2020. № 1(5). С. 25-33.

10. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентноспроможності великого промислового підприємства. Економіст. 2004. № 12. с. 456
11. Богдан Н. М. Стратегічні альянси як конкурентна перевага туристичних підприємств. Економіка та управління. 2022. № 1. С. 45-52.
12. Бондаренко М. П. Стратегічне партнерство як фактор формування конкурентних переваг туристичних підприємств. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. № 3. С. 83-95.
13. Вахович І. М., Джинджоян В. В. Інноваційний потенціал як фактор конкурентних переваг туристичних підприємств. Інноваційна економіка. 2019. № 5-6. С. 68-74.
14. Вачевський М. В., Скотний В. Г. Маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т. 2. С. 74-82.
15. Вачевський М.В., Скотний В.Г. Маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т.2. С. 85.
16. Відновлення України: Як працює державно-приватне партнерство за правилами держдопомоги. URL:  
[https://www.asterslaw.com/ua/press\\_center/publications/vidnovlennya\\_ukraini\\_ya%20k\\_pratsyue\\_derzhavnoprivatne\\_partnerstvo\\_za\\_pravilami\\_derzhdopomogi/](https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/vidnovlennya_ukraini_ya%20k_pratsyue_derzhavnoprivatne_partnerstvo_za_pravilami_derzhdopomogi/)
17. Лендел М. А., Газуда С. М., Газуда Л. М. Туристично-рекреаційний комплекс у системі соціально-економічного розвитку сільських територій 67 транскордонного регіону. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. Випуск 1 (51). С. 153–160
18. Гапоненко Г. І. Перспективи використання технології блокчейну в туристичній галузі. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2019. Вип. 10. С. 196-200.

19. Гайдук В. А. Конкуентоздатність в умовах сучасного ринку. Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16-17
20. Малік М. Й., Нужна О. А. Конкуентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.
21. Гончарук А. Г. Система управління якістю як фактор конкурентних переваг туристичного підприємства. Стандартизація, сертифікація, якість. 2018. № 6. С. 45-51.
22. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. Науковий вісник Чернівецького університету. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.
23. Грицишин А. В., Кузьмін О. Є. Якість обслуговування клієнтів як конкурентна перевага туристичного підприємства. Галицький економічний вісник. 2019. № 5(60). С. 132-140.
24. Грущинська Н. М. Екологічна відповідальність як фактор формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Екологічний менеджмент та сталий розвиток. 2019. № 1(8). С. 67-74.
25. Гуменюк В. В. Диверсифікація туристичних пропозицій як конкурентна перевага підприємства. Економічний дискурс. 2019. № 3. С. 87-95.
26. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
27. Дубиченко В. В., Сисоєва С. І. Модель 7С McKinsey як підхід до оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, № 3. С. 34-45.
28. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с
29. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2012. № 48/2. С. 189- 196.
30. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком підприємств: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

31. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. С. 232-234.
32. Ільченко А. П. Інноваційна діяльність як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 472-476.
33. Йозеф Шумпетер та проблеми реформування економіки України / [відп. ред. : Ю. К. Зайцев, Т. В. Фініков; Інститут економіки, управління та господарського права]. Київ: Таксон, 2000. 244 с.
34. Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. Цифровізація та екологізація інноваційного розвитку бізнесу: маркетингові аспекти повоєнного відновлення. Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в SMART-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри : колективна монографія / За наук. ред. І.В. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 482–504.  
URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/31522>
35. Калініченко С., Грібіник А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. Modeling the development of the economic systems. 2023. № (1). С. 133-138.
36. Кирчата І.М. Напрями формування економічного механізму підвищення конкурентноспроможності підприємства. Управління розвитком: зб. наук. статей. Харків, 2006. №7. 19-21
37. Кифяк В. Ф. Географічне розташування туристичних підприємств як конкурентна перевага. Регіональна економіка. 2019. № 2. С. 124-131.
38. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 - економіка, 203 організація і управління підприємствами. Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с. Кліпкова О. І. Маркетингова діяльність туристичних підприємств в Україні:

- сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та управління. 2020. № 3. С. 45-53.
39. Ковалевська С.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій / С.В. Ковалевська, К.Ю. Сапожник // Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. "Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики" (м. Кривий Ріг, 28 квітня 2018 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. С.161-163.
40. Ковальчук С. В., Лиходій В. Г. Матричні методи оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства. Економіка та управління. 2020. № 2. С. 65-73.
41. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. Черкаси: видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.
42. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 355 с.
43. Корольчук О. П. Аналіз ланцюжка цінності як інструмент оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства. Економічний простір. 2019. № 144. С. 88-97.
44. Корольчук О. П. Інноваційні підходи до формування конкурентних переваг підприємств туристичної галузі. Економічний простір. 2019. № 144. С. 88-97.
45. Костинець В. В. Сучасні методи управління конкурентними перевагами туристичного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 56-61.
46. Кравчук І. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація та джерела формування. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9102>
47. Крикавський Є. В., Козак О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 268 с.

48. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг і логістика: навч. посібник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 456 с.
49. Крупський О. П. Партнерські відносини як фактор формування конкурентних переваг туристичних підприємств. Економіка і організація управління. 2019. № 4(36). С. 93-102.
50. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія та практика: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 320 с.
51. Кузьмін О. Є., Жидоченко О. В. Застосування моделі конкурентних сил М. Портера для оцінки конкурентних переваг туристичних підприємств. Галицький економічний вісник. 2020. № 5(64). С. 35-44.
52. Кузьмін О. Є., Жидоченко О. В. Управлінські фактори формування конкурентних переваг туристичних підприємств. Галицький економічний вісник. 2021. № 1(68). С. 22-31.
53. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. наук.-практ. конф., м. Львів, 29 листоп. 2019 р. Економіст. 2021. № 12. С. 58–61.
54. Куценко В. М., Полікарпова В. О. Дослідження лояльності споживачів як джерела конкурентних переваг туристичного підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. № 3(20). С. 65-71.
55. Лагодієнко, В. В., Богданов, О. О., Попкова, С. О. (2022). Розвиток підприємств ав умовах глобалізації економіки. Економічний простір, (178), 60-64. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-10>.
56. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я, Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с
57. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. Економіка та держава. 2006. № 5. С. 65-67

58. Лісіца Т. Туристична діяльність: облік та оподаткування. Вісник офіційно про податки. 2017. № 34. URL : <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005703-turistichnadiyalnist-oblik-ta-opodatkovannya>.
59. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 484 с.
60. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Державний університет телекомунікацій, 2018 № 1 (23). С. 74–82.
61. Мамотенко Д. Ю., Корнєєва Т. С. Аналіз ринкової частки як метод оцінки конкурентних переваг туристичного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2019. Вип. 3-4. С. 221-230.
62. Мартинов С. В., Вовчанська О. М. Управління конкурентними перевагами підприємства: теоретичні аспекти. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 214-220.
63. Матвійчук Л. О. Фінансова стійкість як фактор конкурентних переваг туристичного підприємства. Фінанси, облік і аудит. 2021. № 1(47). С. 145-154.
64. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.
65. Мельник А. О. Ресурсний потенціал як фактор формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Економічний вісник університету. 2020. Вип. 45. С. 112-119.
66. Мельниченко С. В., Корнілова І. М. Управління ланцюгами поставок як конкурентна перевага туристичного підприємства. Вісник КНТЕУ. 2021. № 1. С. 86-97.
67. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

68. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туризму у Західному регіоні України: матеріали I Всеукр. студ. наук.-практ. конф. Харків : ЛДУФК, 2016. 122 с.
69. Полковниченко С.О. Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг / С. О. Полковниченко, А. О. Мурай// Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» № 12, 2018 - С.33- 38.
70. Окрепілов В. В., Пономарьов С. В. Управління якістю туристичних послуг: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 208 с.
71. Офіційна сторінка «Світовий банк». URL: <https://www.worldbank.org>
72. Пашенко О. П. Управління людськими ресурсами як конкурентна перевага туристичного підприємства. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2022. № 12. С. 94-102.
73. Пилипенко О. В. Репутація бренду як конкурентна перевага туристичного підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 2. С. 54-64.
74. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, 219 організація і управління підприємствами». Харківський державний економічний університет. Харків, 2004. 188 с
75. Решетнікова І. Л., Войтенко А. Б. Формування корпоративного іміджу як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 268-275.
76. Руденко М. В., Коренченко Р. А. Застосування моделі конкурентних сил М. Портера для оцінки конкурентного середовища туристичних підприємств України. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 255-262.
77. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7267>

- 78.Сегеда І. В. Використання великих даних у забезпеченні конкурентних переваг туристичного підприємства. Інтелект XXI. 2020. № 6. С. 114-121.
79. Семенов В. Ф., Бесєдіна О. А. Управління персоналом як фактор конкурентоспроможності туристичного підприємства. Економіка та держава. 2021. № 5. С. 68-73.
80. Семенов В. Ф., Бутов В. М., Гордієнко М. І. Формування конкурентних переваг підприємств туристичної індустрії. Одеса: Атлант, 2018. 256 с.
- 81.Семенов В. Ф., Єгупов Ю. А. Роль людських ресурсів у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства. Одеса: Атлант, 2020. 176 с.
- 82.Сімак С.В. Світовий досвід організації державно-приватного партнерства. Наукові праці Науково-методичний журнал Чорноморський державний університет ім. Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". серія "Державне управління". Випуск 223/201. Том 235. С. 88-94.
- 83.Синюченко М.І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження ефективності факторів зростання. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 14-17.
- 84.Скібіцька О. В., Біличенко А. С. Використання SWOT-аналізу для оцінки конкурентних переваг туристичних підприємств. Економіка і регіон. 2019. № 4(75). С. 89-95.
85. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі : підручник для студ. ВНЗ. Київ : Ліра-К, 2019. 764 с.
- 86.Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16.
- 87.Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 33. С. 233-239.
- 88.Спіріна, М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2004. N 8. С. 176-183.

- 89.Ткаченко Т. І., Дубиченко В. В. Маркетингові стратегії як конкурентна перевага туристичних підприємств. Маркетинг і цифрові технології. 2020. Т. 4, № 4. С. 22-34.
- 90.Тищук І., Ільїна О. Digital-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. Економічний форум. 2024. № 1(4). С. 38-49. 167
- 91.Токаренко О. І., Черемісіна Т. В., Бабіна. Н. І. Цифрові технології у міжнародному туризмі та готельній індустрії. Інфраструктура ринку. 2020. № 44. С. 126-130.
- 92.Туристичне підприємство «Аккорд Тур». URL: <https://akkordtour.com.ua/>
- 93.Український туристичний портал. Щорічний рейтинг кращих туристичних компаній України за 2022 рік. 2023. URL: <https://www.travelukraine.org/ratings/2022>
94. Чорна О. О., Левицька І. В. Адаптивність як конкурентна перевага туристичного підприємства в умовах невизначеності. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 22. С. 146-153.
- 95.Чорна О. О., Левицька І. В. Адаптивність як фактор конкурентних переваг туристичного підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 22. С. 146-153.
- 96.. Чорноус Г. О. Географічне розташування як фактор формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Регіональна економіка. 2018. № 4. С. 134-141.
- 97.Шевченко В. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти. Економіка і організація управління. 2017. № 1 (25). С. 89-96.
- 98.Шумпетер Йозеф А. Короткий оксфордський політичний словник. за ред.: Ієна Макліна, Алістера Макмілана; пер. з англ. Київ: Основи, 2006. С. 753.
- 99.Шикіна О. В., Івахненко А. Ю. Вплив COVID-19 на туристичну галузь України та шляхи її відновлення. Економіка та суспільство. 2022. № 1. С. 137-145.

100. Шикіна О. В., Козловський Р. С. Маркетингові фактори формування конкурентних переваг туристичного підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 1. С. 96-107.
101. Шикіна О. В., Козловський Р. С. Якість обслуговування як фактор конкурентних переваг туристичного підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 2. С. 82-88.
102. Шульгіна Л. М., Юхименко П. І. Корпоративна культура як конкурентна перевага сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 9. С. 555-561.
103. Янкова Р. С. Формування конкурентних переваг підприємства на основі ефективного використання ресурсів. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9539>
104. Ярмоленко В. О., Подлесна В. Г. Екологічна відповідальність як конкурентна перевага туристичного підприємства. Економіка природокористування та охорони довкілля. 2021. № 3. С. 68-74.
105. Amadeus.com. Amadeus - The leading provider of travel technology solutions. URL: <https://amadeus.com/en>
106. A practical guide to tourism destination management. Madrid: WTO, 2007. P.1. <https://www.unwto.org>
107. Burgin, Angus, "The Radical Conservatism of Frank H. Knight, " Modern Intellectual History, 6 (Nov. 2009), 513-38.
108. Burkart, A. J., Medlik, S., 1974: Tourism. Past, present and future. London, Heinemann Leiper, N., 1995. Tourism Management. Melbourne, Australia: RMIT Press.
109. Dupeyras, A., MacCallum, N., 2013. "Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document", OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
110. Emmett, Ross B. «Introduction», in Selected Essays by Frank H. Knight, 2 vols., (ed. by Ross Emmett), 1999.

111. Galileo.com. Galileo - The most trusted name in travel. URL: <https://www.galileo.com/>
112. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. Journal of Information Technology Management. 2023. Vol. 15. Is.4. P. 80–96. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711> URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/42412>
113. NovakV. New leadership competencies for future business leaders. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2016. № 2. P. 56- 61.
114. Porter M., 1990. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press: New York.
115. Sabre.com. Sabre - An innovative technology company. URL: <https://www.sabre.com/>
116. Worldspan.com. Worldspan - The travel technology leader. URL: <https://www.worldspan.com/>
117. Бурук Г. П. Управління конкурентоспроможністю промислової продукції з урахуванням екологічної складової : автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2011. 23 с

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Логотип туристичної компанії «Аккорд-тур»



Рис. 2.1 Логотип туристичної компанії «Аккорд-тур»

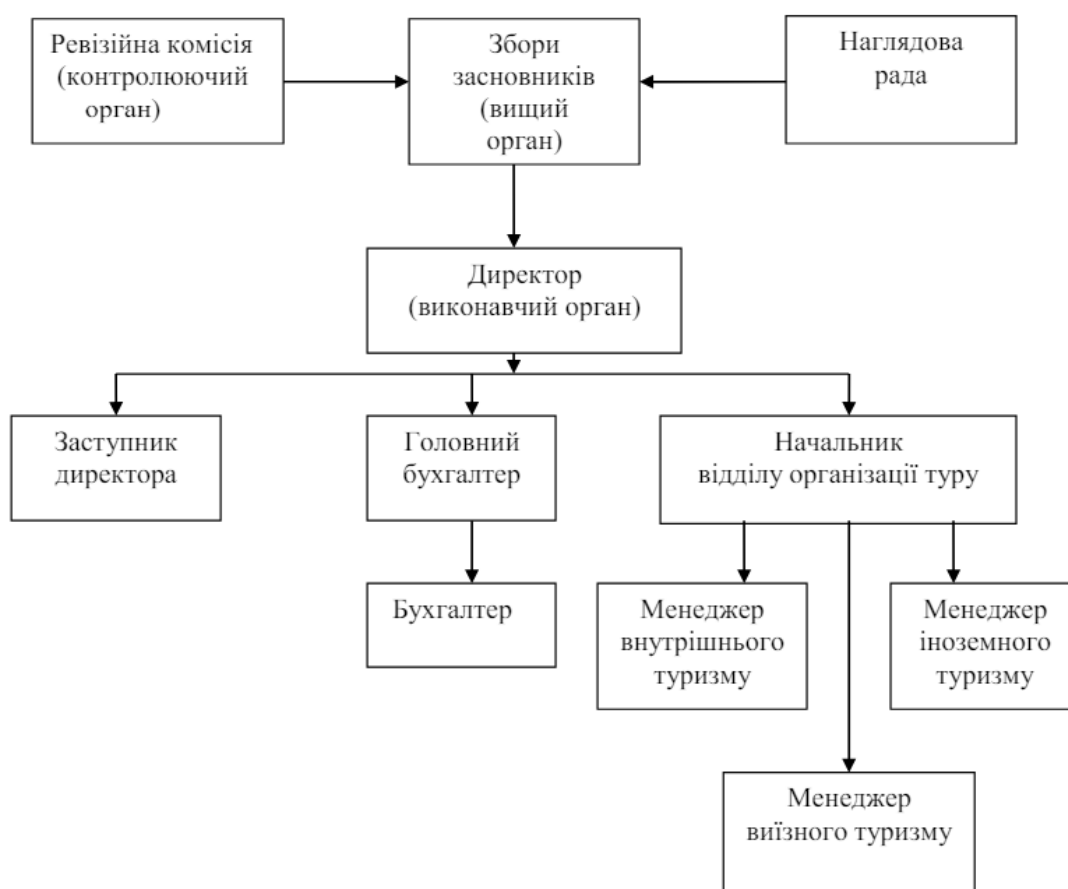


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «Аккорд-тур»

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

## Баланс ТОВ «Аккорд-тур» за 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн .
Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21 603	21 597
первісна вартість	1001	22 162	22 162
накопичена амортизація	1002	559	565
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 985	6 039
Основні засоби:	1010	800	696
первісна вартість	1011	4 603	4 603
Знос	1012	3 803	3 907
Усього за розділом I	1095	28 388	28 332
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9 102	8 243
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 804	11 145
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	402	441
у тому числі з податку на прибуток	1136	235	234,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	62 256	56 700
Гроші та їх еквіваленти	1165	22	104,6
Витрати майбутніх періодів	1170	4 295	4 160
Інші оборотні активи	1190	13	11,2
Усього за розділом II	1195	84 894	80 804,8
Баланс	1300	113 282	109 136,8
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 614	18 613,9
Додатковий капітал	1410	14 924	14 924
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 349	-11 351,2
Неоплачений капітал	1425	3 544	1 336
Усього за розділом I	1495	15 645	20 850,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	64 350	57 128,5
Короткострокові кредити банків	1600	6 800	15 075
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 789	6 000
товари, роботи, послуги	1615	1 446	1 500
розрахунками з бюджетом	1620		

*Продовження табл. Б.1*

розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Інші поточні зобов'язання	1690	16 252	8 582,6
Усього за розділом III	1695	33 287	31 157,6
Баланс	1900	113 282	109 136,8

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1

## Баланс ТОВ «Аккорд-тур» за 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн .
Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21 597	21 593
первісна вартість	1001	22 162	22 162
накопичена амортизація	1002	565	569
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 039	8240
Основні засоби:	1010	696	622
первісна вартість	1011	4 603	4604
Знос	1012	3 907	3982
Усього за розділом I	1095	28 332	30 455
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	8 243	5066.5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 145	10 154.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	441	422.9
у тому числі з податку на прибуток	1136	234,9	234.9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	56 700	66 544.4
Гроші та їх еквіваленти	1165	104,6	60.5
Витрати майбутніх періодів	1170	4 160	4176
Інші оборотні активи	1190	11,2	154.1
Усього за розділом II	1195	80 804,8	86 578.8
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього року, тис. грн</b>	<b>На кінець звітнього періоду, тис. грн</b>
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 613,9	18 613.9
Додатковий капітал	1410	14 924	14 924
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-11 351,2	-13 996.1
Неоплачений капітал	1425	1 336	1336
Усього за розділом I	1495	20 850,7	18 205.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	57 128,5	15 472.2
Короткострокові кредити банків	1600	15 075	
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 000	65528.5
товари, роботи, послуги	1615	1 500	7840.2
розрахунками з бюджетом	1620		

*Продовження табл. В.1*

розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		16.3
Інші поточні зобов'язання	1690	8 582,6	9970.7
Усього за розділом III	1695	31 157,6	83 355.7
Баланс	1900	109 136,8	117 033.7

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г. 1

## Баланс ТОВ «Аккорд-тур» за 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн .
Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21 593	21 590.7
первісна вартість	1001	22 162	22 161.8
накопичена амортизація	1002	569	571.1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8240	10 830.3
Основні засоби:	1010	622	429
первісна вартість	1011	4604	3842.3
Знос	1012	3982	3413.3
Усього за розділом I	1095	30 455	32 850
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5066.5	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 154.3	8242.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	422.9	450.9
у тому числі з податку на прибуток	1136	234.9	234.9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66 544.4	108 306
Гроші та їх еквіваленти	1165	60.5	171.8
Витрати майбутніх періодів	1170	4176	3688.7
Інші оборотні активи	1190	154.1	21.4
Усього за розділом II	1195	86 578.8	120 881.4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 613.9	18 613.9
Додатковий капітал	1410	14 924	14 924
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13 996.1	-13 312.1
Неоплачений капітал	1425	1336	1336
Усього за розділом I	1495	18 205.8	18 889.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	15 472.2	54 390
Короткострокові кредити банків	1600		4372.2
III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	65528.5	5010
товари, роботи, послуги	1615	7840.2	33 245.4
розрахунками з бюджетом	1620		

*Продовження табл. Г.1*

розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	16.3	29.3
Інші поточні зобов'язання	1690	9970.7	37 794.7
Усього за розділом III	1695	83 355.7	80 451.6
Баланс	1900	117 033.7	153 731.4