

**Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет
Кафедра туристичного бізнесу та рекреації**



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств»

Здобувач:
Згадова Н.С.
2 курсу групи Тм- 611

Керівник: зав.каф. ТБ та Р,
к.е.н., доцент
Шекера С.

Консультант:
професор каф. ФОтаА
Іванченкова Л.В.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 28 листопада 2025 р., протокол № 4

Завідувачка кафедри ТБтаР _____

Наталя ДОБРЯНСЬКА

Одеса – 2025

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут	<u>ННІ готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та енології ім. О.О. Преображенського</u>
Кафедра	<u>Туристичного бізнесу та рекреації</u>
Ступінь вищої освіти	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>242 Туризм і рекреація</u>
Освітня програма	<u>Міжнародний туризм</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри ТБтаР

Наталя ДОБРЯНСЬКА

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Згадова Наталія Сергіївна

- Тема роботи: Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств
Затверджена наказом ОНТУ від «23» вересня 2025 р. № 489-03.
- Термін здачі здобувачем закінченої роботи «1» грудня 2025 р.
- Вихідні дані роботи: Закон України «Про туризм», фінансова звітність ТО «ГЛОБУС-ТУР», підручники та навчальні посібники, рекомендовані МОНУ, додаткова література, джерела Інтернет.
- Перелік питань, які потрібно розробити: основні економічні показники діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР», показники руху необоротних активів, оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу, оцінка можливостей і загроз макрооточення, оцінка можливостей і загроз мезооточення, SWOT-аналіз, коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність, конкурентоспроможність за показниками ефективності діяльності, прогнозний річний економічний ефект від впровадження запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) організаційна структура ТО «ГЛОБУС-ТУР», структура продажів, частка турів різної тривалості в загальному обсязі продажів турів, розподіл в'їзних/виїзних (іноземних) туристів, обслугованих ТО «ГЛОБУС-ТУР» залежно від країни відправлення, карти стратегічних груп за різними параметрами, матриця BCG.. Презентація до кваліфікаційної роботи (19 слайдів)

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 3	Лариса ІВАНЧЕНКОВА	24.09.2025р	20.11.2025р

7. Дата видачі завдання 24.09.2025р.

Керівник _____ Світлана ШЕКЕРА

Завдання прийняв до виконання _____ Наталія ЗГАДОВА

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання теми для кваліфікаційної роботи	24.09.2025р	виконано
2.	Затвердження плану кваліфікаційної роботи	25.09.2025р	виконано
3.	Надання 1 розділу на перевірку	09.10.2025р	виконано
4.	Надання 2 розділу на перевірку	21.10.2025р	виконано
5.	Надання 3 розділу на перевірку	31.10.2025р	виконано
6.	Формування висновку, списку використаних джерел, додатків	10.11.2025р	виконано
7.	Здача закінченої кваліфікаційної роботи	25.11.2025р	виконано
8.	Розробка презентації	30.11.2025р	виконано

Здобувач _____ Наталія ЗГАДОВА

Керівник роботи _____ Світлана ШЕКЕРА

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач _____ Наталія ЗГАДОВА

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Робота містить 133 сторінок, 14 таблиць, 17 рисунків, список літератури з 71 найменування, 3 додатків.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню теоретичних засад, сучасних тенденцій та практичних аспектів впровадження інноваційних технологій з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах динамічного розвитку ринку туристичних послуг. На основі проведеного аналізу було розроблено туристичний маршрут і розроблений комплекс стратегічних заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР» шляхом ефективного впровадження інноваційних технологій.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, зокрема туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР», в умовах застосування інноваційних технологій.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів, пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР».

Отримані результати можуть бути використані керівниками туристичних компаній, фахівцями у сфері менеджменту та маркетингу, а також у навчальному процесі при вивченні дисциплін, пов'язаних з управлінням туризмом, інноваційним розвитком та цифровою економікою.

Рік захисту роботи 2025

ANNOTATION
master's qualification work

The work contains 133 pages, 14 tables, 17 figures, a list of references with 71 titles, 3 appendices.

The master's qualification work is devoted to the study of theoretical foundations, modern trends and practical aspects of the implementation of innovative technologies in order to increase the competitiveness of tourism enterprises in the conditions of dynamic development of the tourism services market. Based on the analysis, a tourist route was developed and a set of strategic measures was developed to increase the level of competitiveness.

The purpose of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the competitiveness of the tour operator "GLOBUS-TOUR" through the effective implementation of innovative technologies.

The object of the study is the process of forming and increasing the competitiveness of tourism enterprises, in particular the tour operator "GLOBUS-TOUR", in the conditions of the use of innovative technologies.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects related to the implementation of innovative technologies as a key factor in increasing the competitiveness of the tour operator "GLOBUS-TOUR".

The results obtained can be used by heads of travel companies, specialists in the field of management and marketing, as well as in the educational process when studying disciplines related to tourism management, innovative development and the digital economy.

The year of job protection is 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ	11
1.1. Сутність та компоненти конкурентоспроможності в туристичній галузі	11
1.2. Фактори формування конкурентних переваг туристичного оператора, включаючи інноваційні аспекти.	18
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах сучасних технологій.	29
Висновок до Розділу 1	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТО «ГЛОБУС-ТУР»	46
2.1. Загальна характеристика та економічні показники діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР»	46
2.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, включаючи рівень впровадження інновацій, на конкурентоспроможність ТО «ГЛОБУС- ТУР»	57
2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР» на ринку туристичних послуг	63
Висновок до Розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТО «ГЛОБУС-ТУР» ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	82
3.1. Розробка стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» із залученням інноваційних підходів	82
3.2. Обґрунтування економічної ефективності інноваційних рішень	95
3.3. Впровадження інноваційних технологій як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР»	100
Висновок до Розділу 3	103
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність. Сучасні ринкові умови в Україні та прагнення до світової економічної інтеграції вимагають переосмислення пріоритетів і стратегій господарської діяльності. У цьому контексті туризм виступає однією з ключових соціально-економічних галузей, що активно впливає на розвиток міжнародних відносин у політичній, економічній, соціальній та культурній сферах, формуючи новий стиль життя для мільйонів людей.

В епоху глобалізації ринкової економіки конкуренція набуває вирішального значення. Головною метою кожного підприємства є неперервна перемога в конкурентній боротьбі, що досягається завдяки постійним і цілеспрямованим зусиллям [64]. У туристичній галузі успіх залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту (послуг), тобто від його переваг у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Сьогодні для сталого функціонування туристичного підприємства на ринку критично важливою є об'єктивна оцінка його конкурентоспроможності. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, забезпечуючи максимальне вдосконалення діяльності та розкриття прихованого потенціалу, зокрема через впровадження інноваційних технологій.

Стан вивчення проблеми. Питання теорії та практики стратегічного управління в умовах конкурентного середовища, а також конкурентоспроможності як ключової складової цього процесу, були всебічно досліджені зарубіжними вченими, зокрема: Ансоффом І., Ассаелем Г., Армстронгом Г., Анн Х., Котлером М., Месконом М., Міцбергом Г., Портером М., Томпсоном А. та іншими.

Серед вітчизняних науковців, які зробили значний внесок у цю сферу, слід відзначити Балабанову Л. [7], Гаврилюк С. [10], Добрянську Н. [14], Іванова А. [25], Тягунову Н. [57], Фатхутдинова Р. [59], Хрущ Н. [61], Шершньову З. [63] та інших.

Цими дослідниками були запропоновані різноманітні науково-методологічні підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» та висвітлена роль цієї категорії у забезпеченні ефективності процесу стратегічного управління. Крім того, вони зробили значний внесок в обґрунтування процесу побудови послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту у практичній діяльності підприємств. Однак, у світлі стрімкого розвитку інноваційних технологій та їхнього впливу на усі сфери економіки, сучасний процес трансформації економічної системи в цілому, а також у сфері туризму, супроводжується проявом низки невирішених проблем з питань ефективного використання цих технологій для управління конкурентоспроможністю туристичного продукту (послуг). Об'єктивна необхідність адаптації науково-практичних основ управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств з урахуванням потенціалу інноваційних технологій зумовили проведення даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР» шляхом ефективного впровадження інноваційних технологій.

Для досягнення поставленої мети дослідження у процесі виконання роботи необхідно було вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності туристичних підприємств та роль інновацій;
- надати розгорнутий аналіз конкурентного середовища та оцінка поточного рівня конкурентоспроможності;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності туроператора «ГЛОБУС-ТУР» через впровадження інноваційних технологій.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, зокрема туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР», в умовах застосування інноваційних технологій.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів, пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, використані методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, прогнозування (екстраполяції), а також методи економетричного аналізу (регресійного аналізу). Застосування ситуативного SWOT-аналізу дозволило оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу. Особливу увагу було приділено системному підходу при аналізі можливостей впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності, що дало змогу ефективно розв'язати поставлені завдання. Для обробки та аналізу даних активно використовувалися сучасні комп'ютерні програми, включаючи пакет аналізу Microsoft Office Excel 2010.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області. Використано також фінансову та статистичну звітність туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР», інформацію з офіційних веб-сайтів підприємств [41-44], дані Всесвітньої туристичної організації (ВТО) [9], наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, результати проведених анкетних опитувань, а також особисті розробки автора.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційні робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. В роботі містяться 17 рисунків та 14 таблиць. Загальний обсяг – 133 с.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження (тези) опубліковані в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний бізнес та гостинність: влада, бізнес, наука та освіта в єдиному векторі розвитку». на тему

«Синергія технологій та мотивації: шлях до успіху туристичних підприємств на конкурентному ринку» та наукової статті у фаховому збірнику Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки на тему «Туристично-рекреаційний потенціал як чинник зміцнення економічної безпеки регіону». На протязі 2025 року була опублікована наукова стаття на тему: «Туристично – рекреаційний потенціал як чинник зміцнення економічної безпеки регіону» у науковому журналі Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ

1.1. Сутність та компоненти конкурентоспроможності в туристичній галузі

Сучасне функціонування туристичних підприємств відбувається в умовах значної невизначеності, сезонних коливань попиту на туристичні послуги, обмеженості фінансових ресурсів, недостатньої клієнтоорієнтованості та жорсткої конкуренції у сфері туризму. За таких умов туристичні компанії не можуть обмежуватися лише поточним плануванням та оперативним управлінням діяльністю — виникає потреба у розробці шляхів підвищення їх конкурентоспроможності. Необхідність здійснення процесів пошуку, формування та розвитку конкурентних переваг зумовлює створення системи управління цими перевагами й аналізу конкурентного становища підприємства. Для кожного підприємства важливо правильно оцінити конкурентне середовище та галузь, у якій воно функціонує, щоб визначити ефективні конкурентні стратегії, які забезпечать його конкурентоспроможність [30].

Перш ніж проводити аналіз оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств, варто звернутися до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Термін «конкурентоспроможність» був запроваджений М. Портером у праці «Стратегія конкуренції» [47], де він розглядає цю категорію як сукупність певних конкурентних переваг об'єкта серед аналогічних на ринку. Конкурентні переваги, у свою чергу, визначаються як сукупність властивостей товару або послуги, що забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. Такі переваги можуть мати технічний, технологічний, інформаційний, географічний, організаційний та інший характер.

Один із найпоширеніших у науково-практичній літературі підходів ґрунтується саме на теорії М. Портера та передбачає порівняння підприємств у межах галузі (або тих, що виробляють товари-субститути) як на національному, так і на світовому ринку.

Підхід, запропонований Л.М. Минко, базується на розумінні конкурентоспроможності як відносної характеристики, що відображає відмінності у розвитку окремого товаровиробника порівняно з його конкурентами. Вона проявляється як у рівні задоволення суспільних потреб за допомогою його товарів чи послуг, так і в ефективності виробничої діяльності [36].

Інше трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» зосереджується на характеристиках товару, який має певні конкурентні переваги серед аналогічних пропозицій на ринку. Зокрема:

- конкурентоспроможність визначається як наявність переваг у ціні, швидкості постачання, дизайні тощо, що дозволяють фірмі забезпечувати збут своєї продукції за рахунок конкурентів [13];
- вона полягає у здатності підприємства запропонувати товар, який максимально відповідає вимогам споживачів — за якістю, кількістю, термінами поставки та вигідністю умов реалізації продукції [46];
- основним критерієм конкурентоспроможності виступає можливість підприємства забезпечити покупцеві переваги за ключовими параметрами товару — ціною, якістю, умовами постачання тощо [8].

Такий підхід є одним із найпоширеніших, оскільки він акцентує увагу на характеристиках товару. Проте його недоліком є те, що він не враховує рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства загалом. На нашу думку, більш обґрунтованим є підхід, який конкретизує критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначаючи її як рівень компетентності суб'єкта господарювання порівняно з конкурентами за такими параметрами, як технології, практичний досвід і знання персоналу, рівень стратегічного та

поточного планування, якість систем управління, виробництва й продукції, а також ефективність комунікацій [6].

Проведений аналіз свідчить, що всі зазначені підходи базуються на теорії конкурентних переваг М. Портера [47]. Безперечно, ця теорія має значну практичну цінність, оскільки дозволяє порівняти конкурентоспроможність підприємств у межах галузі, країни або на світовому ринку. Водночас вона має низку недоліків.

По-перше, відсутня системність оцінювання, адже при порівнянні локальних чи інтегральних показників діяльності підприємства не враховуються внутрішні зв'язки, їхня динаміка та синергічний ефект.

По-друге, аналізуючи окрему групу конкурентів, можна лише визначити відносне місце підприємства у цій групі, що знижує об'єктивність оцінки його реальної позиції в галузі загалом.

По-третє, для об'єктивного порівняння необхідно враховувати однакові параметри діяльності підприємств, що у сучасних умовах диверсифікації продукції та ринків є досить складним завданням. Крім того, використання переважно кількісних показників не дає змоги оцінити здатність підприємства швидко адаптуватися до постійних змін ринкового середовища [4].

Отже, на наш погляд, доцільніше використовувати підхід, який розглядає конкурентоспроможність підприємства у динаміці, тобто враховує його здатність своєчасно та ефективно коригувати параметри діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища. У таблиці 1.1 наведено основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства», що базуються саме на цьому методичному підході.

Таблиця 1.1.

Основні визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, № джерела	Визначення
В. Адамик [4] і Г.Вербицька	Відносне поняття, яке відображає відмінність процесу розвитку цього підприємства від конкурента, як за ступенем задоволення його продукцією суспільних потреб, так і за ефективністю комерційної діяльності

А.С.Афонін, С.В.Білоусова, К.Мільські [5]	Спроможність та поведінка, які забезпечують фірмі можливість тривалий час добиватися власних цілей і успішно виступати на ринку поряд з іншими присутніми там суб'єктами
Бондаренко Г.С. [6]	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг.
Воронкова А.Е. [8]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Н.Грицишин [13]	здатність суб'єктів підприємницької діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов господарювання
Фатхутдінов Р.А. [59]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими наданому ринку.
Шершньова З.Є. [63]	Рівень компетенції підприємства порівняно з іншими підприємствами-конкурентами в створенні та використанні виробничого потенціалу певної направленості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок та освіти персоналу, що виявляється в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість і продуктивність.

Джерело: [4, 5, 6, 8, 13, 59, 63].

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає підстави стверджувати, що реальну оцінку цього явища неможливо здійснити, спираючись лише на вивчення окремих конкурентних переваг у певний проміжок часу.

З урахуванням цього, поняття конкурентоспроможності підприємства доцільно уточнити так: «Конкурентоспроможність підприємства — це здатність своєчасно й ефективно змінювати параметри власної діяльності відповідно до трансформацій зовнішнього середовища з метою збереження наявних і формування нових конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей розвитку».

Таке трактування дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства у трьох основних аспектах:

1. як систему взаємопов'язаних факторів, що забезпечують підтримання існуючих конкурентних переваг та сприяють формуванню нових;
2. як здатність системи адаптуватися до вимог ринку, змінюючи внутрішні параметри діяльності, а також ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, створюючи вигідні умови співпраці з постачальниками та споживачами;
3. як процес, що відображає не лише результат діяльності підприємства, а й постійний рух до досягнення стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність є ключовою категорією ринкової економіки, що відображає здатність туристичного підприємства ефективно діяти в конкурентному середовищі. Варто зазначити, що абсолютної конкурентоспроможності не існує: компанія може бути «лідером» на внутрішньому туристичному ринку, але водночас поступатися іноземним підприємствам на світовому рівні.

На думку І.О. Сидоренко, конкурентоспроможність слід розглядати як систему взаємопов'язаних елементів і факторів, яка характеризує рівень реалізації потенційних можливостей підприємства досягати й утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Таке визначення враховує не лише ефективність діяльності, а й адаптивність туристичного підприємства до змін у зовнішньому середовищі [53].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства можна визначити як узагальнену характеристику його стійкості, що зумовлюється ефективним використанням ресурсного потенціалу, здатністю надавати конкурентоспроможні за ціною та якістю туристичні послуги, а також умінням швидко реагувати на зміни ринку [54].

Як зазначають Т.Ю. Лужанська та С.А. Костенко, конкурентоспроможність туристичного підприємства слід розуміти як реальну та потенційну спроможність організації досліджувати попит, розробляти, виробляти й реалізовувати

туристичні продукти, які за своїми параметрами є привабливішими для споживачів порівняно з аналогами конкурентів [33].

Проблема конкурентоспроможності у сфері туризму досі не має системного теоретичного обґрунтування, тому в дослідженнях часто використовуються підходи, притаманні аналізу фінансово-господарських підприємств. Проте варто враховувати специфіку туристичної діяльності, яка потребує адаптації загальної теорії конкурентоспроможності до нематеріального характеру послуг.

Науковці В.Ф. Семенов і М.В. Жигаліна виокремлюють низку особливостей, притаманних конкурентоспроможності туристичних підприємств [51] (рис. 1.1).

Крім того, Т.Ю. Лужанська та С.А. Костенко пропонують класифікацію конкурентоспроможності туристичного підприємства за часовим критерієм, виокремлюючи статичний, динамічний і потенційний її види [34] (рис. 1.2).

Особливості оцінки і методів забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери туризму, пов'язані із специфічними рисами послуг у складі турпродуктов

Коливання рівня в окремі періоди року, робочі, неробочі, святкові дні. що обумовлене нерівномірністю споживання турпродуктов

Залежність, з одного боку, від конкурентних позицій безпосередніх виробників послуг - постачальників складових турпродукта, а з іншою, - від задоволення попиту

Зв'язок з наявністю туристичної ренти, яка визначається певною місцевістю

Залежність як від внутрішніх, так і зарубіжних конкурентів, що обумовлене орієнтацією на глобальний туристичний ринок (національний та світовий)

Рис. 1.1. Особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Джерело: [52].

Статична конкурентоспроможність відображає рівень конкурентних переваг туристичного підприємства на конкретний момент часу, динамічна — показує зміни цього рівня протягом певного періоду, а потенційна — демонструє

можливості підприємства успішно конкурувати з іншими учасниками ринку в майбутньому.

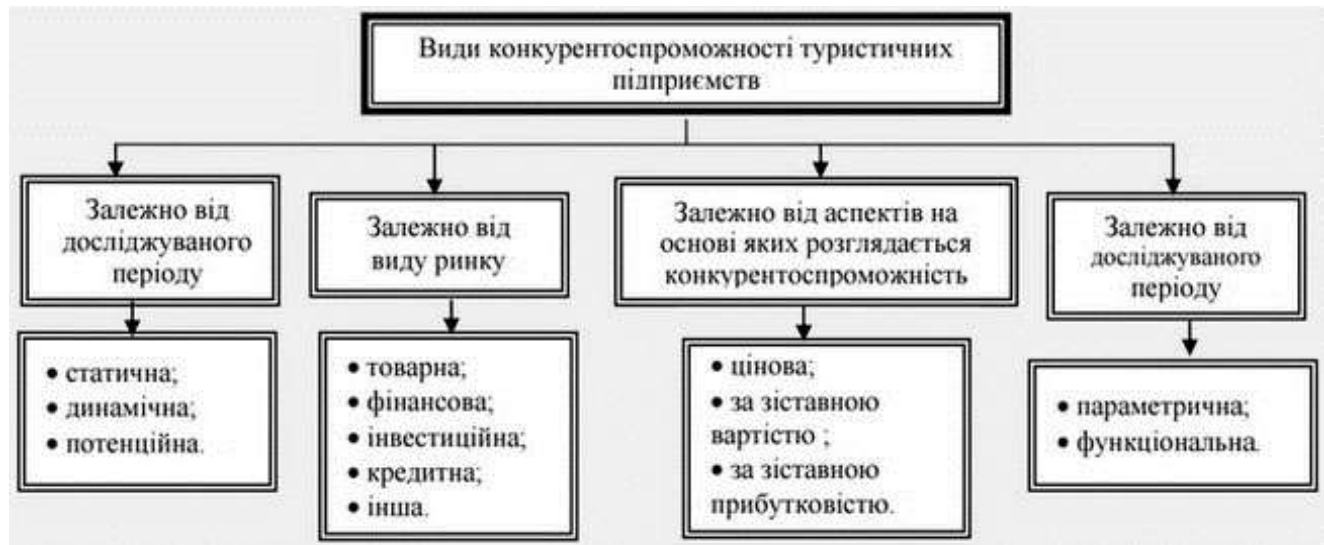


Рис. 1.2. Класифікація видів конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Джерело: [34].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства доцільно розглядати як цілісну систему, що включає постійно взаємодіючі елементи та чинники впливу. Вона відображає ступінь реалізації потенціалу підприємства у здобутті та збереженні конкурентних переваг протягом тривалого часу. Таке розуміння охоплює не лише результативність діяльності, а й здатність туристичного підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного підприємства є багатогранним поняттям, що поєднує поточні результати діяльності, динаміку розвитку та перспективні можливості. Її забезпечення потребує системного підходу до управління ресурсами, інноваціями, якістю послуг і маркетинговими стратегіями. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про здатність підприємства не лише ефективно функціонувати сьогодні, а й успішно адаптуватися до майбутніх викликів ринку туризму.

1.2. Фактори формування конкурентних переваг туристичного оператора, включаючи інноваційні аспекти

Аналіз чинників, що впливають на будь-який процес, є одним із ключових етапів стратегічного аналізу, оскільки саме він дозволяє виявити рушійні сили розвитку підприємства та визначити його позиції в конкурентному середовищі. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин кожне підприємство прагне підвищити рівень власної конкурентоспроможності, а стратегічний аналіз дає можливість обрати оптимальний напрямок розвитку, враховуючи комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, у тому числі інноваційних.

Більшість дослідників зазначають, що чинник — це рушійна сила або умова, яка визначає характер певного процесу. Ґрунтовний аналіз чинників дає можливість виявити сильні сторони підприємства, що формують його конкурентні переваги, а також слабкі сторони, які можуть становити потенційні загрози. Від характеру впливу цих чинників залежить, у яких умовах — сприятливих чи несприятливих — буде функціонувати підприємство в конкурентному середовищі [18].

Ми згодні з А.Р. Дунською, яка вважає, що найважливішим критерієм, що визначає здатність підприємства досягти очікуваних економічних результатів від своєї діяльності, є конкурентоспроможність, рівень якої залежить від комплексу чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства [19]. При цьому внутрішні чинники — це ті, якими підприємство може ефективно управляти самостійно. Їхній вплив безпосередньо залежить від системи управління, корпоративної культури, рівня цифровізації бізнес-процесів, інноваційної активності та стратегічного бачення керівництва.

Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Зокрема, Н. Грицишин до внутрішніх чинників зараховує такі:

- діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів;
- система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на сучасні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;
- сировина, матеріали, напівфабрикати. Якість сировини, комплектність перероблення та величина відходів впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини приводить до збільшення витрат виробництва, і відповідно до зменшення прибутку;
- збут продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективний збут продукції, завойовувати нові ринки, стимулювати продажі, використовувати сучасні маркетингові інструменти [13].

До того ж внутрішніх чинників, які визначають конкурентні переваги підприємства і його продукції, значно більше. На нашу думку, до внутрішніх чинників потрібно зарахувати:

- систему управління;
- фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів;
- виробничі потужності і виробничий потенціал;
- інновації та інноваційний потенціал;
- доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів).

В.Б. Єфремова до групи внутрішніх чинників відносить: технологічний чинник, рівень якості керування підприємством, рівень кваліфікації персоналу, рівень продуктивності праці, рівень якості продукції й технічного обслуговування. Внутрішня група чинників визначає рівень витрат виробництва і збуту продукції, що, своєю чергою, є основою ціноутворення [22].

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково підконтрольні йому. До зовнішніх чинників конкурентоспроможності О.Г. Нефедова зараховує: економічні — податкова політика держави, інфляційні процеси; соціальні — рівень кваліфікованості робочої сили, її чисельність; політичні — міжнародні конфлікти; природні фактори — вичерпність запасів окремих видів ресурсів; техногенні чинники — глобальне потепління тощо — це група глобальних зовнішніх чинників; зовнішні чинники мезорівня — підприємства-конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі та кредитно-фінансові установи [38].

Н. Грицишин пропонує дещо інший перелік:

1. діяльність державних владних структур, що включає фіскальну та грошово-кредитну політику, законодавчі акти;
2. господарську кон'юнктуру, що об'єднує ринок сировинних та матеріальних ресурсів, ринок трудових ресурсів, ринок засобів виробництва, ринок фінансових ресурсів;
3. розвиток нових технологій, нових матеріалів та джерел енергії;
4. параметри попиту, які об'єднують збільшення попиту на товари, які виробляють на підприємстві, що дають змогу отримувати високий прибуток і зберігати конкурентоспроможність на ринку [13].

Рівень конкурентоспроможності економіки визначає інвестиційну привабливість країни і її окремих регіонів, дає можливість залучати іноземні інвестиції і створює сприятливий клімат для розвитку підприємств та науково-технічного прогресу. Чим вищий рівень конкурентоспроможності економіки, тим більше можливостей має підприємство як для внутрішнього розвитку, так і для виходу на зовнішні ринки.

Згідно з теорією конкурентних переваг М. Портера [47], розвиток останніх відбувається за чотирма стадіями:

- конкуренція на основі виробничих чинників — природних ресурсів, капіталу, сприятливих умов для виробництва товарів, кваліфікації робочої сили й інформації;
- конкуренція на основі інвестицій — використання інвестування в технології, освіту, ліцензії;
- конкуренція на основі інновацій — за рахунок створення нових видів продукції, виробничих процесів, організаційних рішень та інших видів інновацій;
- конкуренція на основі багатства — досягнення конкурентних переваг за рахунок попередньо створеного капіталу.

Враховуючи зазначені стадії досягнення конкурентних переваг, можна виділити низку чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємств:

- чинники, що визначають суперництво в галузі (зростання галузі, тимчасовий дефіцит виробничих потужностей, відмінності між продукцією, впізнаваність бренду, інформаційне забезпечення, частка ринку, бар'єри виходу з галузі);
- чинники, що визначають ринкову владу постачальників (диференціація чинників виробництва, витрати на зміну постачальників, концентрація постачальників на ринку, обсяг поставок, витрати на постачання відносно загального обсягу закупівель у галузі);
- чинники, що визначають загрозу з боку товарів-замінників (ціни на товари-замінники порівняно з цінами вихідних товарів, витрати на переорієнтацію з виробництва товарів-замінників, готовність споживачів перейти на альтернативні товари);
- чинники, що визначають ринкову владу споживача (кількість споживачів, рівень їх інформованості, наявність товарів-замінників, співвідношення вартості до обсягу закупівель, впізнаваність бренду, рівень доходів споживачів) [57].

С.О. Пермінова визначає конкурентну позицію підприємства на ринку як результат впливу низки факторів (табл. 1.2.), що формуються макрооточенням і

безпосереднім оточенням, на які підприємство може як активно впливати, так і лише прогнозувати їх дію та враховувати у своїй діяльності [46].

Інноваційні аспекти стають важливим елементом у системі чинників конкурентоспроможності. Вони дозволяють підприємству адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність виробництва, впроваджувати нові продукти та технології, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги в сучасному глобалізованому ринку.

На основі проведених досліджень нами розроблено узагальнену схему чинників, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3.).

Таблиця 1.2.

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори			
Макрооточення		Безпосереднє оточення	
Ініціатор фактору	Фактори	Ініціатор фактору	Фактори
Уряд	Дії уряду	Конкуренти	Дії конкурента
Економіка	Тенденції в економіці	Постачальники	Дії постачальника
Суспільство	Тенденції в політиці, інфраструктура, культура	Клієнти	Економічний потенціал клієнтів, їх дії
Керівництво фірми	Тенденції в галузі, форми й методи управління	Ринок робочої сили	Реакція ринку
Природне середовище	Географічне розташування, клімат	Партнери	Дії партнерів
Випадок	Форс-мажорні обставини	Кредитори	Дії кредиторів
Внутрішні фактори			
Ініціатор фактору		Фактори	
Фірма		Якість, ціна, система гарантій, компенсація, пільги	
Маркетингова служба		Реклама, маркетингові стратегії	
Стратегічний потенціал		Стан технічних, технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових ресурсів	

Джерело: [46]

В.Ф. Семенов, І.В. Савельєва та Іванов А.М. [50] зазначають, що конкурентоспроможність підприємства та його продукції визначається різними групами чинників. При цьому слід підкреслити, що сама продукція виступає

одним із ключових чинників, які формують загальну конкурентоспроможність підприємства.

Ю.В. Мігущенко наводить наступні групи факторів формування конкурентоспроможності туристичного продукту (послуги) [37] (рис.1.4)



Рис. 1.3. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: складено автором з використанням [50].

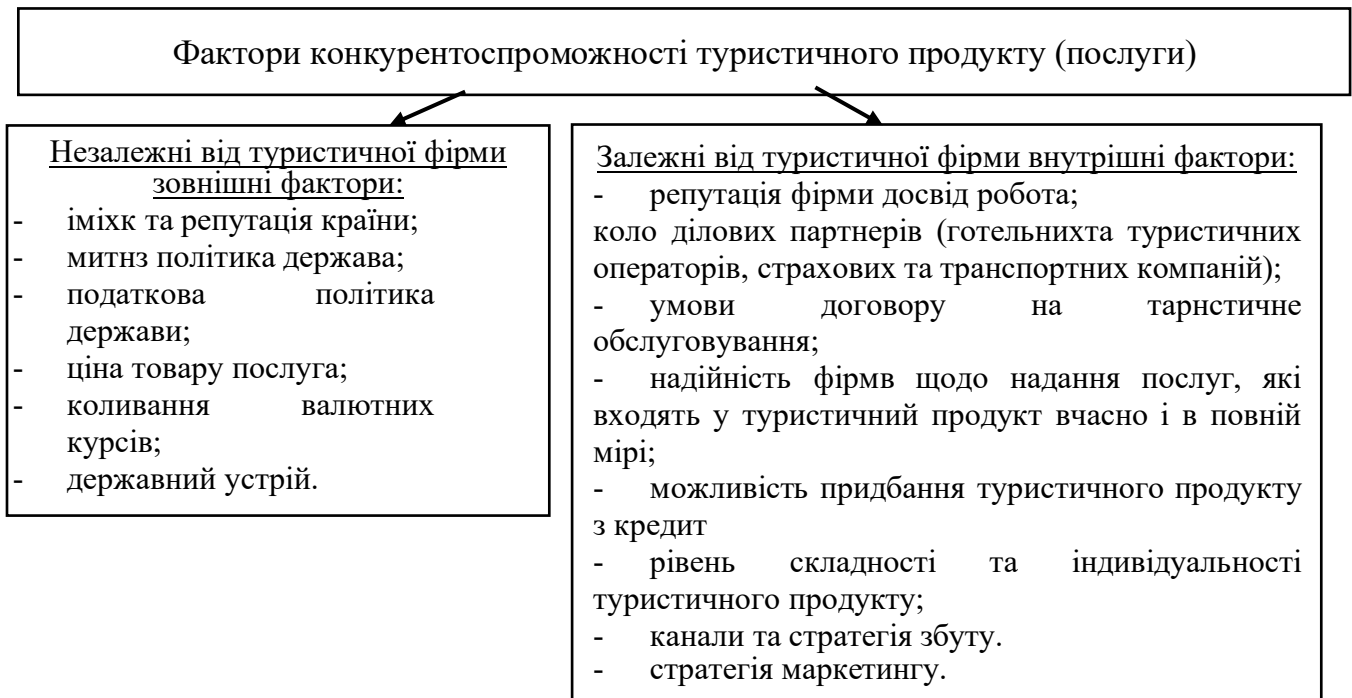


Рис. 1.4. Групи факторів формування конкурентоспроможності туристичного продукту (послуги). Джерело: [37].

Нижче наведена таблиця узагальнює основні конкурентні переваги туристичного оператора, що визначають його позиції на ринку та здатність ефективно конкурувати. Окрему увагу приділено інноваційним аспектам, які включають впровадження цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання сучасних маркетингових інструментів та онлайн-сервісів для клієнтів. Таке поєднання традиційних і інноваційних чинників дозволяє підприємству підвищувати якість туристичного продукту, оптимізувати внутрішні процеси, зміцнювати партнерські зв'язки та забезпечувати високий рівень обслуговування, що в результаті сприяє формуванню стійких конкурентних переваг на сучасному ринку туристичних послуг.

Таблиця 1.3. конкурентних переваг туристичного оператора демонструє, що ефективна діяльність підприємства на сучасному ринку туристичних послуг залежить від комплексного поєднання традиційних та інноваційних чинників. Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, використання сучасних маркетингових інструментів і онлайн-сервісів дозволяють підвищити

якість туристичного продукту, оптимізувати внутрішні процеси та зміцнити партнерські відносини. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення лояльності клієнтів, розширення ринкових можливостей і формування стабільних конкурентних переваг, що є ключовим фактором успішного функціонування туристичного оператора у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3.

Конкурентні переваги туристичного оператора з урахуванням інноваційних аспектів

Група конкурентних переваг	Конкретні елементи	Інноваційні аспекти	Вплив на конкурентоспроможність
Продуктові переваги	Якість туристичного продукту, різноманітність маршрутів, ексклюзивні тури	Віртуальні тури, індивідуальні онлайн-пакети, інтерактивні програми	Підвищують привабливість продукту, задовольняють різні потреби клієнтів
Цінові переваги	Вигідні контракти з партнерами, гнучка цінова політика	Використання цифрових систем для оптимізації цін та акцій	Забезпечують конкурентоспроможну ціну та більшу маржинальність
Сервісні переваги	Післяпродажне обслуговування, консультації, підтримка клієнтів	Онлайн-консультації, чат-боти, мобільні додатки для клієнтів	Покращують клієнтський досвід, підвищують лояльність
Персонал	Кваліфікація співробітників, професійний сервіс	Навчання з використанням онлайн-платформ, e-learning, VR-тренінги	Підвищує ефективність обслуговування, рівень задоволеності клієнтів
Маркетингові переваги	Реклама, просування бренду, залучення клієнтів	Цифровий маркетинг, таргетована реклама, соціальні мережі, SEO	Збільшує впізнаваність бренду, розширює ринок збуту
Партнерські переваги	Надійні контракти з готелями, авіаперевізниками, страхування	Використання онлайн-систем бронювання, інтеграція з платформами постачальників	Забезпечують стабільність і якість туристичного продукту
Управлінські переваги	Ефективна організація бізнес-процесів	ERP-системи, CRM-системи, автоматизація внутрішніх процесів	Оптимізують роботу, скорочують витрати, підвищують ефективність управління

Джерело: [40].

Ю.М. Правик [48] визначає низку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств у сфері туристичних послуг. Серед них — рівень технологічного забезпечення виробництва та впровадження інноваційних розробок; комерційні умови реалізації послуг; зручність і доступність їх придбання для споживачів; якість післяпродажного обслуговування; ефективність

рекламних кампаній; можливості застосування цінових і нецінових методів конкуренції; а також рівень державної та громадської підтримки діяльності підприємства.

На думку науковця А.В. Слов'янчика, чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств туристичного ринку, можна узагальнити у вигляді схеми (рис. 1.5.), яка відображає взаємозв'язок економічних, організаційних, маркетингових та інноваційних складових цього процесу [54].

Серед чинників зовнішнього середовища першочергове значення мають економічні чинники, до яких належать загальна економічна ситуація в країні, рівень добробуту населення, стабільність валютного курсу, інфляційні процеси, рівень зайнятості тощо. Усі ці елементи безпосередньо впливають на купівельну спроможність населення — основного споживача туристичних послуг [49].

Наступну групу становлять політичні чинники, що охоплюють нормативно-правове регулювання туристичної галузі, податкову та банківську політику, валютне законодавство, а також рівень політичної стабільності та безпеки в державі. Не менш важливими є міжнародні відносини, умови перетину кордонів і характер співпраці з іншими країнами, адже саме вони визначають привабливість держави як туристичного напрямку та спрощують виїзний туризм [16].

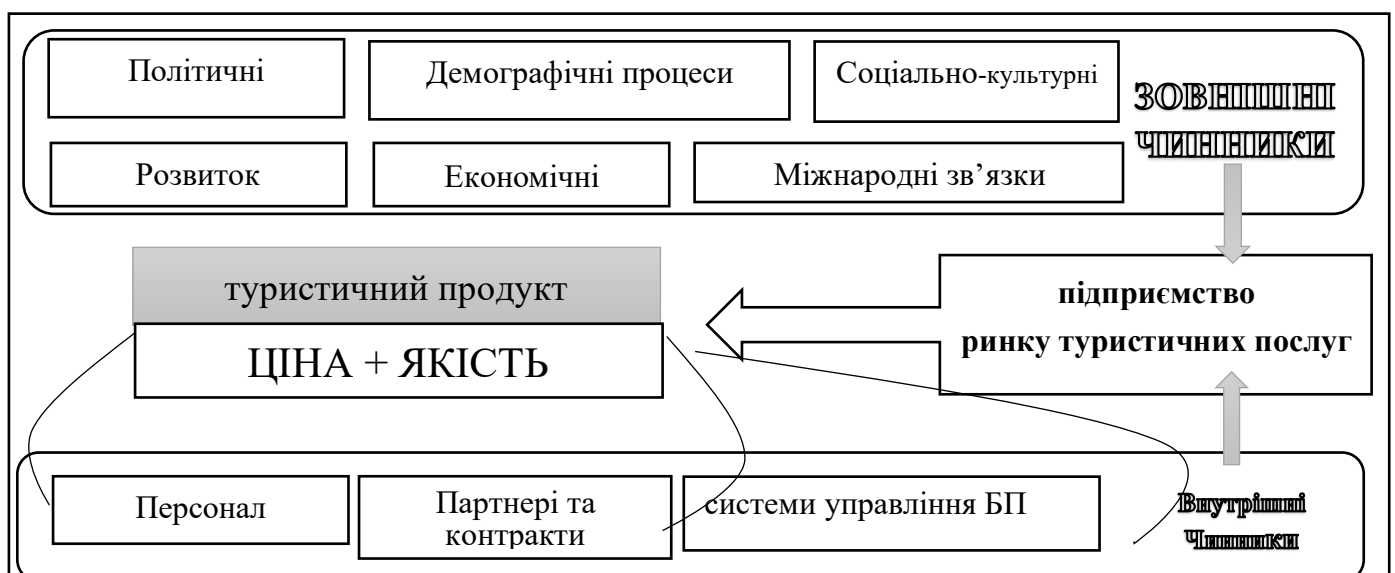


Рис. 1.5. Чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства ринку туристичних послуг. Джерело: [54].

Вагомий вплив мають і демографічні чинники, серед яких особливої актуальності набувають міграційні процеси, зокрема тенденція до виїзду українців за межі країни на постійне проживання [49].

Окремо слід відзначити інноваційно-технологічні чинники, що формують нову динаміку розвитку туристичного ринку. Впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем бронювання, онлайн-платформ для продажу турів і штучного інтелекту для персоналізації послуг підвищує ефективність діяльності підприємств [50]. Водночас відкритість інтернет-ресурсів стимулює розвиток самостійного туризму, що створює додаткові виклики для традиційних туристичних операторів [50].

Не менш значущими залишаються соціально-культурні чинники, серед яких рівень культури, освіти, розвитку медицини, а також збереження національної культурної спадщини. Вони формують позитивний імідж країни на міжнародній арені й підвищують її туристичну привабливість [55].

Усі перелічені чинники зовнішнього середовища впливають на конкурентоспроможність галузі загалом, створюючи спільні умови функціонування для всіх учасників ринку [58]. Проте рівень конкурентоспроможності окремого підприємства значною мірою визначається внутрішніми чинниками — насамперед якістю туристичного продукту, ефективністю управління, кадровим потенціалом та партнерськими зв'язками [60].

Ключовими елементами внутрішньої конкурентоспроможності є професійна компетентність персоналу та надійність партнерів, з якими укладаються договори на готельні послуги, транспорт, страхування, трансфери тощо. Високий рівень якості послуг також забезпечується інноваційними управлінськими системами, що оптимізують взаємодію між підрозділами та скорочують операційні витрати [46].

Отже, усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на зовнішні та внутрішні. Якщо перші підлягають лише врахуванню, то другі — можуть бути керованими та оптимізованими самим підприємством. З урахуванням сучасних тенденцій цифровізації та інноваційного

розвитку туристичного ринку, традиційна класифікація чинників конкурентоспроможності доповнюється новими інноваційними аспектами, характерними саме для туристичної сфери, що визначають її стійкість та здатність до адаптації в умовах глобальних змін [36].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг формується під впливом складного комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішні чинники створюють загальні умови функціонування галузі, тоді як внутрішні — безпосередньо визначають здатність підприємства ефективно працювати та надавати високоякісні послуги. Інноваційні аспекти, зокрема впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів і цифровізація сервісів, стають ключовими елементами підвищення конкурентоспроможності та забезпечують гнучкість підприємства у відповідь на зміни ринкового середовища. Отже, для досягнення стабільних конкурентних переваг підприємству слід приділяти особливу увагу розвитку кваліфікованого персоналу, надійних партнерських відносин та інноваційних рішень у сфері управління і надання туристичних послуг.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах сучасних технологій

В умовах динамічного розвитку туристичної галузі та впровадження сучасних технологій питання оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність виступає комплексною характеристикою, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, задовольняючи потреби споживачів якісними послугами та впроваджуючи інноваційні рішення. Для туристичного бізнесу це означає не лише здатність забезпечувати високий рівень сервісу, а й уміння адаптуватися до технологічних змін, використовувати цифрові платформи та аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень.

Методичні засади дослідження будь-якого економічного явища охоплюють сукупність інструментів, що дають змогу здійснити його всебічну оцінку. Методичні основи визначення конкурентоспроможності підприємства включають інформаційну базу, систему критеріїв і показників конкурентоспроможності, а також основні методи та послідовність оцінювання [23].

Методологічний аспект дослідження потребує уточнення понятійного апарату, зокрема термінів «оцінка» та «аналіз» у контексті процесу визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. У сучасних наукових джерелах розглядаються різні підходи до трактування цих понять у межах оцінювання конкурентоспроможності.

Поняття «оцінка» визначається як наближене значення певної величини або параметра, отримане на основі експериментальних чи аналітичних даних. Синонімічним до терміна «оцінка» є поняття «аналіз», яке трактується як «...спосіб, технологія або процедура аналітичного розчленування об'єкта дослідження на складові елементи з метою його глибшого вивчення» [35].

Проблема методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства є багатогранною, проте ключовим етапом виступає визначення мети та завдань дослідження. Сутність мети впливає з визначення поняття «оцінка конкурентоспроможності підприємства» і полягає в ідентифікації його позицій у конкурентному середовищі. На думку Ю.В. Мігущенко, основними завданнями оцінювання конкурентоспроможності підприємства є [37]:

- дослідження властивостей та стану підсистем підприємства, а також умов його зовнішнього середовища, що забезпечують ефективну діяльність на ринку;
- комплексне обґрунтування конкурентної стратегії та політики поведінки підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- визначення орієнтирів для моніторингу та регулювання результативності економічної системи;
- виявлення потенційних можливостей розвитку підприємства та формування передумов підвищення його міжнародної конкурентоспроможності.

Беручи до уваги різноманіття підходів до оцінювання конкурентоспроможності, доцільним є їх систематизація за трьома основними групами (рис. 1.6) [37]:

- методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (або його продукції);
- методи, що відображають рівень менеджменту підприємства;
- методи, що визначають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

Можна запропонувати таку класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, яка передбачає їх поділ на окремі групи за певними ознаками. Найчастіше критерієм класифікації виступає форма представлення результатів оцінки. Відповідно до цього виокремлюють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи (зокрема розрахунково-матричні та розрахунково-графічні) [37].

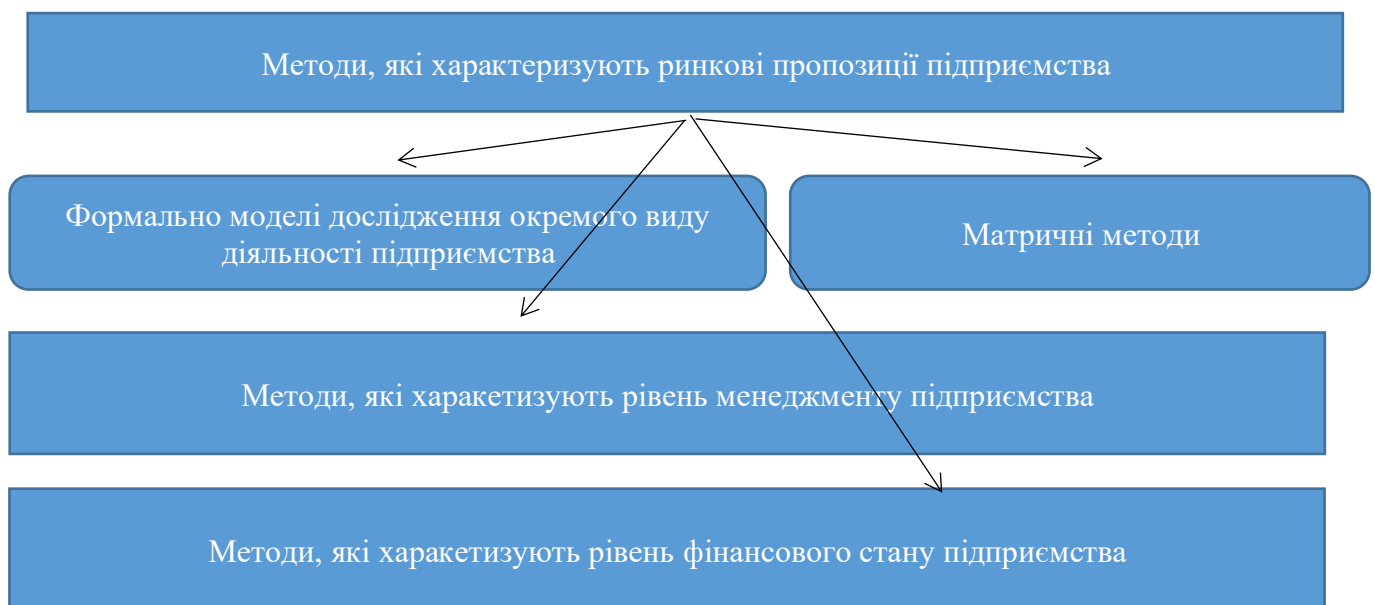


Рис. 1.6. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: [37].

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на побудові так званої *радіальної діаграми* або *багатокутника*

конкурентоспроможності, що дозволяє візуалізувати порівняльні переваги підприємства. Основною перевагою цього методу є його простота та наочність. Проте недоліком вважається неможливість визначення інтегрального (узагальненого) показника конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи базуються на використанні матриць — таблиць, у яких дані впорядковуються за рядками та стовпцями. Одним із найвідоміших прикладів є *матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)*, побудована у вигляді координатної системи: по вертикалі відображаються темпи зростання місткості ринку (у лінійному масштабі), а по горизонталі — відносна частка виробника на ринку (у логарифмічному масштабі). Такий підхід дозволяє наочно оцінити стратегічні позиції підприємства у ринковому середовищі [37].

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності фактично є різновидом матричного підходу, оскільки також передбачає систематизацію показників у вигляді таблиці, тому окремо не виокремлюється як самостійний метод.

А.М. Іванов вважає що розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є найчисельнішою групою [25]. Вони поділяються на:

- специфічні методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими напрямками діяльності — виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;
- комплексні методи, які базуються на системному підході та враховують сукупність усіх аспектів діяльності підприємства [25].

До основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать ті, що ґрунтуються на таких концепціях, як: життєвий цикл товару (послуги), частка ринку, оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, метод бенчмаркінгу, споживча цінність тощо.

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, передбачає, що найконкурентоспроможнішими є ті підприємства, які забезпечують високу ефективність роботи всіх підрозділів і служб. На результативність діяльності кожної з них впливають численні чинники — ресурси підприємства. Тому оцінювання конкурентоспроможності за цим методом полягає у визначенні ефективності використання ресурсів окремими підрозділами. У його основі лежить розрахунок чотирьох групових показників — критеріїв конкурентоспроможності [25].

Розрахунок інтегральних критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою середньозваженої арифметичної [25]. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (Ккп) визначається за формулою:

$$K_{TM} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{\Pi} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1.1)$$

де E_B - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_{Π} - значення критерію фінансового стан підприємства;

E_3 - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на міжнародному ринку;

K_T - значення критерію конкурентоспроможності товару;

15, 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Метод бенчмаркінгу є одним із сучасних і ефективних підходів до дослідження продукції та діяльності підприємства, який широко застосовується у практиці японських, американських, західноєвропейських та скандинавських підприємств і науковців [22]. Його сутність полягає у порівнянні показників діяльності власного підприємства з кращими зразками у галузі з метою виявлення можливостей для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Подальший етап дослідження проблеми конкурентоспроможності передбачає виділення методів, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. До таких методів належать:

- методи фінансово-економічного аналізу;

- методи прогнозування фінансового стану підприємства;
- метод екстраполяції;
- метод термінів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод складання прогнозної звітності підприємства.

Далі розглянемо особливості оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства. Як зазначає С.П. Гаврилук, процес оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств включає кілька послідовних етапів [11]:

1. відбір підприємств-конкурентів для порівняння;
2. збір необхідної інформації про діяльність конкурентів;
3. розроблення системи показників оцінювання;
4. розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності як для досліджуваного туристичного підприємства, так і для його конкурентів;
5. складання порівняльних таблиць, визначення та узагальнена оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за найбільш доцільним методом.

Таким чином, визначення конкурентоспроможності підприємства являє собою процес порівняння різних показників і критеріїв діяльності одного підприємства з аналогічними показниками інших суб'єктів ринку. Отже, ця категорія має відносний характер і завжди залежить від обраної бази порівняння. Для забезпечення об'єктивності такого оцінювання В.Ф. Семенов і М.В. Жигаліна визначили низку вимог до відбору підприємств-конкурентів [51] (рис. 1.7).

Основні принципи визначення конкурентоспроможності підприємства полягають у наступному [35]:

- оцінювання діяльності підприємства має здійснюватися з позиції конкретного суб'єкта ринку — виробника або споживача туристичних послуг;
- необхідна орієнтація на певний вид і сегмент ринку, який найчастіше визначається за рівнем доходів споживачів, що впливає на якість і рівень обслуговування;

- забезпечення порівнянності підприємств за типами діяльності та масштабами;
- дотримання вимог чинного законодавства України та міжнародних нормативів;
- орієнтація на тип ринку — внутрішній або зовнішній;
- уникнення подвійного врахування показників під час проведення оцінки;
- формування системи показників, які можуть бути розраховані на основі реальних і достовірних джерел інформації.

Такий підхід забезпечує комплексність, об'єктивність та наукову обґрунтованість оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств у сучасних ринкових умовах.



Рис. 1.7. Вимоги до відбору підприємств-конкурентів для оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства. Джерело: [51].

Процес аналізу конкурентоспроможності туристичного підприємства доцільно відобразити у вигляді схеми, що демонструє логічну послідовність основних етапів цього процесу (рис. 1.8.). Такий підхід дозволяє наочно представити структуру дослідження, визначити взаємозв'язки між його складовими елементами та забезпечити цілісне розуміння процедури оцінювання.

Крім того, графічне відображення процесу аналізу дозволяє легше ідентифікувати ключові показники та критерії конкурентоспроможності, визначити пріоритети для покращення діяльності підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування конкурентних переваг. Така схема сприяє оптимізації управлінських рішень, підвищенню ефективності стратегічного планування та забезпечує основу для системного підходу до управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.

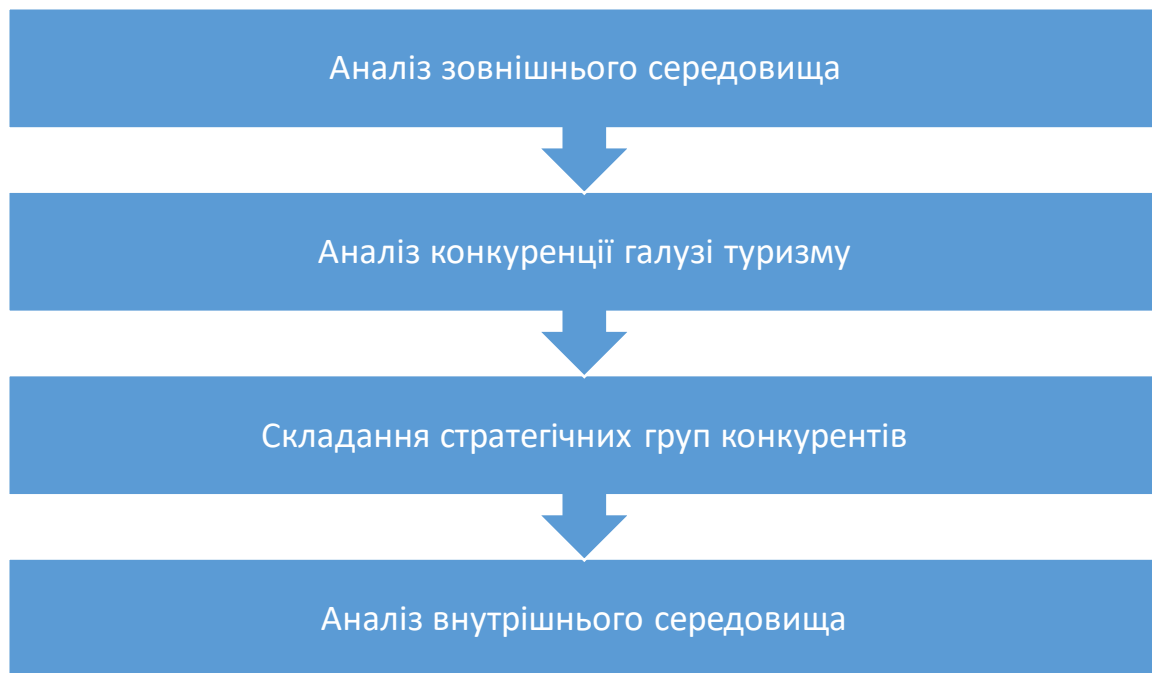


Рис. 1.8. Послідовність проведення аналізу конкурентоспроможності туристичного підприємства. Джерело: [40].

Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності туристичного бізнесу ґрунтуються на поєднанні традиційних економічних підходів і новітніх

технологічних рішень, що дозволяють проводити глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства.

До традиційних методів оцінки належать:

- Порівняльний аналіз конкурентів (бенчмаркінг) — передбачає порівняння ключових показників діяльності підприємства з показниками провідних компаній галузі. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також напрями для підвищення ефективності.
- Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності, що базується на визначенні інтегрального показника, який об'єднує економічні, маркетингові, фінансові та організаційні параметри діяльності туристичного підприємства.
- SWOT-аналіз, який допомагає оцінити внутрішні можливості та зовнішні загрози, визначити конкурентні переваги і ризики у розвитку підприємства.
- Метод експертних оцінок, який застосовується для визначення впливу окремих чинників конкурентоспроможності на загальний рівень ефективності підприємства за участі фахівців галузі.

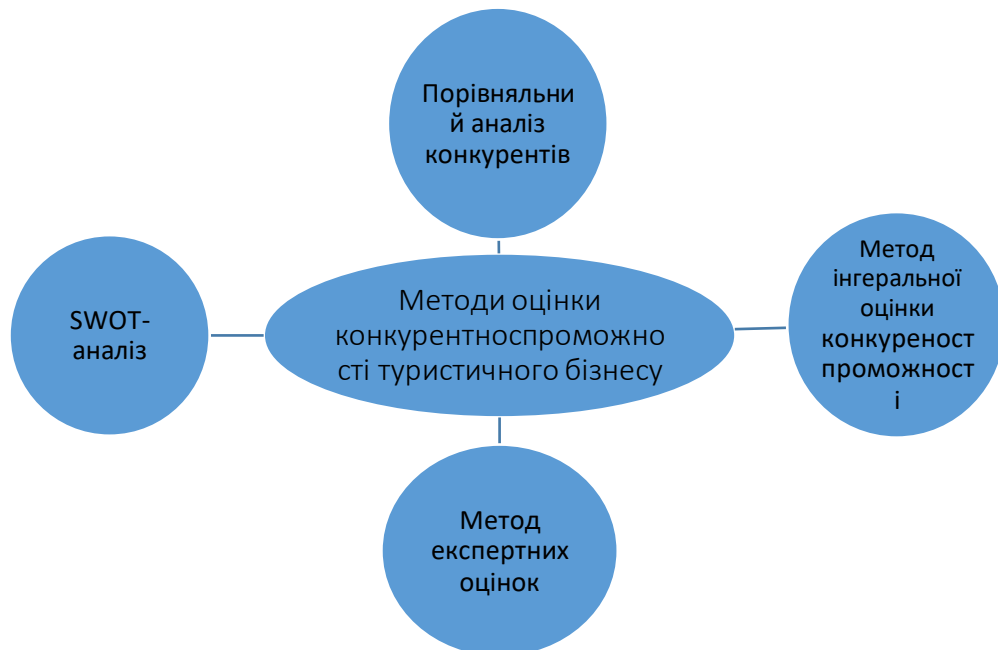


Рис.1.9. Традиційні методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства

Разом з тим, впровадження цифрових технологій у туристичну галузь значно розширює можливості аналізу конкурентних позицій підприємства. Тому все більшої популярності набувають інноваційні методи оцінки, які ґрунтуються на використанні сучасних інформаційно-аналітичних систем.

Серед них слід виокремити:

- Big Data-аналіз, який дозволяє здійснювати моніторинг ринкових тенденцій, споживчих переваг, відгуків клієнтів і поведінки користувачів на онлайн-платформах. Завдяки цьому туристичні підприємства отримують змогу швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати свої пропозиції.
- CRM-аналітику, яка допомагає відстежувати рівень задоволеності клієнтів, частоту повторних звернень, індекс лояльності та ефективність маркетингових заходів.
- Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання для прогнозування ринкових трендів, персоналізації туристичних пропозицій та оптимізації цінової політики.
- Онлайн-рейтингові системи (Booking, TripAdvisor, Google Reviews), які виступають реальним індикатором якості послуг і формують імідж підприємства на міжнародному ринку. Оцінка середніх рейтингів і відгуків клієнтів дає змогу об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності.
- Веб-аналітика (Google Analytics, SimilarWeb) — застосовується для аналізу трафіку на вебсайті туристичного підприємства, джерел залучення клієнтів, ефективності рекламних кампаній та поведінки користувачів у цифровому середовищі.

У сучасних умовах важливим напрямом стає інтеграція інноваційних технологій із традиційними методами аналізу. Наприклад, використання Big Data у поєднанні зі SWOT-аналізом дозволяє отримати об'єктивнішу оцінку факторів, що впливають на конкурентоспроможність, а застосування CRM-даних у рамках бенчмаркінгу допомагає визначати точні напрями розвитку сервісу.

Особливу роль відіграє інтегральна модель оцінки конкурентоспроможності, що включає економічні показники (прибутковість, рентабельність, частку ринку), інноваційні показники (впровадження цифрових технологій, використання онлайн-платформ), соціальні показники (задоволеність клієнтів, репутаційний рейтинг) та екологічні аспекти сталого туризму. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до розвитку туристичного бізнесу, орієнтованого на принципи сталого та інноваційного розвитку.

У результаті аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного підприємства здійснюється подальше дослідження його конкурентоспроможності. Одним із ключових елементів методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку є визначення чітких критеріїв та показників, що відповідають конкретному етапу життєвого циклу організації.

Основними критеріями конкурентоспроможності туристичних підприємств виступають ступінь задоволення попиту туристів і рівень ефективності їх діяльності. Показник повноти задоволення попиту визначається відповідністю наданого асортименту туристичних послуг рекреаційним потребам споживачів. Турист, як безпосередній клієнт і споживач, оцінює якість отриманих послуг у момент їх надання, тому саме його сприйняття є важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Однак, для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності думки споживачів недостатньо — необхідно враховувати й результативність діяльності підприємства. З цією метою застосовується критерій ефективності туристичної діяльності, який охоплює такі аспекти, як ефективність реалізації послуг, управління обслуговуванням і персоналом, раціональне використання ресурсів та фінансова стабільність підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються показники, що відображають основні напрями діяльності підприємства: виробничу (надання послуг), кадрову, фінансову, економічну, управлінську тощо. При цьому

застосовуються як кількісні, так і якісні індикатори — у формі числових значень або бальної оцінки.

З огляду на значну кількість критеріїв і показників, науковці В.Ф. Семенов та М.В. Жигаліна пропонують використовувати комплексний показник конкурентоспроможності підприємства [51]. Існує кілька методичних підходів до формування такого узагальненого показника, що дає змогу всебічно оцінити позиції підприємства на ринку одиничних показників (чинники комерційного успіху фірми).

$$K_{\Phi} = \sum_{i=1}^n K_i^t \quad (1.2.)$$

K_i^t - сума

Процес розрахунку цього показника передбачає послідовне виконання кількох етапів. Спочатку формується перелік одиничних показників або ключових чинників успіху підприємства (зазвичай від 6 до 10). Далі здійснюється оцінювання діяльності підприємства за кожним показником, переважно за десятибальною шкалою. Отримані оцінки підсумовуються для визначення інтегрального (комплексного) показника конкурентоспроможності. Потім аналогічна процедура проводиться щодо основних конкурентів, що дозволяє здійснити порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності на ринку.

$$K_{\Phi} = \sum_{i=1}^n W_i * K_i \quad (1.3.)$$

де W_i - значущість або вага i -того одиничного показника;

K_i - одиничні показники конкурентоспроможності фірми;

n - кількість одиничних показників.

Другий підхід до визначення комплексного показника конкурентоспроможності базується на застосуванні середньозваженого арифметичного значення одиничних показників конкурентоспроможності.

Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства спирається на поєднання різних методів, розроблених у світовій практиці та сформованих на основі існуючого теоретичного підґрунтя, кожен із яких має власну методологічну

базу, певні переваги, недоліки та сферу ефективного застосування у діяльності підприємств туристичної галузі.

Водночас більшість із наявних методів не забезпечують достатньої об'єктивності оцінки конкурентних позицій туристичних підприємств, оскільки не враховують низку важливих факторів:

- показники, що відображають якість туристичного продукту, рівень обслуговування клієнтів та професіоналізм персоналу (методи різниць, ефективної конкуренції, ринкової частки, матричний, метод досягнення рівноваги);
- економічні параметри діяльності підприємств, такі як ефективність господарювання та фінансовий стан (методи ринкової частки, матричний, метод досягнення рівноваги);
- динаміку конкурентоспроможності у часі (методи балів, рангів, різниць, порівняльних переваг, ринкової частки, досягнення рівноваги);
- значущість окремих показників при розрахунку узагальненого рівня конкурентоспроможності (методи рангів, різниць, порівняльних переваг, ринкової частки, досягнення рівноваги).

Застосування більшості із зазначених методів у сфері туризму ускладнене через недосконалість нормативно-правової бази, нестачу достовірної ринкової інформації та недостатню підготовленість фахівців до практичного використання цих методик [65].

На думку С.П. Гаврилюк, серед усіх наявних підходів у сфері туризму найбільш доцільним є параметричний метод [10].

Його застосування передбачає чітку послідовність етапів, зокрема:

- визначення підприємств-конкурентів за критеріями подібності типу, асортименту туристичних продуктів і належності до одного регіонального ринку;
- збір необхідної інформації;
- розрахунок одиничних параметрів конкурентоспроможності;

- визначення параметричних індексів шляхом співставлення показників досліджуваного підприємства з найкращими у вибірці;
- обчислення групових параметричних індексів і узагальненого рівня конкурентоспроможності підприємства.

$$K_{kp} = O_p + K_p + E_p + F_p \dots \dots \dots (1.4.)$$

де K_{kp} - узагальнюючий рівень конкурентоспроможності підприємства;

O_p - відносний показник оцінки конкурентоспроможності обслуговування;

K_p - відносний показник конкурентоспроможності туристичного продукту;

E_p - відносний показник ефективності туристичної діяльності;

F_p - відносний показник оцінки фінансового стану підприємства.

Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства за параметричним методом відзначається високим рівнем об'єктивності та має низку суттєвих переваг, серед яких:

- охоплення всіх основних напрямів діяльності туристичного підприємства — організаційного, продуктового, економічного та фінансового;
- усунення дублювання окремих показників;
- можливість отримання об'єктивної та достовірної оцінки конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

Провівши дослідження теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності туристичного підприємства, можна зробити такі узагальнені висновки.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність своєчасно й ефективно адаптувати параметри власної діяльності до змін у зовнішньому середовищі з метою підтримання наявних і формування нових конкурентних переваг, що забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства доцільно розглядати як цілісну систему, яка складається з постійно взаємодіючих елементів і факторів впливу та характеризує ступінь реалізації потенціалу підприємства у створенні й утриманні конкурентних переваг протягом тривалого періоду. Таке визначення

охоплює не лише ефективність господарської діяльності, а й здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

У результаті вивчення та аналізу наукових джерел, присвячених проблемі конкурентоспроможності, було систематизовано класифікаційні ознаки чинників, що впливають на неї, зокрема:

- за рівнями дослідження (I–V рівні: макро-, мезо-, мікро-, мегарівні);
- за місцем виникнення або походженням (внутрішні та зовнішні чинники);
- за видами ресурсів (НДОКР, маркетинг, персонал, транспорт, виробництво);
- за ступенем задоволеності споживача (якість управління, стратегія, дилерська мережа, якість і ціна послуги, ноу-хау);
- за приналежністю до середовища функціонування підприємства (рівень конкуренції, державна політика, податкове законодавство);
- за ефективністю виробничо-господарської діяльності (виробництво, організаційні, управлінські, фінансово-економічні, соціально-психологічні аспекти, інфраструктура, диверсифікація бізнесу, зовнішньоекономічна діяльність);
- за сферою походження (науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні чинники);
- за об'єктами дослідження (техніко-технологічні параметри, фінансові ресурси, характеристика продукції, імідж, інноваційна активність, витрати, рівень обслуговування клієнтів) [47].

Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах сучасних технологій мають бути комплексними, динамічними та орієнтованими на використання аналітичних цифрових інструментів. Вони забезпечують можливість не лише оцінити поточний стан підприємства, а й своєчасно виявити потенційні загрози, визначити напрями інноваційного розвитку й сформувати стійкі конкурентні переваги у цифровому середовищі туристичного ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш повну та комплексну оцінку конкурентоспроможності туристичного підприємства забезпечує саме

параметричний метод. Зазначена методика має широкі можливості практичного застосування, зокрема у розробці стратегічних планів розвитку та підвищенні ефективності діяльності туристичних підприємств

Висновок до Розділу 1

У результаті теоретичного аналізу сутності конкурентоспроможності туристичних підприємств встановлено, що вона є складним і багатокомпонентним поняттям, яке поєднує у собі як здатність досягати стійких конкурентних переваг, так і можливість адаптації до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність виступає не лише характеристикою якості туристичних послуг чи цінової політики, а й інтегральною оцінкою ефективності управління, організації діяльності, інноваційного розвитку та взаємодії з ринком. Визначення, наведені в наукових джерелах, підкреслюють, що вона має розглядатися в динаміці, як процес постійного удосконалення та стратегічного зростання.

Особливості туристичної галузі, зокрема її сервісний, нематеріальний характер і висока залежність від зовнішніх факторів, вимагають від підприємств впровадження інновацій, орієнтації на потреби клієнтів, гнучкого управління ресурсами та стратегічного планування. Отже, забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства є результатом комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що потребує системного підходу до її оцінювання та постійного удосконалення управлінських механізмів відповідно до викликів сучасного ринку.

Проведений аналіз свідчить, що конкурентоспроможність туристичного оператора формується під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників, кожен із яких по-своєму визначає стійкість підприємства в умовах динамічного ринку. Внутрішні чинники, такі як якість управління, кадровий потенціал, ефективність бізнес-процесів, інноваційна активність та маркетингова стратегія, є підконтрольними підприємству і можуть бути адаптовані для досягнення кращих результатів. Натомість зовнішні фактори — макроекономічне

середовище, політична стабільність, законодавче регулювання та міжнародна конкуренція — визначають загальні умови функціонування й вимагають стратегічної гнучкості.

Інноваційні аспекти відіграють ключову роль у сучасній системі конкурентних переваг, оскільки саме впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, розробка інноваційних туристичних продуктів і використання онлайн-сервісів забезпечують адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Сучасний туристичний оператор має поєднувати традиційні конкурентні ресурси з новими технологічними рішеннями, підвищуючи якість сервісу, зменшуючи витрати та зміцнюючи лояльність клієнтів. Таким чином, досягнення стабільної конкурентоспроможності туристичного оператора можливе лише за умови комплексного управління всіма групами чинників з пріоритетом на інноваційний розвиток.

У сучасних умовах цифрової трансформації туристичного ринку оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства набуває принципово нового змісту та значення. Проведений аналіз свідчить, що ефективне визначення конкурентних позицій суб'єкта господарювання потребує поєднання традиційних економічних методів із сучасними технологічними інструментами — Big Data, CRM-аналітики, штучного інтелекту, онлайн-рейтингів і веб-аналітики. Такі підходи дозволяють глибше аналізувати як внутрішні параметри діяльності підприємства (ефективність обслуговування, фінансовий стан, якість продукту), так і зовнішні чинники впливу (ринкові позиції, споживчі настрої, конкурентне середовище), підвищуючи об'єктивність та аналітичну цінність отриманих результатів.

Серед розглянутих методів найбільш обґрунтованим у сфері туризму визнано параметричний метод, який забезпечує комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства шляхом врахування ключових показників: якості обслуговування, рівня туристичного продукту, ефективності діяльності та фінансової стійкості. Методика є гнучкою, практично орієнтованою та

адаптивною до специфіки туристичного бізнесу. Вона дозволяє не лише виявити слабкі та сильні сторони підприємства, а й сформувавши стратегічні напрями його розвитку в умовах технологічних змін і високої конкуренції на туристичному ринку.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність туристичного підприємства є багатовимірною, динамічною характеристикою, яка формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, а в сучасних умовах — ще й технологічних інновацій. Її забезпечення вимагає системного управління ресурсами, впровадження інновацій, цифрової трансформації та ефективного стратегічного планування. Особливої значущості набувають новітні методи оцінки конкурентоспроможності, зокрема параметричний підхід, що поєднує аналітичну точність із практичною цінністю для прийняття управлінських рішень. Комплексне застосування традиційних і цифрових методів дозволяє туристичному підприємству не лише утримувати свої позиції на ринку, а й формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА ПОТОЧНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТО «ГЛОБУС-ТУР»

2.1. Загальна характеристика та економічні показники діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Туристична компанія «ГЛОБУС-ТУР» є туроператором, який спеціалізується на організації в'їзного та виїзного туризму та працює на ринку з 2005 року в м. Київ та з 2015 року в м. Одеса.

Повне найменування компанії:

- українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЛОБУС-ТУР»;
- англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY «ГЛОБУС-ТУР».

Скорочене найменування:

- українською мовою: ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»;
- англійською мовою: LLC «ГЛОБУС-ТУР».

ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» засновано на підставі Закону України «Про господарські товариства» [1], Цивільного кодексу України [2], Господарського кодексу України [3] та інших чинних законодавчих актів України.

Компанія зареєстрована як туристичний оператор та володіє ліцензією серії АА №841285 Державної служби туризму і курортів від 17.03.2005 р. Діяльність ТО «ГЛОБУС-ТУР» регламентується:

- Конституцією України;
- Цивільним та Господарським кодексами України;
- Законом України «Про туризм»;
- Національними стандартами України (ДСТУ);
- Міждержавними стандартами (ГОСТ) [17].

Пріоритетні напрямки діяльності: організація турів до Чехії та Угорщини. Завдяки високій якості туристичного продукту, компанія здобула репутацію надійного 'партнера серед клієнтів та співробітників туристичної галузі. Далі по тексту досліджуване підприємство позначатимемо як ТОВ «ГЛОБУС-ТУР».

ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» здатне організувати туристичну програму для будь-якої кількості днів та учасників, пропонуючи більш ніж 50 різноманітних турів щороку.

Керівництво компанії:

- Директор: Кравець Володимир Олексійович

Контактні дані:

- Адреса: Україна, 65026, м. Одеса, пров. Чайковського, 16, к. 1
- ЄДРПОУ 30334102
- Номер телефону: (048) 731 42 17
- Режим роботи: понеділок – п'ятниця, 10:00 – 18:00, без перерви

Місія компанії: надання якісного туристичного продукту, що відповідає запитам туристів з різним рівнем доходу.

Мета компанії: отримання прибутку від туристичної діяльності.

Таблиця 2.1.

Штат співробітників станом на 24.05.2024 року:

Посада	Кількість осіб	Примітка
Директор	1	Загальне керівництво
Бухгалтер	1	Фінансовий облік
Менеджер з продажу турів	2	Продаж турів клієнтам
Менеджер з візових консультацій	1	Підготовка документів
Менеджер по підбору авіаквитків та круїзів	1	Підбір авіаперельотів та круїзів

ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» пропонує туристичні продукти, які охоплюють широкий спектр послуг, включаючи організацію екскурсійних турів, культурно-оздоровчих програм, ділових поїздок, круїзів та індивідуальних подорожей. Компанія активно впроваджує інноваційні технології у сфері бронювання та обслуговування клієнтів, що дозволяє автоматизувати процеси продажу, контролю бронювань та ведення бази даних туристів.

ТО «ГЛОБУС-ТУР» застосовує систему зворотного зв'язку з клієнтами для оцінки якості наданих послуг та удосконалення туристичного продукту. Впровадження сучасних онлайн-платформ для бронювання турів забезпечує клієнтам можливість швидко порівнювати маршрути, ціни та додаткові послуги, що значно підвищує конкурентоспроможність компанії.

Серед ключових конкурентних переваг компанії можна виділити:

- Високу якість обслуговування туристів, що забезпечується кваліфікованим персоналом та системою внутрішніх стандартів сервісу;
- Гнучкість та індивідуальний підхід до формування туристичних пакетів відповідно до побажань клієнтів;
- Широкі партнерські зв'язки з готелями, авіакомпаніями та страховими компаніями, що дозволяє пропонувати вигідні умови турів;
- Інноваційні рішення у сфері маркетингу та продажів, включно з використанням соціальних мереж та онлайн-сервісів;
- Надійність та стабільність діяльності на ринку туризму, підтверджена понад 18-річним досвідом роботи та ліцензією державної служби туризму [1,2,3].

ТО «ГЛОБУС-ТУР» активно розвиває напрямки в'їзного туризму, залучаючи туристів до України, зокрема у міста Київ, Одесу та Львів, що підвищує інвестиційну привабливість регіонів та сприяє розвитку локальної туристичної інфраструктури.

Науково обґрунтоване управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, що ТО «ГЛОБУС-ТУР» аналізує ринкову кон'юнктуру, дії конкурентів та поведінку споживачів, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію розвитку та пропонувати нові, більш привабливі туристичні продукти.

Таким чином, ТО «ГЛОБУС-ТУР» поєднує традиційні підходи до організації туристичної діяльності з сучасними технологічними рішеннями, що забезпечує стабільне зростання кількості клієнтів, підвищення прибутковості та зміцнення позицій на туристичному ринку України та за її межами.

Схема організаційної структури ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» представлена таким чином (рис.2.1.).

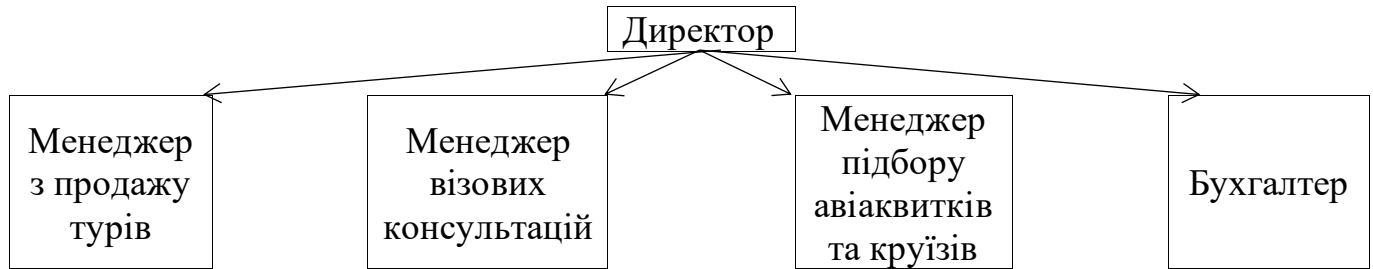


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» станом на 24.05.2023 року

Джерело: складено автором за даними [40].

Організаційна структура управління ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» побудована за лінійною моделлю і відповідає наступним принципам управління:

- ієрархічність управлінських рівнів, при якій кожен нижчий рівень підпорядковується та контролюється вищим;
- відповідність повноважень та відповідальності працівників на всіх рівнях управління;
- поділ праці та спеціалізація, що передбачає розподіл функцій серед співробітників залежно від їх компетенцій;
- формалізація та стандартизація процесів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків та координацію різних завдань.

Далі розглянемо посадові обов'язки ключових співробітників компанії:

Менеджер з продажу турів відповідає за безпосереднє спілкування з клієнтами та індивідуальний підбір турів, враховуючи побажання туристів, стан здоров'я та вік. Крім того, він формує готові туристичні пакети для популярних напрямків та забезпечує їх просування, а також допомагає вирішувати проблеми, що виникають під час перебування туристів за кордоном.

Менеджер з бронювання авіаквитків і круїзів працює як самостійно, так і як асистент менеджера з продажу турів. До його обов'язків входить:

- пошук та бронювання чартерних і регулярних авіарейсів;
- бронювання залізничних та автобусних квитків;

- підбір зручних стикувань та пересадок для пакетних турів;
- оформлення і бронювання круїзів, встановлення зв'язків з круїзними компаніями.

Менеджер з візових консультацій надає підтримку колегам у підготовці пакетів документів для оформлення віз, необхідних як для круїзів, так і для туристичних поїздок.

ТО «ГЛОБУС-ТУР» утримує лідируючі позиції на ринку з продажу турів до Чехії та Угорщини, а також пропонує:

- тури до Болгарії, Чорногорії, Грузії, ОАЕ, Індії, Шрі-Ланки та Мальдів;
- квитки на круїзи;
- бронювання готелів у будь-якій точці світу;
- паспортно-візову підтримку та медичне страхування;
- бронювання авіаквитків на всі напрямки.

Компанія забезпечує повний спектр послуг для туристів, включно з підбором турів за ціною та програмою, бронюванням готелів та квитків, організацією огляду визначних пам'яток, а також консультаціями з оформлення закордонних паспортів та віз.

Новинка ринку — тури до Грузії, включаючи екскурсійні, гірськолижні, винні та історико-культурні маршрути. Також популярні екскурсійні поїздки до Чорногорії та Чехії, а серед клієнтів користуються попитом безвізові тури, наприклад, «Чорногорія–Італія» або «Прага–Париж», що дозволяє відвідати кілька країн за одну відпустку. Відпочинок можливий у будь-який сезон: гірськолижний, різдвяний або пляжний.

Основні напрямки діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР»:

- пакетні тури;
- паспортно-візова підтримка;
- авіаперельоти (чарторні та регулярні);
- круїзи;

- корпоративні поїздки;
- літні та зимові табори, включно з мовними;
- підготовка пакетів документів для безвізового перетину кордону.

Розглянемо структуру продажів ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» (рис.2.2.).

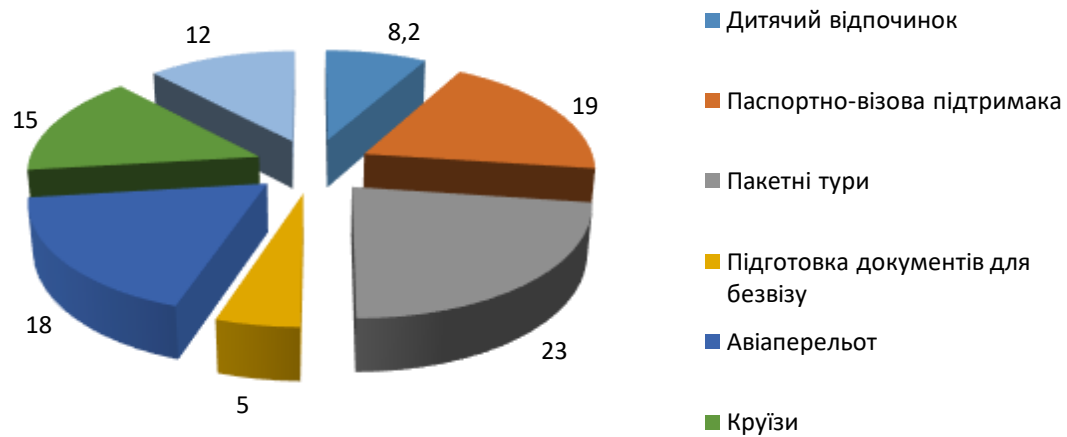


Рис. 2.2. Структура продажів ТОВ «ГЛОБУС-ТУР». Джерело: складено автором за даними [40].

Найбільшу частку в структурі продажів ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» займають пакетні тури — 23%. На другому та третьому місцях за обсягом продажів перебувають паспортно-візова підтримка (19%) та авіаперельоти (18%). Круїзи та корпоративні поїздки складають 12% та 8% відповідно.

Оскільки пакетні тури формують найбільшу частину продажів, доцільно розглянути їх більш детально. Розподіл турів різної тривалості у загальному обсязі продажів представлено на рис. 2.3.

Найбільшу частку у структурі продажів турів ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» займають тури вихідного дня. Одноденні поїздки складають 24,85%, тури тривалістю 4–7 днів — 19,26%, а тури тривалістю понад 1 тиждень — 10,20%.

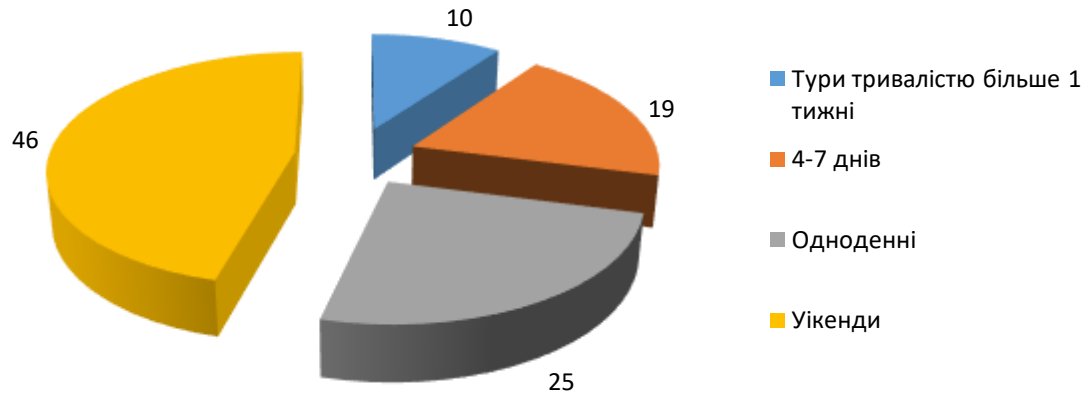


Рис. 2.3. Частка турів різної тривалості у загальному обсязі продажів турів ТОВ «ГЛОБУС-ТУР». Джерело: складено автором за даними [40].

Для організації бронювання авіаквитків, готелів, автомобілів, залізничних перевезень та круїзів ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» використовує систему «Amadeus», яка підвищує ефективність обслуговування клієнтів та професійний рівень персоналу. «Amadeus» — провідна геоінформаційна система, що у режимі реального часу надає доступ до ресурсів постачальників туристичних послуг (авіакомпаній, готелів, компаній з оренди автомобілів, страхових компаній тощо) та забезпечує їх розподіл серед турагентств 139 країн, включно з Україною. Система охоплює 751 авіакомпанію (понад 95% світового ринку регулярних пасажирських перевезень), 52 731 готель, об'єднаний у 322 готельні ланцюги, 48 компаній із прокату автомобілів, а також продукти туроператорів, залізниць, круїзних і страхових компаній.

Основні функції системи «Amadeus»:

1. Надання постачальникам туристичних послуг можливості бронювання авіа- та залізничних квитків, готелів, оренди автомобілів та інших послуг у глобальній мережі; доступ до великої клієнтської бази; потужні інструменти для управління маркетингом і фінансами компанії [17].

2. Забезпечення одночасного використання системи офісами авіакомпаній і турагентств та глобального обслуговування через технічні зв'язки та інтеграцію з іншими системами.

ТО «ГЛОБУС-ТУР» співпрацює з такими партнерами:

- Чехія: In Travel, ASISTOUR, Best of Travel Group, 4seasons hotel4yom;
- Угорщина: Robinson Tour;
- Словенія: Kompas;
- Чеські авіалінії: CSA.

У таблиці 2.2. наведено основні економічні показники діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР» станом на кінець досліджуваного періоду.

Аналіз показників демонструє, що рентабельність діяльності підприємства відповідає середньогалузевим значенням і має позитивну динаміку. Середньорічна заробітна плата працівників також зростає. Власник компанії ставить за мету підвищення заробітної плати вище середньогалузевого рівня, щоб покращити атмосферу в колективі та створити міцну кадрову базу для подальшого розширення бізнесу.

Таблиця 2.2.

Основні економічні показники діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР» за 2022-2024 роки

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022	
					Абс. приріст, тис. грн	Відн. приріст, %
Об'єм реалізації	тис. грн.	398,5	424,5	898,8	500,30	125,55
Штат	осіб	3	3	4	-	-
Продуктивність праці	тис. грн.	132,83	141,50	299,60	166,77	125,55
Фонд заробітної платні	тис. грн.	216,9	223,5	227,4	10,50	4,84
Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	72,3	74,5	75,8	3,50	4,84
Собівартість послуг	тис. грн.	381,2	398,4	863,5	482,30	126,52
Прибуток від реалізації	тис. грн.	17,3	26,1	35,3	18,00	104,05
Рентабельність діяльності	%	4,34	6,15	3,93	-0,41	-9,45

Джерело: розраховано автором заданими фінансової звітності підприємства.

З метою підтримки та розвитку позитивних тенденцій, що спостерігаються за основними показниками діяльності підприємства, доцільно продовжити

розробку нових туристичних продуктів у займаній ніші ринку, що дозволить залучати нових клієнтів та утримувати існуючу клієнтську базу.

Ключовим документом, що регламентує взаємовідносини між сторонами, є договір на туристичне обслуговування, який укладається між туристом та туроператором. Після його підписання турист отримує необхідні інформаційно-методичні матеріали. У разі виїзду туриста до країни з несприятливою епідеміологічною ситуацією передбачено проходження відповідного інструктажу.

Туроператор здійснює бронювання туру лише після укладення договору з клієнтом. При оплаті послуг формується прибутковий касовий ордер, а клієнт отримує путівку, підписану генеральним директором або відповідальним менеджером компанії, після повної оплати послуг. На путівці обов'язково має бути присутня печатка організації.

У разі відмови туриста від туру він має право на повернення сплаченої вартості послуг, проте з суми повернення утримується розмір фактичних витрат організатора туру, що виникли на день подання заяви про відмову. Вартість цих витрат визначається на основі фінансових документів, копія яких надається клієнтові за його запитом.

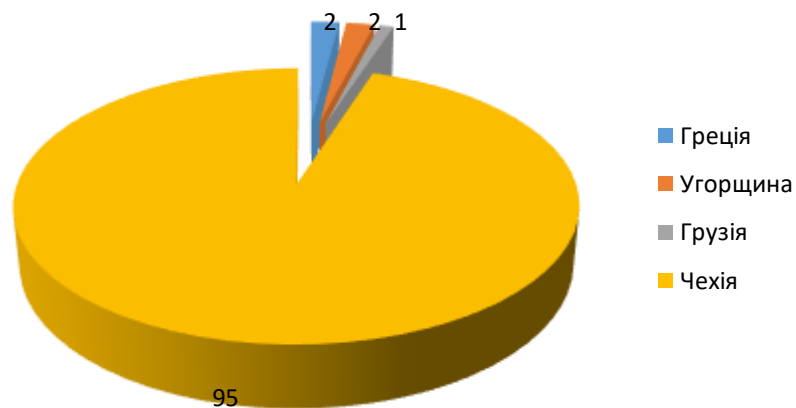
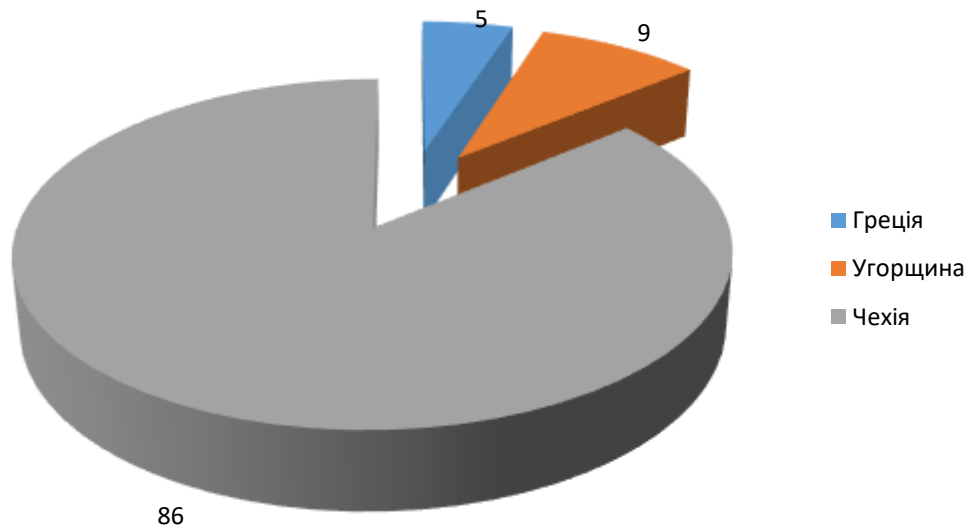


Рис. 2.4. Розподіл в'їзних (іноземних) туристів, обслугованих ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» залежно від країни відправлення, 2024 рік.

Джерело: складено автором за даними статистичної звітності підприємства.

На рис. 2.4. та 2.5. показано структуру в'їзних (іноземних) туристів, обслугованих ТО «ГЛОБУС-ТУР», за країнами їхнього прибуття, а також розподіл вітчизняних туристів за країнами відправлення у 2023–2024 рр.



На рис. 2.5. відображено розподіл в'їзних (іноземних) туристів, обслугованих ТО «ГЛОБУС-ТУР», за країнами відправлення у 2024 році. Джерело: складено автором за даними статистичної звітності підприємства.

У 2023–2024 роках туристи подорожували до Греції, Угорщини, Грузії та Чехії, при цьому найбільшу питому вагу займає Чехія.

У табл. 2.3. наведено показники руху основних засобів ТО «ГЛОБУС-ТУР». Як видно, коефіцієнт вибуття знизився на 0,01, тоді як коефіцієнт приросту збільшився на 0,01. Вартість введених в експлуатацію основних засобів перевищує вартість вибутих також на 0,01.

Аналізуючи абсолютні значення коефіцієнтів придатності та зносу, можна зробити висновок, що на підприємстві переважають придатні основні засоби. Водночас негативною тенденцією є збільшення частки зношених засобів; зменшення коефіцієнта придатності та одночасне зростання коефіцієнта зносу свідчить про збільшення питомої ваги старих і фізично зношених основних засобів, що вказує на недостатню оновлюваність матеріальної бази підприємства.

Таблиця 2.3.

Показники руху необоротних активів ТО «ГЛОБУС-ТУР» за 2023-2024 рр.

Показники	Рівень показників по роках		
	2023	2024	Відхилення (+/-)
	рік	рік	
1. Вартість НА на початок року, тис. грн.	72,4	71,4	-1,0
2. Вартість НА, що введено до експлуатації, тис. грн.	2,1	3,2	-1,1
3. Вартість НА, що вибули, тис. грн.	3,1	2,1	-1,0
4. Вартість НА на кінець року, тис. грн.	71,4	72,5	-1,1
5. Середньорічна вартість 03, тис. грн.	71,9	71,95	-0,05
Коефіцієнт вибуття 03 (ряд. 3 / ряд. 1)	0,04	0,03	-0,01
Коефіцієнт приросту 03 (ряд. 2 / ряд. 1)	0,03	0,04	+0,01

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

В таблиці 2.4. наведено оцінка системи матеріального стимулювання персоналу ТО «ГЛОБУС-ТУР» протягом 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності системи матеріального стимулювання персоналу на ТО «ГЛОБУС-ТУР» протягом 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Зміна 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+,-)	%
Обсяг фонду заробітної плати (ФЗП), тис. грн.	216,9	223,5	227,4	10,50	4,84
- відсотків	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00
в т.ч. фонд основної заробітної плати, тис. грн.	115,2	116,3	117,5	2,30	2,00
-відсотків до ФОП	53,11	52,04	51,67	-1,44	-2,71
фонд заохочень та компенсаційних виплат (бонуси), тис. грн.	101,7	107,2	109,9	8,20	8,06
-відсотків до ФОП	46,89	47,96	48,33	1,44	3,07

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

З метою підвищення якості обслуговування клієнтів на підприємстві впроваджено бонусну систему оплати праці, яка передбачає нарахування відсотка від обсягу продажів турів. Як свідчать дані таблиці 2.4., фонд заохочень та компенсаційних виплат (бонусів) у 2022–2024 роках демонструє стаке зростання,

що є свідченням ефективної політики мотивації персоналу та підвищення результативності праці.

Отже, зростання бонусного фонду свідчить про посилення трудової активності працівників, покращення якості наданих послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємства на туристичному ринку.

Проведений аналіз діяльності туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР» дозволяє зробити висновок, що підприємство ефективно поєднує організаційні, фінансові та маркетингові інструменти для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Основними чинниками успіху є широкий спектр туристичних продуктів, орієнтація на різні сегменти ринку, використання сучасних технологій бронювання та обслуговування клієнтів, а також ефективна система мотивації персоналу. Позитивна динаміка економічних показників, стабільний розвиток бонусної системи та вдосконалення основних засобів підтверджують здатність ТО «ГЛОБУС-ТУР» підтримувати існуючі конкурентні переваги, залучати нових клієнтів і закріплювати свої позиції на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку.

2.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, включаючи рівень впровадження інновацій, на конкурентоспроможність ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Відносини підприємства із зовнішнім середовищем відзначаються високою динамічністю, і в практиці роботи ТО «ГЛОБУС-ТУР» не буває моментів, коли це середовище є статичним. Постійні зміни зовнішнього оточення вимагають від підприємства безперервної оцінки майбутніх тенденцій та їхнього потенційного впливу. Аналіз зовнішнього середовища є ключовим процесом, за допомогою якого керівництво ідентифікує, оцінює та контролює зовнішні чинники з метою визначення можливостей та загроз для діяльності організації.

Сучасний туристичний ринок характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції та стрімкими технологічними змінами. В умовах глобалізації та діджиталізації ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим фактором успішного функціонування туристичних підприємств. Особливого значення набуває здатність компаній не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно використовувати внутрішні ресурси та інноваційні технології для формування унікальних конкурентних переваг.

Туристичний оператор «ГЛОБУС-ТУР», як і інші учасники ринку, постійно стикається з викликами, пов'язаними з економічними коливаннями, зміною споживчих уподобань, появою нових конкурентів та необхідністю впровадження інноваційних рішень. Успішна діяльність компанії напрямую залежить від своєчасної та адекватної оцінки впливу як зовнішніх чинників (макроекономічна ситуація, законодавчі зміни, технологічний прогрес), так і внутрішніх факторів (ресурсний потенціал, організаційна структура, інноваційна активність).

Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем відзначається високою динамічністю, тому для ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» не існує періодів стабільності. Це зумовлює постійні зміни в його функціонуванні. Отже, кожне підприємство потребує прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі. Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого керівництво ідентифікує, оцінює та контролює зовнішні чинники, щоб визначити потенційні можливості та загрози для своєї діяльності.

Проведемо детальний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ГЛОБУС-ТУР», що охоплює макро- та мезооточення підприємства. Макрооточення формує загальні умови, в яких функціонує організація. Зазвичай, макрооточення не має специфічного характеру для конкретної організації, проте ступінь його впливу може суттєво відрізнятися для різних підприємств. Це пов'язано з відмінностями у сферах діяльності та внутрішньому потенціалі організацій. Аналіз факторів макрооточення та рівень їхнього впливу на ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» представлено у таблиці 2.5.

Аналіз впливу можливостей та загроз макрооточення показав, що такі фактори, як чисельність населення, купівельна спроможність цільової аудиторії туристичної фірми, загальна кон'юнктура ринку, темпи технологічних змін та інноваційний потенціал галузі, а також державна економічна політика, є сприятливими для розвитку туристичного підприємства.

Таблиця 2.5.

Оцінка можливостей і загроз макрооточення ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на туристичне підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості
<u>1. Демографічний</u>				
1.1. Чисельність населення	2	3	+	+6
<u>2. Економічний</u>				
2.1. Купівельна спроможність клієнтів туристичного підприємства	3	2	+	+6
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	2	1	-	-2
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	2	1	+	+2
<u>3. Технологічний</u>				
3.1. Темпи технологічних змін	2	2	+	+4
3.2. Інноваційний потенціал галузі	1	2	+	+2
<u>4. Політико-правовий</u>				
4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	1	1	-	-1
4.2. Державна економічна політика	1	2	+	+2
Загальний рівень впливу макрооточення				+19

Джерело: складено автором з використанням [32].

На діяльність ТО «ГЛОБУС-ТУР» негативно впливають такі фактори, як несприятлива фінансово-кредитна політика держави та недосконалість законодавства, що регулює господарську діяльність. Недостатня державна підтримка туристичної галузі, а також надмірне податкове навантаження призводять до зниження конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на це, загальний показник впливу макрооточення на ТО «ГЛОБУС-ТУР» становить (+19), що вказує на переважання позитивного впливу зовнішніх факторів на його діяльність.

Щодо мезооточення, воно формує безпосереднє оточення організації, включаючи елементи, з якими підприємство має прямий контакт. Для аналізу цього рівня ефективною є методологія, запропонована американським вченим М. Портером. Він стверджував, що конкурентна перевага організації на ринку залежить не лише від існуючої конкуренції між товаровиробниками, а й від взаємодії чотирьох додаткових факторів: потенційних конкурентів, товарів-замінників, покупців та постачальників.

За аналогією оцінюється вплив мезооточення (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Оцінка можливостей і загроз мезооточення ТОО «ГЛОБУС-ТУР»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
<u>1. Конкуренти</u>				
1.1. Галузеві конкуренти, які надають аналогічні туристичні послуги	3	2	-	-6
<u>2. Покупці</u>				
2.1. Географічне розміщення клієнтів туристичного оператора	2	2	+	+4
2.2. Ставлення клієнтів до туристичного оператора	2	1	+	+2
<u>3. Постачальники</u>				
3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	2	2	+	+4
3.2. Вартість турів		1	-	-3
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	2	2	+	+4
Загальний рівень впливу мезооточення				+5

Джерело: складено автором з використанням [32,47].

Проведений аналіз показує, що найбільш значущою загрозою в мезооточенні є конкуренція з боку інших туристичних операторів, що оцінюється у (-6) балів. Водночас, серед можливостей виділяються вигідне географічне розташування клієнтів, позитивне ставлення покупців до продавця, фокус постачальників на конкретних клієнтах, а також чітке дотримання умов договору. Загальний вплив мезооточення становить (+5), що свідчить про переважно позитивний вплив зовнішнього середовища на підприємство.

Для комплексної оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на міжнародну конкурентоспроможність ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» буде застосовано метод SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є інструментом для виявлення причин ефективності або неефективності діяльності компанії на ринку. Це стислий аналіз маркетингової інформації, який дозволяє визначити стратегічний напрямок розвитку бізнесу та оптимізувати розподіл ресурсів за сегментами. Результатом такого аналізу є розробка маркетингової стратегії або гіпотез для подальшої перевірки. Класичний SWOT-аналіз передбачає ідентифікацію та оцінку сильних і слабких сторін діяльності фірми, а також потенційних зовнішніх загроз і можливостей, порівнюючи їх зі стратегічно важливими конкурентами.

Для створення таблиці SWOT-аналізу було використано методичний підхід, що включає визначення та експертну оцінку кожного чинника – як внутрішнього, так і зовнішнього – на основі його кількісних та якісних характеристик. Ступінь прояву кожного обраного чинника оцінюється експертами за 10-бальною шкалою. Крім того, для кожного чинника визначається рівень його значущості в діапазоні від нуля до одиниці. Зважена оцінка розраховується за наступною формулою: (тут має бути формула):

$$K = \sum_{i=1}^n \Phi_i \times K_{3H_i} \quad (2.1.)$$

де Φ_i - ступінь прояву i -го чинника за оцінками експертів;

K_{3H_i} - коефіцієнт значущості i -го чинника;

n - кількість чинників, що оцінюються.

SWOT-аналіз ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» представлено в табл. 2.7.

За оцінками експертів, поєднання сильних сторін підприємства та сприятливих можливостей зовнішнього середовища створює для ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» передумови для ефективного нівелювання впливу внутрішніх слабких сторін та мінімізації ризиків, що походять з макро- та мезосередовища.

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Чинник	Ступінь прояву (оцінка від 1 до 10 балів)	Коефіцієнт значущості	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Репутація серед клієнтів туристичного оператора	8	0,20	1,60
Якість туристичних послуг	7	0,25	1,75
Наявність кваліфікованого персоналу	8	0,15	1,20
Досвід роботи на туристичному ринку	10	0,20	2,00
Довіра до нинішнього керівництва підприємства з боку персоналу	9	0,05	0,45
Надійні постачальники	10	0,15	1,50
Загальна оцінка	x	1,00	8,50
Слабкі сторони			
Програмне забезпечення	6	0,30	1,80
Високі витрати надання послуг	5	0,30	1,50
Висока ступінь залежності від позикового капіталу	8	0,30	2,40
Недостатня віддача від персоналу, індивідуальність персоналу до проблем діяльності	7	0,10	0,70
Загальна оцінка	x	1,00	6,40
Можливості			
Збільшення долі туристичного ринка	8	0,40	3,20
Розширення збутової мережі	9	0,30	2,70
Залучення коштів інвесторів для реалізації повномасштабної маркетингової програми просування туристичного продукту	8	0,30	2,40
Загальна оцінка	x	1,00	830
Загрози			
Нестабільність діючого законодавства в області підприємництва, оподаткування, зовнішньоекономічної діяльності	8	0,30	2,40
Поява неякісних туристичних продуктів	5	0,25	1,25
Погіршення кон'юнктури туристичного ринку	6	0,25	1,50
Зниження купівельної спроможності клієнтів туристичного оператора	3	0,20	0,60
Загальна оцінка	x	1,00	5,75
Узагальнена оцінка	x	x	4,65

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Це означає, що, стратегічно використовуючи свої ключові переваги – такі як, наприклад, висока якість послуг, професіоналізм персоналу, лояльна клієнтська база, або впроваджені інноваційні технології – «ГЛОБУС-ТУР» може адаптуватися до мінливих умов ринку. Одночасно, ефективне використання зовнішніх можливостей, таких як зростання інтересу до певних туристичних напрямків, розвиток нових технологічних платформ для бронювання та продажу турів, або сприятливі зміни у законодавстві щодо туризму, дозволить компанії не

тільки компенсувати існуючі недоліки, а й зміцнити свої позиції на ринку, перетворюючи потенційні загрози на нові можливості для розвитку.

Зокрема, інноваційні підходи до формування турпродуктів, цифровізація маркетингових кампаній та вдосконалення клієнтського сервісу за допомогою сучасних ІТ-рішень можуть стати тим ключовим фактором, який забезпечить компанії стійку конкурентну перевагу навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

2.3. Комплексна оцінка конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР» на ринку туристичних послуг

Наступним етапом дослідження є аналіз стратегічних груп конкурентів ТОО «ГЛОБУС-ТУР». На українському ринку працює значна кількість туристичних операторів, серед яких основними конкурентами компанії є:

1. «Веді Тур Груп» [41];
2. «Отус» [42];
3. «Наталі Турс» [43];
4. «1000 доріг» [44].

Міжнародний туристичний оператор «Веді Тур Груп-Україна» заснований у 2007 році як представництво чеського туроператора «Веді Тур Груп», що входить до холдингу «VEDI TOURGROUP». Компанія надає послуги з організації відпочинку у країнах Європи, таких як Італія, Франція, Словенія, Угорщина, Австрія, Словаччина. Наявність багаторічного досвіду співпраці з партнерами, гарантовані контракти в готелях та акредитація в консульствах дозволяють організовувати корпоративні поїздки на будь-яку кількість осіб із наданням конференц-залів, послуг перекладача, апаратури для нарад, організацією банкетів, екскурсійних програм та виїзних розваг. Пропонуються різноманітні види турів: лікувально-оздоровчі, екскурсійні, пляжний відпочинок, індивідуальні та корпоративні тури.

Туроператор «Отус – Україна», заснований у 2001 році, спочатку працював як офіційний представник карловарського санаторію Elwa SPA. У 2003 році компанія змінила назву на «Отус-Україна» і розширила напрямки діяльності на Європу. Компанія надає екскурсійні тури до Чехії, Франції та Угорщини, лікувальні тури на курортах Чехії та Угорщини, авіаквитки та бронювання готелів, організовує корпоративні й індивідуальні поїздки, трансфери та екскурсійне обслуговування.

«Наталі Турс» спеціалізується на масовому відпочинку, одночасно враховуючи індивідуальні потреби туристів. Компанія пропонує комплексні туристичні послуги понад у 30 країнах та сервіс для бронювання індивідуальних турів і окремих послуг з моментальним підтвердженням перельотів з усіх міст України.

Компанія «1000 доріг», що працює з 2000 року, пропонує тури по Угорщині та суміжним європейським країнам. Успіх компанії базується на детальному знанні туристичних напрямків, великій кількості гарантованих місць у літаках та готелях, а також високій якості обслуговування клієнтів. Фірма організовує екскурсії, конференції, семінари, тренінги, наукові та спортивні заходи, а також лікувальні й ознайомчі тури.

Для більш наочного розуміння конкурентного середовища було складено карти стратегічних груп. Параметри диференціації компаній у галузі включали:

- цінову політику (висока, середня, низька);
- географічний масштаб діяльності (національний, глобальний);
- асортимент туристичних послуг (широкий, вузький);
- інтенсивність використання реклами в засобах масової інформації (інтенсивне, помірне, відсутнє).

Оцінка цінової політики проводилася на основі середньої вартості туру до Чехії: низька — 400–500 євро, середня — 500–600 євро, висока — від 600 євро. Географічний масштаб визначався як діяльність на національному чи глобальному ринку. Вузький асортимент передбачав до 30 напрямків туристичних продуктів,

широкий — понад 30. Рекламна активність оцінювалася як інтенсивна (використання майже всіх медіа), помірна (окремі медіа) або відсутня.

На рис. 2.6 наведена карта стратегічних груп за параметрами «Асортимент туристичних продуктів – Ціна».

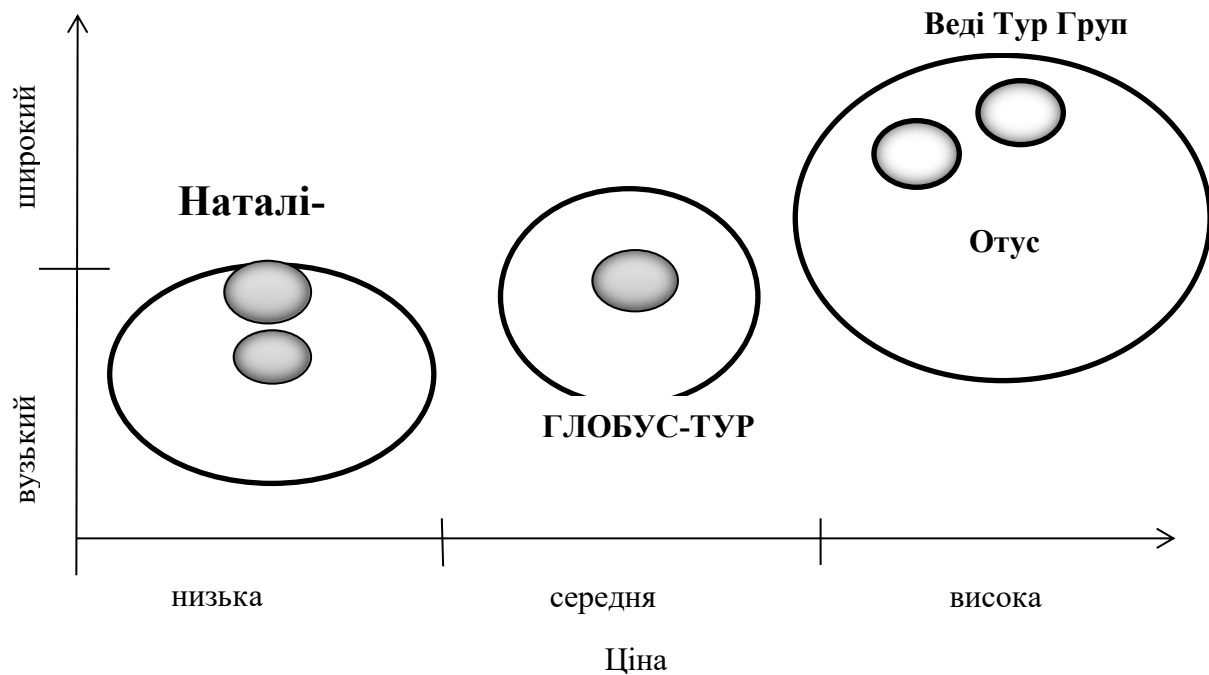


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп за параметрами «Асортимент туристичних продуктів - Ціна». Джерело: складено автором.

Найбільш чисельну групу на ринку представляють два туристичних оператори – «Отус» та «Веді Тур Груп». Ці компанії пропонують широкий спектр туристичних продуктів, при цьому їх ціни є найвищими серед конкурентів на ринку. Особливо слід відзначити, що середня ціна туристичних продуктів «Веді Тур Груп» є найвищою в Україні у відповідному ціновому сегменті, що створює певну суперечливість для позиціонування підприємства. У порівнянні з ними цінова політика ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» перебуває на середньому рівні.

Карта стратегічних груп конкурентів за критеріями «Географічний масштаб діяльності – Реклама в ЗМІ» наведена на рис. 2.7. У цій категорії найбільшу стратегічну групу складають ТОВ «ГЛОБУС-ТУР», «Отус» та «Веді Тур Груп», які відзначаються інтенсивним використанням реклами та глобальним масштабом

діяльності. Компанії «Наталі Турс» і «1000 доріг» утворюють окремі, відокремлені групи на карті конкурентних стратегій.

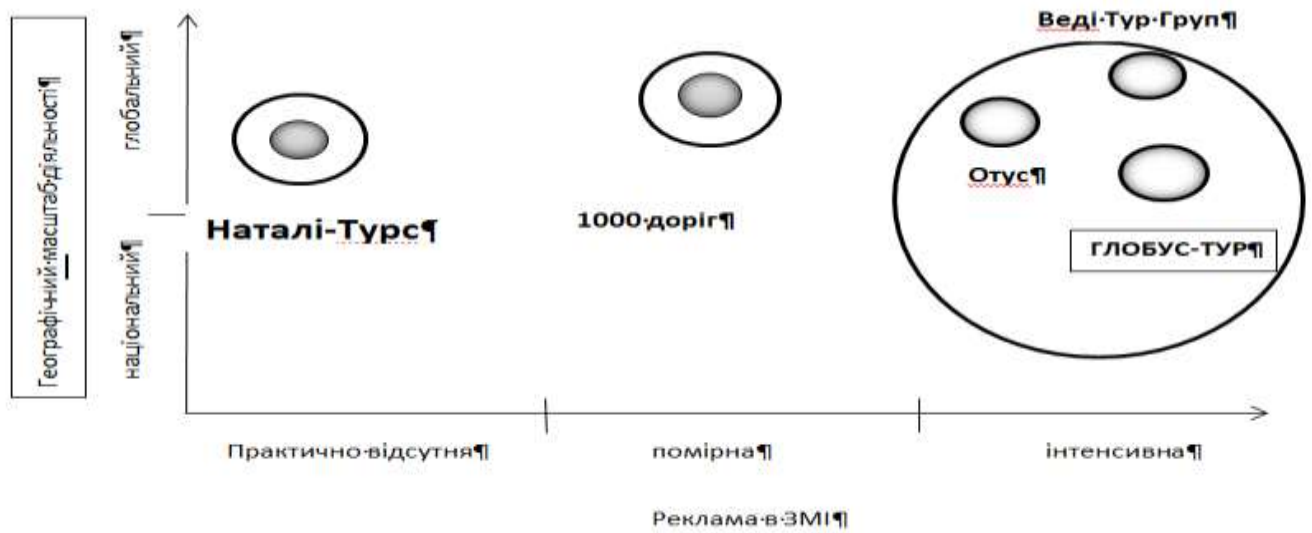


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Реклама в ЗМІ». Джерело: складено автором.

Подібна ситуація видно і на наступній карті «Географічний масштаб діяльності - Асортимент туристичних продуктів» (рис. 2.9.).

На карті стратегічних груп за параметрами «Ціна – Реклама в ЗМІ» (рис. 2.9) туристичні оператори ТОВ «ГЛОБУС-ТУР», «Отус» та «Веді Тур Груп» розташувалися в три окремі групи, демонструючи різне положення на ринку за цими критеріями. ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» займає найбільш оптимальну позицію серед цих компаній, адже його ціни перебувають у середньому сегменті, а реклама в ЗМІ проводиться інтенсивно. У свою чергу, «Отус» і «Веді Тур Груп» утворюють найбільшу групу, при цьому «Веді Тур Груп» переважає за більшістю параметрів, але поступається за ключовим критерієм – ціною продукції, що, ймовірно, обмежує можливість зайняти першу позицію на туристичному ринку.

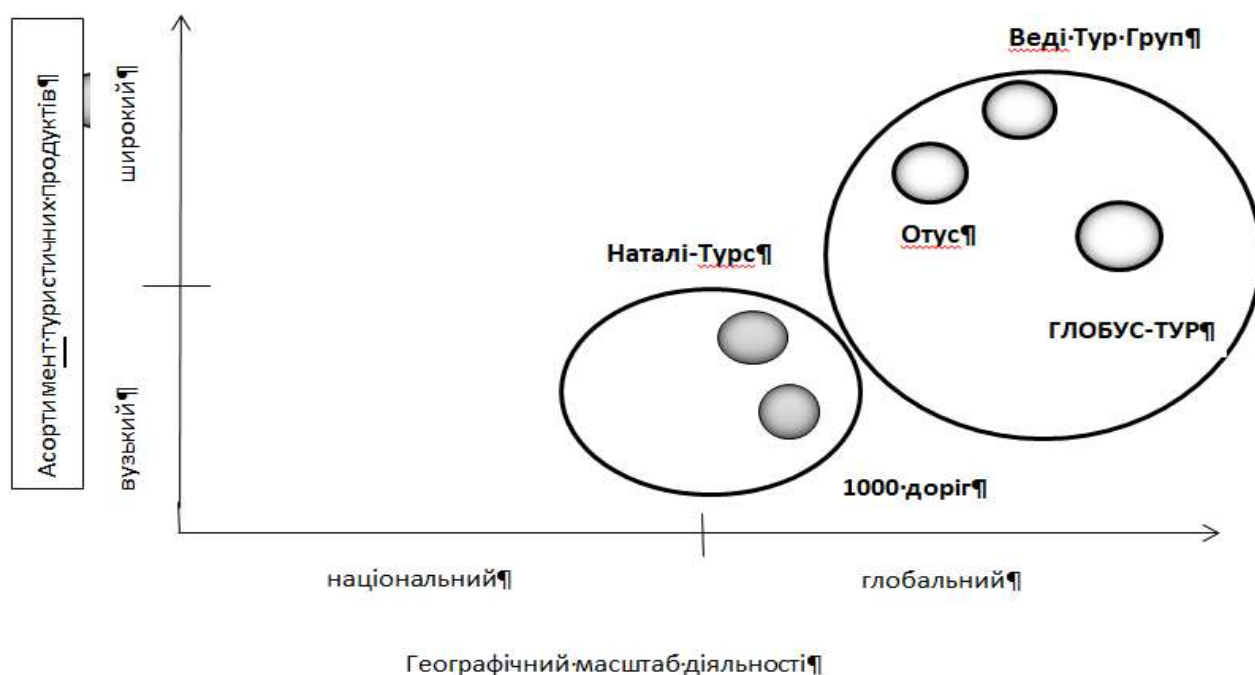


Рис. 2.8. Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності - Асортимент туристичних продуктів». Джерело: складено автором.

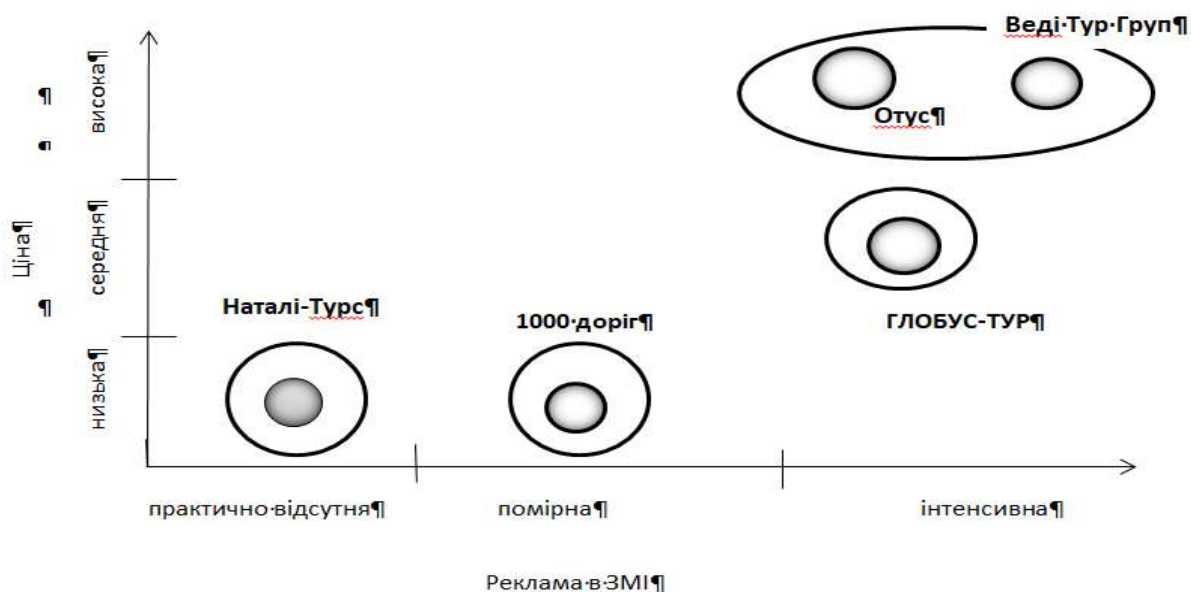


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп за параметрами «Ціна - Реклама в ЗМІ». Джерело: складено автором самостійно

Аналіз карт стратегічних груп дозволяє зробити такі висновки: основними конкурентами ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» є «Отус» та «Веді Тур Груп», які мають

значний капітал, потужності та визнання серед споживачів. Компанії «1000 доріг» та «Наталі Турс» не належать до числа основних конкурентів, оскільки їхні позиції на ринку не дозволяють увійти до стратегічної групи за жодним з ключових показників.

Наступним етапом дослідження є оцінка конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом із застосуванням моделі «п'яти сил» М. Портера (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Методика експертної оцінки конкурентного середовища
(на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Рівень вхідного бар'єру	значна економія на масштабах реалізації турів	x		
		високий рівень фінансових інвестицій		x	
		консерватизм існуючої системи постачання	x		
		низький ступінь диференціації туристичних послуг	x		
		необхідність залучення постійних покупців туристичних продуктів			x
	1.2 Реакція існуючих конкурентів	відсутність активної маркетингової політики	x		
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства			x
		слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (І _{нк})			1,75		
2. Поява туристичних продуктів-замінників	2.1 Вплив туристичних продуктів-замінників	перевагу' отримують туристичні продукти з нижчою ціною			x
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних туристичних продуктів			x
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	
	2.2 Дублювання існуючих туристичних продуктів	поява великої кількості туристичних продуктів-замінників, отриманих в результаті дублювання			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (І _{тз})			2,75		
3. Конкурентна сила покупців	3.1 Вплив покупців	високий ступінь організації споживачів		x	
		великі можливості покупців у виборі		x	

туристичних продуктів	туристичних продуктів на кон'юнктурні позиції туристичного оператора	туристичних продуктів-аналогів			
		високий ступінь стандартизації туристичних послуг			x
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до туристичних продуктів підприємства	x		
	3.2 Торгівельна сила споживачів (bargaining power)	зростання рівня інформованості покупців про туристичні продукти	x		
		висока цінова еластичність туристичних продуктів			x
Середнє значення сили впливу покупців туристичних продуктів($I_{\text{пок}}$)			2,00		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		низька вартість переходу до іншого постачальника	x		
	4.2 Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів	x		
		непрофесійність постачальників туристичних послуг			x
Середнє значення сили впливу постачальників ($I_{\text{пост}}$)			1,60		
5. Конкуренція між існуючими на ринку туристичними підприємствами	5.1 Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції			x
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів			x
		сильними конкурентами є невеликі ринки		x	
		незначний приріст попиту на туристичні послуги підприємства			x
	5.2 Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування	x		
		відсутність дослідження конкурентів		x	
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,42		

Джерело: складено автором з використанням [48].

Для визначення впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно застосовувати трьохбальну шкалу:

- 1 бал – незначний вплив;
- 2 бали – середній вплив;
- 3 бали – високий вплив.

Середнє значення впливу розраховується для кожної конкурентної сили окремо. На основі результатів експертної оцінки всіх конкурентних сил

здійснюється обчислення коефіцієнта загального впливу конкурентного середовища на діяльність ТОВ «ГЛОБУС-ТУР».

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + I_{\text{к}} = (0,2 * 1,75) + (0,2 * 2,75) + (0,3 * 2) + (0,1 * 2,42) = 0,35 + 0,55 + 0,6 + 0,242 = 1,742.$$

Показник загального впливу конкурентного середовища менше 1,5 свідчить про максимально сприятливі умови для розвитку компанії, коли вплив конкурентних сил мінімальний, а ринкова позиція підприємства близька до монопольної. Якщо ж коефіцієнт перевищує 2,5, це вказує на несприятливу ринкову ситуацію з високим впливом конкурентних сил, що відповідає умовам практично чистої конкуренції.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» розташоване близько до нижньої межі, що означає майже монопольну позицію компанії на ринку.

В цілому аналіз конкурентного середовища проводиться шляхом побудови різноманітних матриць, які дозволяють порівнювати бізнес-одиниці між собою. Найпоширенішою є матриця «темпи зростання ринку – частка на ринку» (модель BCG), яка є зручним інструментом для порівняння різних стратегічних бізнес-одиниць.

Модель BCG (Зростання галузі / Частка ринку) дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку. Побудуємо матрицю BCG (рис. 2.10.).

Спостерігається значне зростання (понад 10%) у таких туристичних сегментах, як пакетні тури, паспортно-візова підтримка та круїзи. Водночас, напрямок дитячого відпочинку наразі посідає позицію "важкої дитини" у портфелі компанії. Цей сегмент характеризується обмеженим впливом на ринку, недостатньою підтримкою з боку споживачів, нестабільними конкурентними перевагами та вимагає суттєвих інвестицій у маркетинг для збільшення ринкової

частки. Однак, з огляду на значні зусилля ТО «ГЛОБУС-ТУР» у просуванні туристичних продуктів та активне інвестування в рекламні кампанії, можна очікувати, що цей сегмент є перспективним і згодом може стати одним із лідерів ринку ("зірок").

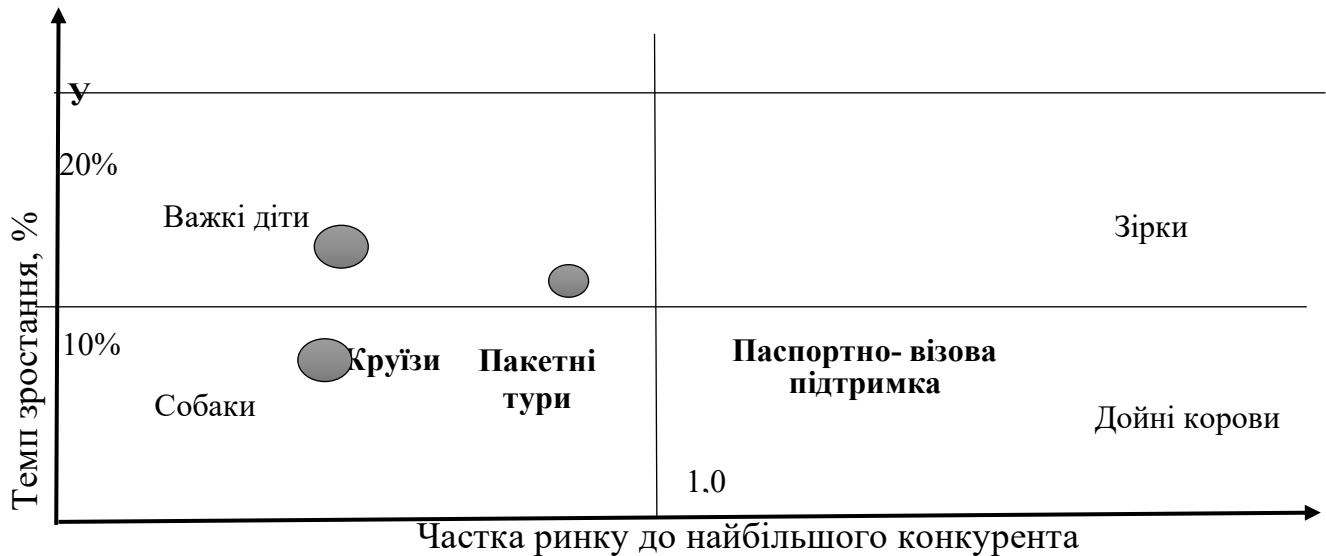


Рис. 2.10. Матриця BCG ТО «ГЛОБУС-ТУР». Джерело: розраховано автором з використанням [46].

Для визначення конкурентоспроможності підприємств часто використовується методика, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Цей підхід був застосований для оцінки рівня конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР».

Оцінка конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» за показниками ефективності діяльності за середніми даними 2022-2024 рр. представлена в Таблиці 2.9.

До другої групи включено показники, що характеризують ефективність управління обіговими засобами: фінансову незалежність туристичного підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність своєчасно виконувати боргові зобов'язання та забезпечувати стабільний розвиток організації в перспективі (табл. 2.10.).

Таблиця 2.9.

Конкурентоспроможність за показниками ефективності діяльності
ТО «ГЛОБУС-ТУР» в середньому за 2022-2024 рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку показника	Рівень показника
Відносний показник витрат на одиницю туристичних послуг (В)	Відображає ефективність витрат при наданні туристичних послуг	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг надання туристичних послуг}$	0,74
Відносний показник фондів (Ф)	Характеризує ефективність використання основних фондів	$\Phi = \text{обсяг надання туристичних послуг} / \text{вартість основних засобів}$	7,11
Відносний показник рентабельності туристичних послуг (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості туристичних послуг	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість туристичних послуг}$	15,07
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	Відображає ступінь організації надання туристичних послуг та використання персоналу	$P_p = \text{обсяг надання туристичних послуг} / \text{середньорічна кількість працівників}$	399,12

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Таблиця 2.10.

Конкурентоспроможність ТО «ГЛОБУС-ТУР» в середньому за показниками
фінансового положення (ФП) в середньому за 2014-2016 рр.

Показник	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку показника	Рівень показника
Коефіцієнт автономії (Ка)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власні засоби} / \text{загальна сума джерел фінансування}$	0,567
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$K_p = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$	0,922
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ют)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$K_l = \text{грошові засоби та швидкоореалізовувані цінні папери} / \text{короткострокові зобов'язання}$	0,146
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії надання туристичних послуг 1 та обігу	$K_o = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових засобів}$	4,22

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом туристичних продуктів на ринку (табл. 2.11.).

До четвертої групи віднесено показники, що характеризують конкурентоспроможність туристичного продукту (КТ) та його вартість. Вони відображають здатність туристичних послуг підприємства задовольняти потреби споживачів відповідно до їх призначення.

Таблиця 2.11.

Конкурентоспроможність туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР» за показниками збуту туристичних продуктів (ЕЗ) в середньому за 2022-2024 рр.

Показник	Роль показника в оцінці	Алгоритм розрахунку показника	Рівень показника
Рентабельність продаж (Рп)	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \times 100 / \text{обсяг продаж}$	8,9
Коефіцієнт нереалізованих турів (Кз)	Відображає ступінь нереалізованих турів Зростання показника свідчить про падіння попиту на туристичний продукт	$K_z = \text{обсяг нереалізованих турів} / \text{обсяг продаж}$	0,05
Коефіцієнт використання потенціалу (Км)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$K_m = \text{обсяг надання туристичних послуг} / \text{виробничий потенціал}$	0,92

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

Алгоритм визначення коефіцієнта конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» включає три послідовні етапи:

Етап 1. Обчислення одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.9–2.11) та їх переведення у відносні величини (бали).

Етап 2. Визначення критеріїв конкурентоспроможності за наведеними формулами.

Оскільки значущість кожного показника різниться, для підвищення точності оцінювання експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості як окремих критеріїв, так і показників.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується за методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15EO + 0,29FP + 0,23 E3 + 0,33 KT \quad (2.2.)$$

де ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності туристичного підприємства;
 ЕО - значення критерію ефективності надання туристичних послуг;
 ФП - значення критерію фінансового положення туристичного оператора;
 ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування туристичних продуктів;
 КТ - значення критерію конкурентоспроможності туру.
 Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_n + 0,1 P_p \quad (2.3.)$$

де В - відносний показник витрат надання туристичних послуг на одиницю продукції;

Ф - відносний показник фондovіддачі;

Рп - відносний показник рентабельності туристичних продуктів;

Пп - відносний показник продуктивності праці.

$$EO = 0,31 \cdot 0,74 + 0,19 \cdot 7,11 + 0,4 \cdot 15,07 + 0,1 \cdot 399,12 = 47,52$$

Середнє значення по туристичних підприємствах України становить ЕО = 39,6, таким чином, ми визначили, ТОО «ГЛОБУС-ТУР» займає лідерські позиції конкурентоспроможності за показниками ефективності надання туристичних послуг, майже на 8 позицій.

$$\Phi P = 0,29K_a + 0,2K_p + 0,36K_l + 0,15K_o, \quad (2.4.)$$

де Ка- відносний показник автономії організації;

Кп - відносний показник платоспроможності організації;

Кл - відносний показник ліквідності організації;

Ко - відносний показник обіговості обігових засобів.

$$\Phi\P = 0,29*0,567 + 0,2*0,922 + 0,36*0,146 + 0,15*4,22 = 1,03$$

За показниками фінансового положення значення конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» порівняно із середнім значення по туристичних підприємствах України ($\Phi\P = 1,02$) вище на 0,01.

$$EЗ = 0,37R\P + 0,29Kз + 0,2 KМ + 0,14Kр \quad (2.5.)$$

де $R\P$ - відносний показник рентабельності продаж туристичного продукту;

$Kз$ - відносний показник нереалізованих турів;

$KМ$ - відносний показник використання потенціалу туристичного підприємства;

$Kр$ - відносний показник ефективності реклами.

$$EЗ = 0,37*8,9 + 0,29*0,05 + 0,21*0,92 = 3,5$$

Середній показник конкурентоспроможності за критерієм збуту туристичних продуктів становить $EЗ = 3,3$, що свідчить про те, що позиції ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» перевищують середній рівень у галузі.

Етап 3. Визначення інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності туристичного оператора ТОВ «ГЛОБУС-ТУР».

Таблиця 2.12.

Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності туристичного оператора ТОВ

«ГЛОБУС-ТУР» в середньому за 2022-2024 рр.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника в ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»	Середнє значення по туристичному ринку України	Відхилення рівня показників у ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» від середнього значення, +/-
Ефективності діяльності (ЕП)	47,52	39,6	7,92
Фінансового положення (ФГТ)	1,03	1,02	0,01
Збуту туристичних продуктів (ЕЗ)	3,5	3,3	0,2
Якості туристичних продуктів (КТ)	1,0002	0,92	0,0802

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot 47,52 + 0,29 \cdot 1,03 + 0,23 \cdot 3,5 + 0,33 \cdot 1,0002 = 8,56$$

$$\text{ККОсер} = 0,15 \cdot 39,6 + 0,29 \cdot 1,02 + 0,23 \cdot 3,3 + 0,33 \cdot 0,92 = 7,3$$

Комплексний аналіз конкурентоспроможності туристичного оператора ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» засвідчив, що підприємство займає провідні позиції серед туристичних компаній м. Одеси. Водночас керівництву слід зосередити увагу на окремих напрямках діяльності, де ефективність використання наявних ресурсів поки що поступається конкурентам.

Під час дослідження конкурентного середовища встановлено, що на ринку України функціонує значна кількість туристичних операторів. Основними конкурентами ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» є компанії «Веді Тур Груп», «Отус», «Наталі Турс» та «1000 доріг».

Для порівняльного аналізу обрано ключові параметри диференціації підприємств галузі: рівень цін (високий, середній, низький), географічний масштаб діяльності (національний, глобальний), асортимент туристичних послуг (широкий або вузький) та інтенсивність рекламної діяльності у засобах масової інформації.

Аналіз карти стратегічних груп за критеріями «Асортимент туристичних продуктів – Ціна» показав, що найбільшу частку ринку представляють компанії «Отус» і «Веді Тур Груп». Вони характеризуються широким асортиментом туристичних пропозицій і найвищим рівнем цін. Зокрема, «Веді Тур Груп» має найдорожчі турпродукти у своєму сегменті, що може свідчити про певну суперечливість їхньої цінової політики. Натомість цінова політика ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» є більш збалансованою — підприємство працює в межах середнього цінового діапазону.

Карта стратегічних груп за параметрами «Географічний масштаб діяльності – Реклама в ЗМІ» виявила, що до найбільш потужної групи належать «ГЛОБУС-ТУР», «Отус» і «Веді Тур Груп». Ці компанії ведуть активну рекламну діяльність і мають глобальний рівень охоплення ринку. Туроператори «Наталі Турс» та «1000

доріг» займають відокремлені позиції, формуючи власні невеликі стратегічні групи.

За показниками «Ціна – Реклама в ЗМІ» спостерігається подібна тенденція: «ГЛОБУС-ТУР», «Отус» і «Веді Тур Груп» посідають різні ринкові позиції, проте саме «ГЛОБУС-ТУР» має найбільш оптимальне співвідношення між ціновою політикою (середній рівень цін) та інтенсивністю рекламних заходів. Водночас «Веді Тур Груп» перевершує конкурентів за більшістю характеристик, однак поступається за одним із ключових параметрів — високою ціною, що може стримувати її подальше зростання на ринку.

Отже, за результатами побудови карт стратегічних груп можна зробити висновок, що головними конкурентами ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» є компанії «Отус» і «Веді Тур Груп», які мають потужні фінансові ресурси, сучасні інструменти маркетингу та високу лояльність споживачів. Натомість підприємства «1000 доріг» і «Наталі Турс» не становлять значної загрози, оскільки не входять до стратегічної групи основних конкурентів.

У підсумку результати оцінки підтверджують, що ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» займає лідерські позиції на туристичному ринку Одеси, проте для подальшого зміцнення конкурентних переваг компанії варто підвищити ефективність використання ресурсів і вдосконалити окремі напрями діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» посідає стабільні позиції на туристичному ринку Одеси, демонструючи високий рівень конкурентоспроможності завдяки оптимальному поєднанню цінової політики, якості туристичних послуг та активній рекламній діяльності. Разом із тим, підприємству доцільно зосередитися на подальшому розширенні асортименту туристичних продуктів, диверсифікації напрямів діяльності та впровадженні сучасних інструментів цифрового маркетингу. Це дозволить не лише закріпити наявні конкурентні переваги, а й підвищити рівень привабливості компанії на національному й міжнародному ринках туристичних послуг.

Крім того, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» варто вдосконалити систему управління якістю обслуговування клієнтів, розширити партнерську мережу та впровадити інноваційні технології в організацію туристичних послуг. Значну увагу слід приділити розвитку власного бренду, підвищенню рівня цифровізації бізнес-процесів, зокрема використанню онлайн-платформ для бронювання, аналітики клієнтських уподобань та просування послуг у соціальних мережах.

У перспективі це сприятиме зміцненню іміджу компанії як надійного партнера, підвищенню лояльності споживачів та розширенню частки ринку. Таким чином, реалізація зазначених напрямів розвитку дозволить ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» не лише зберегти статус лідера на регіональному ринку, але й сформувати основу для подальшого зростання на загальноукраїнському та міжнародному рівнях.

Висновок до Розділу 2

Аналіз конкурентного середовища та діяльності туристичного оператора ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» засвідчив, що підприємство демонструє стійкі позиції на ринку завдяки поєднанню досвіду, технологічної модернізації та клієнтоорієнтованого підходу. Компанія активно використовує інноваційні інструменти, зокрема систему бронювання «Amadeus», цифрові платформи для онлайн-продажів та CRM-систему, що забезпечують високий рівень автоматизації, ефективне обслуговування клієнтів і оптимізацію внутрішніх процесів. Позитивна динаміка економічних показників за 2022–2024 роки, зокрема зростання обсягу реалізації, прибутку та продуктивності праці, свідчить про успішне стратегічне управління, здатність адаптуватися до ринкових змін та реалізовувати конкурентні переваги в умовах посиленої конкуренції.

Високий рівень сервісу, індивідуальний підхід до формування туристичних продуктів, розвиток партнерських зв'язків із закордонними туроператорами та

ефективна система матеріального стимулювання персоналу формують основу конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР». Підприємство активно розширює ринки, впроваджує нові напрями, включаючи популярні безвізові та тематичні тури, що сприяє диверсифікації діяльності. Успішне функціонування компанії підтверджується зростанням бонусного фонду, ефективною кадровою політикою та стабільною структурою продажів. Таким чином, ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» не лише зберігає, а й зміцнює свої конкурентні позиції, забезпечуючи високий рівень адаптивності, прибутковості та сталого розвитку на туристичному ринку.

Проведена оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність туристичного оператора ТОВ «ГЛОБУС-ТУР», показала, що підприємство функціонує у складному, динамічному середовищі, яке вимагає постійної адаптації та стратегічної гнучкості. Результати аналізу макро- та мезооточення свідчать про переважання позитивного впливу зовнішніх умов, зокрема таких, як розвиток туристичної інфраструктури, технологічний прогрес, зростання купівельної спроможності та збільшення попиту на індивідуалізовані тури. У той же час, такі загрози, як нестабільність законодавства, висока конкуренція та залежність від фінансових ресурсів, вимагають постійного моніторингу й адаптації стратегії.

SWOT-аналіз підтвердив, що конкурентоспроможність ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» значною мірою базується на сильних внутрішніх сторонах – професійному персоналі, якості послуг, стабільних партнерських відносинах і досвіді роботи на ринку. Водночас наявність внутрішніх слабкостей, таких як програмне забезпечення та витрати на послуги, можуть бути компенсовані за рахунок активного використання ринкових можливостей та впровадження інновацій. Зокрема, цифровізація процесів бронювання, автоматизація продажів, розвиток онлайн-сервісів і впровадження нових туристичних продуктів створюють перспективу для подальшого зростання та посилення конкурентних позицій компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному туристичному ринку.

Проведена оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність туристичного оператора ТОО «ГЛОБУС-ТУР» дозволила виявити як ключові загрози, так і можливості, які формуються під впливом мінливого ринкового середовища. Аналіз макрооточення показав, що підприємство діє в умовах загалом сприятливої зовнішньої кон'юнктури, що проявляється у зростанні купівельної спроможності, розвитку технологій, стабільному попиті на туристичні послуги та наявності інноваційного потенціалу галузі. Водночас, нестабільність законодавства, неефективна фінансово-кредитна політика та загроза економічних коливань вимагають від компанії стратегічної гнучкості та адаптивності у прийнятті рішень.

Оцінка мезооточення на основі моделі Портера засвідчила, що основним стримувальним фактором для компанії є висока конкуренція з боку інших туроператорів. Однак вигідне географічне розташування, позитивна репутація серед клієнтів, орієнтація постачальників на довгострокову співпрацю, а також якісне виконання договірних умов створюють додаткові можливості для збереження та зміцнення ринкових позицій. Це підтверджує загальну позитивну тенденцію взаємодії підприємства з елементами безпосереднього середовища, зокрема споживачами та партнерами.

Результати SWOT-аналізу дозволили ідентифікувати сильні сторони підприємства, серед яких – висока якість послуг, професіоналізм персоналу, ефективне керівництво та стабільна ділова репутація. Незважаючи на наявність певних слабких сторін, таких як залежність від позикових коштів або потреба в оновленні ІТ-інфраструктури, підприємство має високий потенціал до розвитку через активне впровадження інновацій. Цифровізація, автоматизація, вдосконалення маркетингових стратегій та розширення продуктового портфеля дозволяють ТОО «ГЛОБУС-ТУР» не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, а й посилювати її у перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОО «ГЛОБУС-ТУР» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки

поєднанню професійного управління, стратегічного бачення, технологічної модернізації та орієнтації на клієнта. Компанія ефективно реагує на виклики зовнішнього середовища, використовуючи можливості ринку та внутрішній потенціал для зміцнення своїх позицій. Аналіз макро- і мезооточення показав переважання позитивного впливу зовнішніх факторів, а SWOT-аналіз підтвердив наявність потужних внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку. Використання інновацій, цифровізація послуг, диверсифікація туристичних продуктів і ефективна система мотивації персоналу забезпечують стійкість, прибутковість і перспективу зростання компанії на туристичному ринку як України, так і за її межами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТО «ГЛОБУС-ТУР» ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Розробка стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» із залученням інноваційних підходів

У сучасних умовах динамічного розвитку туристичного ринку конкурентоспроможність підприємств туристичної галузі значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення в управлінську, маркетингову й виробничо-збутову діяльність. Для ТО «ГЛОБУС-ТУР» стратегічним пріоритетом розвитку має стати формування комплексної системи інноваційного управління, спрямованої на підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій та розширення цільових сегментів споживачів.

Одним із важливих стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР», є участь у спеціалізованій міжнародній виставці UITT: «Україна — Подорожі та Туризм», яка щороку проводиться у Києві, в Міжнародному виставковому центрі (МВЦ) на Лівобережній.

Презентація власних туристичних продуктів на подібних заходах сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, розширенню партнерських зв'язків, залученню нових клієнтів та підвищенню впізнаваності бренду на національному й міжнародному ринках.

Доцільність участі у виставці підтверджується аналітичними даними попередніх років. Так, минулорічна виставка UITT об'єднала 328 компаній-учасниць із 35 країн світу, привернула увагу понад 20 000 фахівців туристичної галузі, а площа експозиції зросла на 20%. У виставці брали участь 30 міст і

регіонів України, серед яких — Львівська, Закарпатська, Одеська, Чернівецька, Херсонська, Івано-Франківська, Харківська області тощо.

Серед провідних міжнародних компаній-учасниць варто відзначити: Coral Travel, TUI, Anex Tour, Natalie Tours, Mouzenidis Travel, Феєрія, Join UP, It-Tour, Vitiana, Oasis Travel та інші. Свої національні павільйони представляли Болгарія, Іспанія, Італія, Туреччина, Єгипет, Індонезія, Індія, Чорногорія, Кіпр, Польща, Угорщина, а також Україна. Вперше участь взяли Албанія, Литва та Білорусь, а окремі країни-агресори (росія, білорусь) не були допущені до участі.

Виставка проводиться за підтримки Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та Державного агентства розвитку туризму України, що підвищує її авторитет і статус на міжнародному рівні. Організаторами заходу є компанії ДП «Прем'єр Експо» (Україна) та ITE Group Plc (Велика Британія).

UITT охоплює широкий спектр напрямів туристичної діяльності: від ділового, медичного, екологічного, дитячого туризму до IT-рішень, страхування, транспортних послуг, освіти за кордоном, яхтингу та активних подорожей. Така різноманітність формує унікальну можливість для підприємств, зокрема ТО «ГЛОБУС-ТУР», презентувати свій потенціал перед професійною аудиторією.

Метою участі підприємства у виставці є активізація збутової діяльності, просування бренду та налагодження нових бізнес-зв'язків. Для цього сформульовано такі стратегічні завдання:

- представлення туристичних продуктів компанії широкій аудиторії;
- підвищення впізнаваності бренду та зміцнення іміджу підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках;
- дослідження поточного стану і тенденцій розвитку туристичного ринку;
- вивчення конкурентного середовища та попиту на окремі туристичні напрямки;
- реклама туристичного оператора та його нових пропозицій;
- підвищення показників продажу туристичних продуктів;

- налагодження комунікації з партнерами, корпоративними клієнтами та потенційними покупцями.

Для досягнення стратегічних цілей визначаються також операційні цілі маркетингової діяльності, серед яких:

- підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів;
- забезпечення ефективної товарної, цінової та збутової політики;
- розширення асортименту туристичних послуг;
- розробка нових та удосконалення існуючих продуктів;
- формування позитивного іміджу підприємства через участь у публічних заходах.

В межах цінової політики участь у виставці сприятиме визначенню прийнятних меж вартості турпродукту та дозволить адаптувати підходи до ціноутворення відповідно до ринкової кон'юнктури й поведінки конкурентів.

З точки зору розподілу туристичних продуктів, виставка відкриває можливості для пошуку нових партнерів, створення дилерських мереж, а також оцінки ефективності існуючих каналів збуту.

Щодо просування туристичних послуг, участь у виставці дозволить активізувати PR-кампанії, зміцнити імідж туристичного оператора та сформувати лояльність споживачів.

Для організації участі у виставці передбачено оренду виставкової площі площею 15 м² терміном на 4 дні. Витрати на підготовку та реалізацію акції наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Витрати на прийняття участі міжнародній виставці туризму UITT: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм» для ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»

Найменування платежу	Сума витрат, євро
Реєстраційний збір: загальноорганізаційні витрати, охорона, реклама, інформація про учасників виставки в каталозі (текст до 1000 знаків), електронна версія каталогу, інформаційні матеріали, запрошення на презентацію виставки на одну персону, 1 екземпляр каталогу виставки, 3 бейджа і 15 разових пропусків	380

Комплексний монтаж стенду: підлогове покриття, стійки, стінні панелі, сполучні прогони, фризова панель з фризовим написом, вішалка, корзина для паперів, 1 стіл на кожних 3 кв. м, 1 світильник і 1 стілець	520
Виставкова площа (у вартість входить: оренда площі, загальне освітлення, опалювання, загальна охорона, прибирання проходів між стендами, вивіз сміття)	2300
Витрати на завезення, вивіз продукції, устаткування: транспорт, робота вантажників	80
Витрати на друкарську продукцію	200
Витрати на харчування персоналу	300
Разом:	2780

Джерело: складено автором з використанням інформації [17].

Таким чином, загальні витрати на участь у виставці становлять 2780 євро, що еквівалентно 121 013 грн. Найбільшу частку у структурі витрат займає оренда виставкового стенду — близько 60% від загальної суми.

Міжнародна туристична виставка UITT: «Україна – Подорожі та Туризм» є масштабним та комплексним заходом, ефективність участі в якому оцінити однозначно доволі складно. Якщо ефективність розміщення окремого рекламного модуля у певному виданні можна виміряти досить легко, то визначення результативності всієї рекламної кампанії потребує більш глибокого аналізу. Водночас оцінка ефективності є обов'язковим етапом для якісного планування участі у наступних виставках. Недооцінка цього аспекту може призвести до повторення попередніх помилок. Важливо формувати прогноз не на основі мінімальних очікуваних продажів, а виходити з реалістичного середнього показника.

Для оцінки ефективності участі ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» у виставці проаналізуємо потенційні доходи підприємства, спираючись на результати участі аналогічних туристичних компаній у попередніх заходах. На підставі досліджень діяльності підприємств-учасників визначено середній рівень зростання щоденного обігу туристичних продуктів упродовж трьох місяців після участі у виставці, а також середню кількість відвідувачів стенду, встановлених контактів і укладених договорів.

Оцінювання ефективності участі у міжнародній виставці UITT: «Україна – Подорожі та Туризм» передбачає розрахунок прогнозного доходу як від продажів туристичних продуктів під час заходу, так і в період після його завершення.

Прогнозні обсяги доходів від реалізації найбільш конкурентоспроможних турпродуктів були визначені на основі досвіду компанії «Отус-Україна», яка брала участь у виставці минулого року. З урахуванням середнього темпу зростання продажів і збільшення кількості туристичних пропозицій було розраховано середній прогнозний дохід, що відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Прогнозований дохід від реалізації найбільш конкурентоспроможних туристичних продуктів на міжнародній виставці туризму UITT: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм»

Найменування туристичних продуктів	Сума, грн.
КАРЛОВИ ВАРИ ALL INCLUSIVE	85800
ПРАГА+ВІДЕНЬ+ДРЕЗДЕН ALL INCLUSIVE	73200
WEEKEND В ПРАЗІ	90000
Разом	249000

Джерело: складено автором.

З урахуванням понесених витрат на участь у виставці можна зробити висновок, що протягом її проведення витрати повністю окупляться, а отриманий економічний ефект буде позитивним. Водночас важливо зазначити, що участь у виставці має не лише безпосередню комерційну вигоду, але й довгостроковий маркетинговий ефект. Під час заходу відбувається активне залучення потенційних клієнтів, які виявляють зацікавленість у туристичних продуктах компанії.

Відвідувачам стенду ТО «ГЛОБУС-ТУР» буде надіслано персоналізовані рекламні матеріали та комерційні пропозиції, підготовлені на основі заповнених анкет і виявлених інтересів. Такий підхід сприятиме формуванню лояльної клієнтської бази та розширенню партнерських зв'язків.

Практика участі туристичних компаній у подібних виставках свідчить, що протягом трьох місяців після завершення заходу зазвичай відбувається укладення

нових контрактів на загальну суму близько 7,2 млн грн, що суттєво підвищує загальний економічний ефект участі. Отже, участь ТО «ГЛОБУС-ТУР» у міжнародній виставці не лише забезпечить окупність витрат, а й сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на туристичному ринку України та за її межами.

Для розрахунку економічної ефективності заходу використовуємо наступну формулу:

$$P = \left(\frac{T \times P_B \times D_B}{100\%} \right) \times \left(\frac{H}{100\%} \right) - I \quad (3.1.)$$

де: Р - економічна ефективність проекту, грн.;

Т - середньоденний продаж туристичних продуктів в період до виставки, грн.;

Пв - приріст середньоденного продажу туристичних продуктів в період виставки і післявиставковий період, грн.;

Дв - число днів обліку туристичних продуктів в період виставки і післявиставковий період, днів;

Н - націнка на тур, %;

І - витрати на участь у виставці, грн.

Середньоденний обсяг продажів до участі у виставці становив 155 тис. грн, у період проведення виставки – 1132 тис. грн, а протягом наступних трьох місяців після її завершення – 7200 тис. грн. Таким чином, відповідно до розрахунків за формулою (3.1), економічна ефективність проекту участі у виставці склала 1207,98 тис. грн. Отже, можна зробити висновок, що прогнозований економічний результат від участі ТО «ГЛОБУС-ТУР» у міжнародній виставці туризму є високим та економічно доцільним.

З метою подальшого зміцнення ринкових позицій і підвищення рівня конкурентоспроможності компанії запропоновано розробку нового напрямку

діяльності туристичного оператора — впровадження екскурсійних турів до Великої Британії.

У межах цього напрямку передбачено три туристичні маршрути:

- «Англія – Шотландія – Уельс» — комплексний тур тривалістю 9 днів / 8 ночей;
- «Подорож до Лондона» — оглядовий тур на 5 днів, орієнтований на туристів, які прагнуть ознайомитися з культурою та традиціями Великої Британії, не витрачаючи багато часу;
- «Замки Шотландії» — тематичний тур тривалістю 9 днів / 8 ночей, зосереджений на історико-культурній спадщині країни.

До вартості турів включено переліт, проживання у готелях категорії 2–4 зірки, сніданки, медичне страхування та екскурсійну програму з вхідними квитками.

Додатково оплачуються: консульський збір посольства Великої Британії (60 у.о.), вхідні квитки в музеї (приблизно 80 у.о.), послуги гіда (50 \$/год), а також оренда автомобіля (від 70 \$/доба).

Перельоти здійснюватимуться через Кишинів. Вартість туристичних пакетів становить:

- за туром «Англія – Шотландія – Уельс» — 1540 \$,
- за туром «Подорож до Лондона» — 750 \$,
- за туром «Замки Шотландії» — 1350 \$.

Основним продуктом нового напрямку є тур «Англія – Шотландія – Уельс», оскільки він має найбільший потенціал привабливості для клієнтів. Інші маршрути розроблені за аналогічною структурою та можуть бути адаптовані під різні цільові сегменти туристів.

Така структура дозволяє клієнтам обирати оптимальний варіант подорожі, доповнюючи базові послуги відповідно до власних побажань та бюджету, що робить пропозицію максимально гнучкою та привабливою.

Середня вартість туру «Англія - Шотландія - Уельс» по одеським

турагенствам складає:

$$\text{Ц сер.} = (\text{Ц}_1 + \text{Ц}_2 + \text{Ц}_3) / 3 \quad (3.2.)$$

$$\text{Ц сер.} = (1720 + 1230 + 1670) / 3 = 1540\$$$

Таблиця 3.3.

Витрати підприємства туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР» на тур, \$

Витрати компанії на тур	Кількість осіб				Вид витрат
	10 осіб	1 особа	2 особи	3 особи	
Переліт Київ - Лондон - Київ	3000	300	600	900	змінні
Трансфер до готелю	300	300	300	300	постійні
Лондон-Йорк	800	80	160	240	змінні
Йорк-Едінбург	800	80	160	240	змінні
Едінбург-Глазго (приватний автобус)	500	500	500	500	постійні
Глазго-Честер	950	95	190	285	змінні
Честер-Кардіфф	650	65	130	195	змінні
Кардіф-Лондон	650	65	130	195	змінні
Розміщення в готелях в Лондоні (3 ночі)	470*3=1410	141	282	423	змінні
Розміщення в готелях в Едінбургу (2 ночі)	800	80	160	240	змінні
Розміщення в Честері (1 ніч)	450	45	90	135	змінні
Розміщення в Кардіффе (1 ніч)	450	45	90	135	змінні
Послуги гіда-перекладача	500	500	500	500	постійні
Оглядові екскурсії по містах	150	150	150	150	постійні
Екскурсії по музеях	800	80	160	240	змінні
Разом:	12210	2526	3602	4678	
Всього	300+30+80+80+50+95+65+65+141+80+45+50+15+80=1221				

Джерело: розраховано автором.

Отже, за основу розрахунків прийнято середню ринкову ціну туру, сформовану на основі пропозицій туристичних операторів Києва та Одеси за аналогічним маршрутом. Ця ціна включає суму витрат на організацію подорожі з урахуванням 26% комісійної надбавки.

До постійних витрат належать витрати, що не залежать від кількості туристів: трансфер до та з готелю, переїзди на замовленому автобусі з Едінбурга до Глазго, послуги гіда-перекладача та проведення оглядових екскурсій. Загальна сума таких витрат становить 1450 доларів США (300 + 500 + 500 + 150).

Змінні витрати, що залежать від кількості учасників туру, включають витрати на проживання, харчування, транспорт, страхування, вхідні квитки та інші супутні послуги. Їх розмір визначається за формулою:

$$(300+80+80+95+65+65+14+80+45+45+80) \times Q = 1076 \times Q, (300 + 80 + 80 + 95 + 65 + 65 + 14 + 80 + 45 + 45 + 80) \setminus Q = 1076 \setminus Q, (300+80+80+95+65+65+14+80+45+45+80) \times Q = 1076 \times Q,$$

де Q — кількість туристів, які придбали тур. Таким чином, при групі з 10 осіб загальна сума змінних витрат становитиме 10760 доларів США.

У таблиці 3.4 подано детальний розрахунок витрат за даним туристичним маршрутом.

Таблиця 3.4.

Розрахунок витрат туру ТОО «ГЛОБУС-ТУР»

Q (осіб)	1	2	3	4	5	6	7
Z заг	2526	3602	4678	5754	6830	7906	8982
V	1540	3080	4620	6160	7700	9240	10780

Джерело: розраховано автором.

Отже, можна зробити висновок, що розмір змінних витрат прямо пропорційно залежить від кількості туристів. Для наочності цю залежність доцільно відобразити графічно.

Загальні витрати підприємства визначаються за формулою:

$$Z = Z_{\text{змін}} \times Q + Z_{\text{пост}},$$

$$Z = Z \setminus Q + Z = Z_{\text{змін}} \times Q + Z_{\text{пост}},$$

де $Z_{\text{змін}}$ — змінні витрати на одного туриста,

Q — кількість туристів,

$Z_{\text{пост}}$ — постійні витрати.

Таким чином, при групі з 10 осіб загальна сума витрат становитиме 12210 доларів США.

Побудуємо графік беззбиткової і знайдемо точку, в якій маршрут почне приносити прибуток (рис. 3.1.).

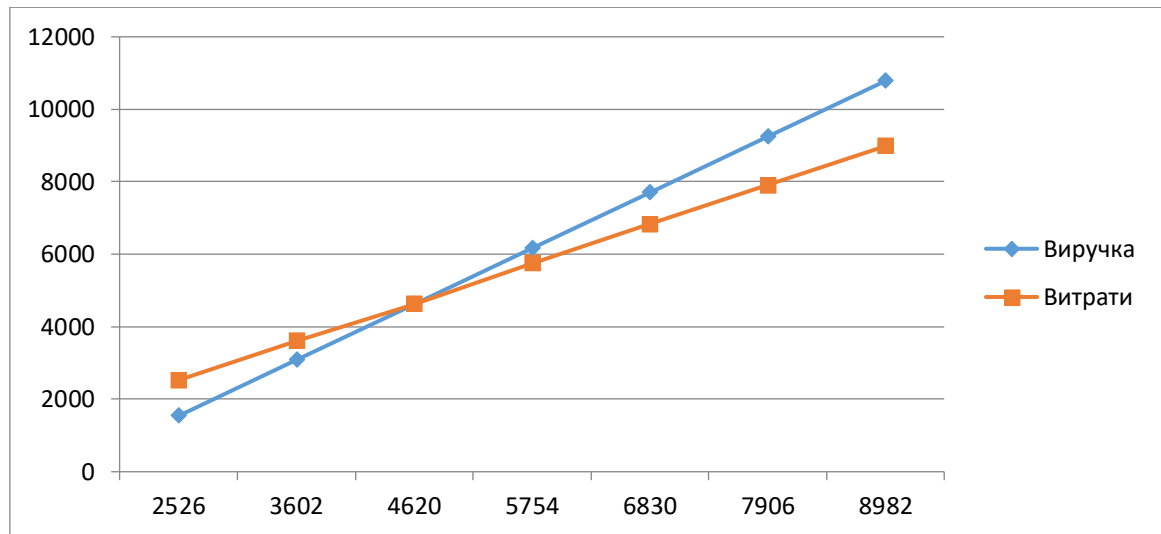


Рис. 3.1. Графік беззбитковості туру «Англія - Шотландія - Уельс».

Джерело: складено автором.

З представленого графіка чітко видно, що в певній точці лінії виручки та загальних витрат перетинаються. Ця точка перетину є критичною, оскільки після неї виручка від продажу продукту починає перевищувати понесені витрати, що свідчить про досягнення точки беззбитковості.

Отже, можна стверджувати, що проєкт стає прибутковим, коли кількість придбаних турів перевищує чотири. Починаючи з п'ятого туру, компанія вже не просто покриває свої витрати, а починає отримувати чистий прибуток. Більше того, чим більшу кількість путівок буде реалізовано після досягнення цієї точки, тим значнішою буде різниця між отриманим прибутком та витратами, забезпечуючи зростання рентабельності проєкту.

В таблиці 3.4. представимо показники ефективності проєкту.

Таблиця 3.4.

Показники ефективності проєкту впровадження нового напрямку ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Значення	Показники	
	Абсолютний	Відносний
1. Виручка	$V = Q \cdot B$ $V = 15400$, при $Q = 10$	
2. Змінні витрати	$Z_{3M} = 10760$, при $Q = 10$	$K_{3M} = Z_{3M} / V$ $K_{3M} = 10760 / 15400 = 0,698$

3. Маржинальний дохід, валова маржа. Показує чистий прибуток від продажу туру	$M=V-Z_3M$ $M=15400-10760=4640$	$KM=M/V$ $KM=4640/15400=0,301$
4. Постійні витрати. Не залежать від об'єму продажів продукту.	$Z_{nocT.}=1450\$$	$K_{znocT.}=Z_{nocT.}/V$ $K_{гпост}=1450/15400=0.094$
5. Прибуток	$np.=M-Z_{nocT.}$ $Пр=4640-1450=3190$	$K_{пр.}=Пр/У$ $K_{пр.}=3190/15400=0,207$
6. Поріг рентабельності. Показує критичний об'єм виручки від реалізації туру, при якому прибуток буде рівний НУЛЮ.	$П\ рент = Z_{nocT.}/KM$ $Прент.=1450/0,301=4817,275$	
7. Запас фінансової міцності	$Зф.п.=у-прент.$ $Зф.п =15400-4817,275=10582,725$	
8. Ефект операційного важеля. Тобто виручка росте повільніше, ніж прибуток. Цей показник говорить в скільки разів приріст прибутку більше приросту' виручки.	$Еф.о.р.=м/пр.$ $Еф.о.р=4640/3190= 1,4545$	
9. Критична кількість покупців. На графіку беззбиткової фкрит. - точка перетину прямої загальних витрат і прямої виручки.	$Цкрит = Z_{nocT.}/(B-Z_3M)$ $Q_{крп}=1450/(1540-1076)=3,125$	

Джерело: розраховано автором.

Найбільшим попитом серед клієнтів користується тур «Англія – Шотландія – Уельс». У середньому протягом місяця його придбавають близько 30 туристів, що забезпечує прибуток у розмірі 9750 дол. США.

Тур «Подорож до Лондона» реалізується приблизно 20 разів на місяць, приносячи прибуток 3000 дол. США, тоді як тур «Замки Шотландії», за умови продажу 10 путівок на місяць, забезпечує прибуток 2700 дол. США.

Отже, загальний щомісячний прибуток туристичного оператора ТОО «ГЛОБУС-ТУР» становить 15450 дол. США, що еквівалентно 625 261,5 грн.

Крім постійних і змінних витрат, пов'язаних із безпосереднім наданням туристичних послуг, підприємство також несе непрямі витрати. До таких витрат належать заробітна плата адміністративного персоналу, оплата оренди приміщень, комунальних послуг, зв'язку (телефон, інтернет), а також канцелярські та господарські витрати.

В таблиці 3.5. представимо розрахунок непрямих витрат туристичного

підприємства.

Таблиця 3.5.

Розрахунок непрямих витрат ТОО «ГЛОБУС-ТУР»

Стаття витрат	Сума витрат в місяць, \$
1. Орендна плата. Вартість оренди - 10\$/кв.м на місяць, отже, оренда в місяць складає 10\$*20 кв.м.	200\$
1. Зарплата співробітників. 3/п менеджерів - 200\$*2 особи. 3/п бухгалтера - 300\$ 3/п прибиральниці - 75\$ 3/п директора - 850\$	200*2+300++75+850=1625
2. Комунальні послуги. 20\$ - електрика 10\$ - опалювання 50\$ - телефонні послуги 35\$ - інтернет	20+10+50+35=115
4. Канцелярія	150\$
5. Податки 18% від прибутку	15450*0,18=3862,5
6. Реклама	400
Разом:	6362,5

Джерело: розраховано автором.

Отже, можна зробити висновок, що при чистому прибутку 15 450 дол. США від реалізації трьох туристичних маршрутів щомісяця, непрямі витрати туристичного оператора становлять 6 362,5 дол. США. Таким чином, чистий дохід компанії після покриття всіх витрат дорівнює 9 097,5 дол. США, що еквівалентно 245 632,5 грн.

Отримані кошти підприємство може використовувати на власний розсуд, проте найдоцільніше спрямувати їх на розвиток компанії, зокрема на вдосконалення туристичних послуг, просування бренду та створення нових маршрутів, що сприятиме зміцненню позицій ТОО «ГЛОБУС-ТУР» на ринку.

Загальний економічний ефект від упровадження трьох нових турів становить 15 450 дол. США, або 401 700 грн, що підтверджує ефективність та перспективність даного напрямку діяльності.

У сучасному турбулентному економічному середовищі, де глобалізація та технологічний прогрес переосмислюють традиційні бізнес-моделі, забезпечення конкурентоспроможності компанії стає не просто пріоритетом, а критичною

умовою виживання та розвитку. У цьому контексті цифровізація бізнесу виступає не лише як інструмент оптимізації внутрішніх процесів, але й як фундаментальна трансформація, що дозволяє адаптуватися до мінливих вимог ринку, покращувати взаємодію з клієнтами та створювати нові конкурентні переваги в умовах швидкої зміни споживчих вподобань та постійно зростаючої інтенсивності ринкової боротьби.

Одним із ключових напрямів удосконалення є цифровізація бізнес-процесів. Це передбачає впровадження CRM-систем для автоматизації роботи з клієнтами, розробку мобільного додатку з можливістю онлайн-бронювання турів, а також використання big data-аналітики для прогнозування попиту на туристичні продукти. Такі інновації сприятимуть персоналізації обслуговування клієнтів, оптимізації витрат і підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Наступним стратегічним заходом є розвиток цифрового маркетингу. Доцільно активніше використовувати інструменти таргетованої реклами в соціальних мережах, відеомаркетинг, SEO-оптимізацію офіційного сайту та колаборації з туристичними блогерами. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду, залучити нові цільові аудиторії та збільшити обсяги онлайн-продажів.

Важливим елементом стратегії має стати диверсифікація туристичних продуктів шляхом створення авторських і тематичних турів (еко-, гастро-, культурно-пізнавальних, wellness-турів тощо), що відповідають тенденціям сталого туризму та запитам сучасних туристів. Такі пропозиції не лише зміцнять конкурентні позиції підприємства, але й підвищать його інноваційну привабливість.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє підвищення кваліфікації персоналу. Запровадження системи безперервного навчання, тренінгів з цифрових технологій у туризмі, розвитку soft skills та комунікацій з клієнтами сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і покращенню якості обслуговування.

Також доцільно реалізувати програму стратегічних партнерств із готельними мережами, авіакомпаніями, страховими та ІТ-компаніями. Це створить умови для формування комплексних туристичних продуктів і спільних маркетингових ініціатив, що розширить клієнтську базу підприємства.

Отже, реалізація інноваційно орієнтованих стратегічних заходів дозволить ТО «ГЛОБУС-ТУР» зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити ефективність управління та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Залучення цифрових технологій, модернізація послуг і розвиток людського потенціалу сприятимуть формуванню позитивного іміджу компанії на національному туристичному ринку та створенню передумов для виходу на міжнародний рівень.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності інноваційних рішень

У сучасних умовах динамічного розвитку туристичного ринку та зростаючої конкуренції між підприємствами особливого значення набуває впровадження інноваційних рішень, здатних забезпечити підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Для туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР» інновації виступають не лише інструментом адаптації до змін зовнішнього середовища, а й важливим чинником забезпечення стабільного економічного зростання.

Обґрунтування економічної ефективності інноваційних рішень передбачає оцінку очікуваних результатів від їх реалізації, порівняння витрат і вигод, визначення рівня прибутковості та доцільності впровадження нових підходів у діяльність підприємства. Ефективно реалізовані інновації дозволяють підвищити якість туристичних послуг, розширити клієнтську базу, оптимізувати витрати та збільшити обсяги продажів.

У проєкті було обґрунтовано та запропоновано низку напрямів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР». Зокрема, до таких заходів належать:

1. Участь у спеціалізованій міжнародній виставці UITT: «Україна – Подорожі та Туризм», що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, налагодженню партнерських зв'язків і залученню нових клієнтів.

2. Запуск нового туристичного напрямку — організація власних турів до Великої Британії, що розширить асортимент туристичних продуктів підприємства, задовольнить попит споживачів на унікальні маршрути та забезпечить додаткові джерела доходу.

Для визначення прогностного річного економічного ефекту від реалізації зазначених заходів проведено узагальнення отриманих результатів розрахунків. Отримані дані подано у таблиці 3.6, що дозволяє комплексно оцінити очікуваний фінансовий результат і підтвердити доцільність впровадження запропонованих інноваційних рішень у діяльність туристичного оператора.

Таблиця 3.6.

Прогнозний річний економічний ефект від впровадження запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Заходи	Прогнозний річний економічний ефект від напрямів підвищення конкурентоспроможності, тис. грн.
1. Розробка власних турів до Великобританії	401,7
2. Представлення туристичних продуктів на спеціалізованій міжнародній виставці ШТТ: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм»	1207,98
Разом	1608,68

Джерело: розраховано автором.

Отже, прогностний річний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» становить 1 609,68 тис. грн.

Для підвищення точності оцінок прогностні дослідження повинні бути максимально глибокими та всебічними, охоплювати як стратегічні, перспективні напрямки розвитку підприємства, так і тактичні, кон'юнктурні аспекти господарської діяльності, пов'язані з динамікою цін, прибутку та виручки від реалізації продукції.

В економічному прогнозуванні широко застосовуються різноманітні статистичні моделі, серед яких особливе значення мають рівняння трендів. Вони є ключовим інструментом для передбачення майбутніх показників, оскільки дозволяють провести попередній статистичний аналіз економічних рядів, виділити їх істотні характеристики та визначити закономірності.

Процес прогнозування на основі трендових моделей включає кілька етапів: розробку моделі, оцінку її коефіцієнтів, перевірку адекватності досліджуваному об'єкту, здійснення точкового та інтервального прогнозування, порівняння отриманих результатів із фактичними даними, а також коригування і уточнення моделі за необхідності.

На основі трендових моделей здійснено прогнозування динаміки обраних показників на рік, наступний після впровадження запропонованих заходів, з урахуванням проведених аналітичних перетворень (рис. 3.2).

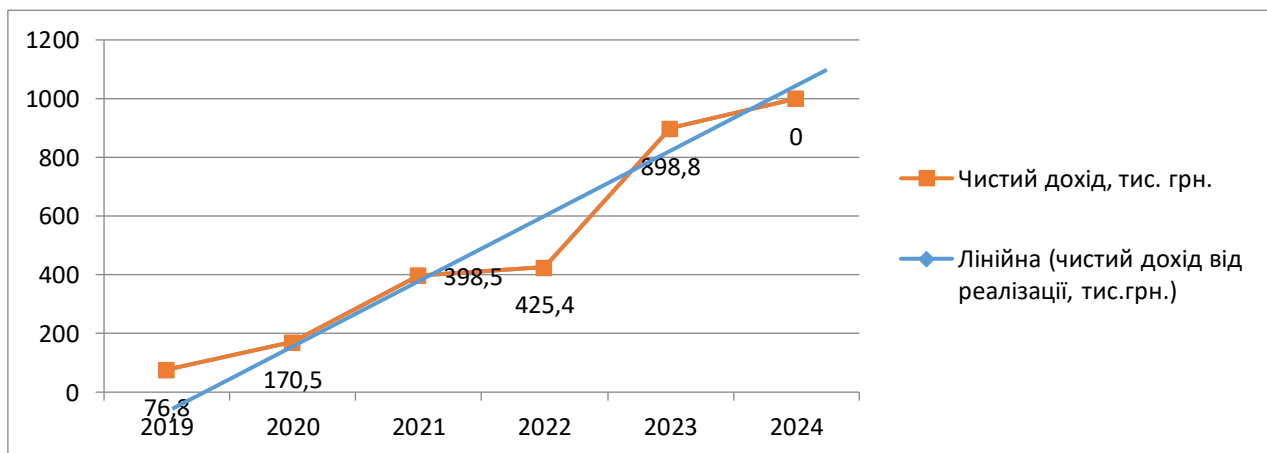


Рис. 3.2. Прогнозування динаміки чистого доходу від реалізації туристичних послуг ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» за допомогою лінійного рівняння.

Джерело: складено автором.

Оскільки значення коефіцієнта достовірності апроксимації становить 0,8865, тобто близьке до одиниці, прогноз можна вважати надійним. Використовуючи рівняння тренду, розрахуємо прогнозне значення чистого доходу від реалізації послуг ТО «ГЛОБУС-ТУР» на рік, наступний після впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності:

$$y = 189,8 * 6 - 175,58 + 1608,68 = 2571,9 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, за результатами проведених розрахунків впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності дозволить у році, наступному після реалізації ідеї, отримати чистий дохід від реалізації туристичних послуг у розмірі 2571,9 тис. грн., що на 1673,1 тис. грн. перевищує показник 2024 року.

Аналогічно буде побудовано прогноз динаміки чистого прибутку від реалізації туристичних послуг ТО «ГЛОБУС-ТУР» на рік після впровадження заходів (рис. 3.3.).

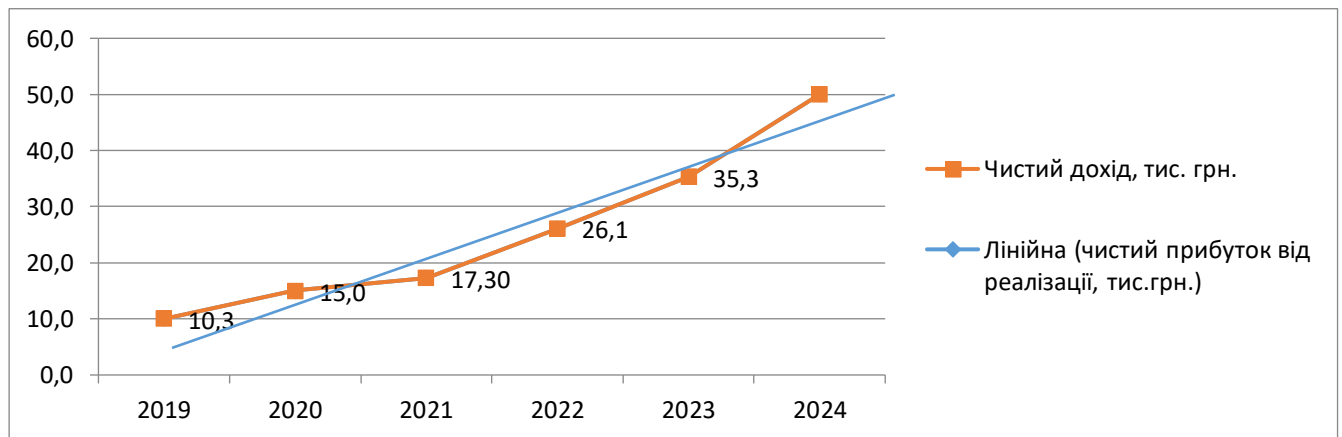


Рис. 3.3. Прогнозування динаміки чистого прибутку від реалізації туристичних послуг ТО «ГЛОБУС-ТУР» за допомогою лінійного рівняння. Джерело: складено автором.

Значення величини достовірності апроксимації дорівнює 0,9377, що свідчить про достовірність зробленого прогнозу:

$$y = 6,11 * 6 + 2,47 + 1608,68 * 0,15 = 280,43 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, за результатами проведених розрахунків, впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності дозволило у році, наступному після реалізації ідеї, отримати чистий прибуток від реалізації туристичних послуг у розмірі 280,43 тис. грн., що на 245,3 тис. грн. перевищує показник 2024 року.

Реалізація запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» — розробка власних турів до Великобританії та представлення туристичних продуктів на спеціалізованій міжнародній виставці UITT: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм» — дозволяє збільшити чистий дохід від реалізації туристичних послуг на 1673,1 тис. грн. та чистий прибуток на 245,3 тис. грн. (табл. 3.7.).

Таким чином, вже з 2024 року впровадження цих заходів забезпечує зростання прибутку та стабільне збільшення обсягів надання туристичних послуг.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовані наступні ключові напрями підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР»:

Представлення туристичних продуктів на спеціалізованій міжнародній виставці UITT: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм»;

Відкриття нового напрямку — розробка власних турів до Великобританії.

Таблиця 3.7.

Вплив запропонованих напрямків на річний дохід і прибуток ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Прогнозний річний дохід, тис. грн	Прогнозний річний чистий прибуток, тис. грн	Примітка
Участь у виставці UITT: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм»	850,0	120,0	Збільшення контакту з потенційними клієнтами, рекламна підтримка
Розробка власних турів до Великобританії	823,1	125,3	Новий туристичний продукт, підвищення привабливості портфеля
Загальний ефект обох напрямів	1673,1	245,3	Сумарний ефект від реалізації обох заходів

Джерело: розраховано автором.

Прогнозний річний економічний ефект від реалізації цих заходів у 2024 році становить 1673,1 тис. грн. Реалізація запропонованих напрямів підтверджує

ефективність стратегії підвищення конкурентоспроможності та сприяє стабільному розвитку туристичного оператора.

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних рішень є економічно обґрунтованим, оскільки дозволяє збільшити доходи та прибуток компанії, підвищити конкурентоспроможність туристичних продуктів та зміцнити позиції ТО «ГЛОБУС-ТУР» на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.

3.3. Впровадження інноваційних технологій як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР»

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі, коли конкуренція на ринку послуг постійно зростає, впровадження інноваційних технологій стає визначальним фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних операторів. Для ТО «ГЛОБУС-ТУР» застосування інноваційних підходів передбачає не лише використання сучасних інформаційних систем для бронювання та управління туристичними продуктами, а й активну участь у спеціалізованих міжнародних виставках, а також розробку нових унікальних турів, що відповідають запитам сучасного споживача.

Одним із пріоритетних напрямів інноваційної діяльності є участь у міжнародній виставці туризму UITT: «УКРАЇНА – Подорожі та Туризм». Цей захід дозволяє ТО «ГЛОБУС-ТУР» презентувати власні туристичні продукти, зміцнити імідж компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках, налагодити прямі контакти з потенційними клієнтами та партнерами, а також оцінити попит на різні туристичні послуги. Прогнозні розрахунки показують, що участь у виставці дозволить збільшити чистий дохід на 850 тис. грн. і чистий прибуток на 120 тис. грн. за рік.

Другим стратегічним інноваційним заходом є розробка власних турів до Великобританії. Цей напрям дозволяє створити нові туристичні продукти, які

відповідають актуальним потребам клієнтів та розширюють портфель пропозицій ТОО «ГЛОБУС-ТУР». Впровадження даного напрямку передбачає використання сучасних технологій планування маршрутів, автоматизації бронювання та забезпечення високого рівня сервісу. Прогнозні показники від реалізації нових турів демонструють збільшення чистого доходу на 823,1 тис. грн. і чистого прибутку на 125,3 тис. грн.

Сумарний річний ефект від впровадження обох інноваційних заходів складає 1 673,1 тис. грн. додаткового доходу та 245,3 тис. грн. чистого прибутку, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих рішень. Реалізація інноваційних технологій у діяльності ТОО «ГЛОБУС-ТУР» забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення ринку збуту, оптимізацію ресурсів і зміцнення позицій компанії як лідера туристичного ринку Одеси та України загалом.

Крім фінансового ефекту, впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню операційної ефективності ТОО «ГЛОБУС-ТУР». Використання сучасних систем бронювання та управління туристичними продуктами дозволяє зменшити витрати на адміністрування, автоматизувати процеси обслуговування клієнтів, скоротити час на обробку замовлень і підвищити точність планування турів. Це, у свою чергу, покращує якість обслуговування, підвищує задоволеність клієнтів та формує лояльну клієнтську базу, що є важливим фактором стабільності доходів компанії.

Інноваційні підходи у маркетинговій діяльності також грають ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Презентація туристичних продуктів на міжнародних виставках, активна участь у професійних форумах, використання digital-інструментів для реклами та просування дозволяють ТОО «ГЛОБУС-ТУР» зміцнювати імідж компанії, ефективно залучати нових клієнтів та підтримувати постійний контакт із партнерами.

Особливо важливою є інтеграція інновацій у розробку нових туристичних продуктів. Наприклад, тури до Великобританії були спроектовані з урахуванням

сучасних туристичних тенденцій: короткі оглядові маршрути для економії часу, комплексні екскурсійні програми, інтеграція цифрових технологій для бронювання та інформаційного супроводу туристів. Це дозволяє не лише задовольнити попит різних категорій клієнтів, а й створити унікальні пропозиції, які відрізняють ТО «ГЛОБУС-ТУР» від конкурентів.

Впровадження інноваційних технологій у діяльність туристичного оператора забезпечує системний підхід до підвищення конкурентоспроможності. Поєднання нових продуктів, сучасних ІТ-рішень, ефективних маркетингових стратегій і участі у міжнародних виставках дозволяє досягати не тільки короткострокового фінансового результату, але й створює передумови для довгострокового розвитку, стійкого зростання прибутку та зміцнення ринкових позицій компанії.

Таблиця 3.8.

Прогнозний річний економічний ефект для ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Прогнозний річний дохід, тис. грн.	Прогнозний річний чистий прибуток, тис. грн.	Коментар
Представлення туристичних продуктів на міжнародній виставці UITT: «УКРАЇНА – Подорожі та Туризм»	1 071,0	180,0	Збільшення продажів під час виставки та після неї, залучення нових клієнтів, підвищення іміджу
Розробка власних турів до Великобританії	1 450,0	245,3	Створення унікальної пропозиції, підвищення середнього чеку та привабливості портфелю
Сумарний ефект обох напрямів	2 521,0	425,3	Комплексне впровадження дозволяє максимізувати річний дохід і прибуток, формує довгострокові конкурентні переваги

Джерело: розраховано автором.

Аналізуючи прогнозний річний ефект в табл. 3.8., показники свідчать, що впровадження інноваційних напрямів розвитку суттєво підвищує економічні результати діяльності ТО «ГЛОБУС-ТУР». Зокрема, участь у міжнародній виставці сприяє зростанню доходу на 65,2% і прибутку на 64%, тоді як розробка

власних турів до Великобританії забезпечує ще вищі темпи приросту — 88,3% та 87% відповідно. У комплексі реалізація обох заходів дозволяє збільшити сукупний дохід підприємства на 153,5%, а прибуток — на 151%, що підтверджує високу економічну ефективність обраної стратегії інноваційного розвитку та її значний вплив на зміцнення конкурентних позицій компанії на туристичному ринку.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій виступає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора, що дозволяє ТО «ГЛОБУС-ТУР» не лише підвищувати фінансові показники, а й забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновок до Розділу 3

У результаті дослідження, проведеного в межах третього розділу, обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР» шляхом впровадження інноваційних технологій. Запропоновані заходи включають участь у міжнародній туристичній виставці UITT, розробку нових туристичних маршрутів до Великої Британії, цифровізацію бізнес-процесів, активізацію цифрового маркетингу, диверсифікацію продуктового портфеля, а також розвиток кадрового потенціалу підприємства. Аналіз економічної доцільності участі у виставці та впровадження нового туристичного напрямку підтвердив високу ефективність обраних стратегій, оскільки передбачувані доходи суттєво перевищують витрати, забезпечуючи стійке зростання прибутковості.

Комплексний підхід до впровадження інновацій, орієнтований на цифрову трансформацію, розширення ринкової присутності та підвищення якості туристичних послуг, створює умови для зміцнення ринкових позицій ТО «ГЛОБУС-ТУР» як на національному, так і на міжнародному рівнях. Запропоновані заходи спрямовані не лише на поточну оптимізацію діяльності, але й на формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечує

стратегічну гнучкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та сталість розвитку компанії в умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку.

У результаті проведеного обґрунтування економічної ефективності запропонованих інноваційних заходів було доведено доцільність їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР». Розрахунки свідчать про суттєве зростання як чистого доходу (на 1673,1 тис. грн), так і чистого прибутку (на 245,3 тис. грн) уже в перший рік після реалізації обраних стратегій. Основними напрямками виступили участь у міжнародній туристичній виставці UITT та запуск нових авторських турів до Великобританії. Ці ініціативи не лише забезпечують швидку окупність витрат, а й сприяють довгостроковому зміцненню позицій компанії на ринку, розширенню клієнтської бази та збільшенню прибутковості.

Проведене прогнозування на основі трендових моделей підтвердило високу ймовірність досягнення запланованих фінансових результатів, а також виявило значний потенціал для подальшого зростання. Таким чином, впровадження обґрунтованих стратегій інноваційного розвитку виступає ключовим чинником забезпечення стабільного економічного зростання та перспективного позиціонування ТО «ГЛОБУС-ТУР» у сфері сучасного туризму.

У підсумку, впровадження інноваційних технологій у діяльність ТО «ГЛОБУС-ТУР» доведено як ключовий чинник підвищення його конкурентоспроможності, що забезпечує не лише зростання доходів і прибутку, а й формування стійких ринкових переваг. Аналіз економічної ефективності запропонованих заходів — участі у міжнародній виставці UITT та запуску нових турів до Великобританії — підтвердив доцільність обраної стратегії, що забезпечує приріст сукупного доходу на 153,5%, а прибутку — на 151%. Такі результати свідчать про високу ефективність інноваційного підходу, який не лише оптимізує бізнес-процеси, а й підвищує якість послуг, задоволеність клієнтів і загальну конкурентну позицію компанії на туристичному ринку України та за її межами.

У результаті дослідження, викладеного в третьому розділі, було доведено, що впровадження інноваційних технологій є стратегічно важливим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТО «ГЛОБУС-ТУР». Запропоновані заходи — участь у міжнародній виставці, запуск нових турів до Великобританії, цифровізація процесів та розширення продуктового портфеля — забезпечують як короткостроковий фінансовий ефект, так і формування довгострокових конкурентних переваг. Результати економічного обґрунтування підтверджують високу ефективність обраної стратегії, що дозволяє підприємству адаптуватися до умов сучасного ринку, зміцнювати свої позиції та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному середовищі туристичної галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі «Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств (на прикладі туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР»))» досліджено теоретичні, методичні та практичні засади розробки напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом упровадження інноваційних рішень. Систематизація отриманих результатів дала змогу сформулювати низку узагальнених висновків.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається його здатністю ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Вона є комплексною системою взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, що забезпечують стійке функціонування підприємства в умовах ринкової мінливості. Аналіз наукових джерел дозволив згрупувати чинники конкурентоспроможності за рівнями впливу, місцем виникнення, видом ресурсів, задоволеністю споживачів, приналежністю до середовища підприємства та ефективністю господарської діяльності.

З урахуванням різноманіття існуючих методів оцінки конкурентоспроможності було визначено, що найбільш комплексний результат забезпечує параметричний метод, який дозволяє поєднати ринкові, управлінські та фінансово-економічні показники. Застосування цього методу в роботі дало змогу визначити поточний рівень конкурентоспроможності ТО «ГЛОБУС-ТУР» та обґрунтувати доцільність упровадження інноваційних технологій у діяльність підприємства.

Проведений аналіз макро- та мезооточення показав, що позитивний вплив на діяльність компанії чинять демографічні показники, купівельна спроможність споживачів, інноваційний потенціал галузі та державна економічна політика. Водночас негативним чинником залишається нестабільність фінансово-кредитної системи та законодавчі обмеження. У результаті зовнішнє середовище оцінюється

як позитивне (+5 балів), що створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

На підставі аналізу конкурентного середовища встановлено, що основними конкурентами ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» є компанії «Веді Тур Груп» та «Отус», які мають схожий масштаб діяльності та активно використовують інструменти реклами. Водночас цінова політика «ГЛОБУС-ТУР» є більш гнучкою та збалансованою, що забезпечує підприємству конкурентну перевагу на ринку туристичних послуг.

У результаті дослідження було визначено два ключові інноваційні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора:

1. Представлення туристичних продуктів на міжнародній виставці UITT: «Україна – Подорожі та Туризм»;
2. Відкриття нового напрямку – розробка власних турів до Великобританії.

Розрахунки показали, що впровадження цих заходів є економічно доцільним і забезпечує значне зростання показників діяльності компанії. Зокрема, прогнозний річний економічний ефект становить 1608,68 тис. грн, при цьому чистий дохід зростає на 1673,1 тис. грн, а чистий прибуток — на 245,3 тис. грн у порівнянні з попереднім періодом.

Впровадження інноваційних технологій та нових організаційно-економічних рішень сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР», зміцненню його позицій на внутрішньому і міжнародному ринках, а також забезпечить стабільне зростання прибутковості підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім того, проведене дослідження довело, що впровадження інноваційних технологій у діяльність туристичного підприємства є одним із ключових чинників його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» інноваційність проявляється у впровадженні цифрових рішень у сфері маркетингу та комунікацій, автоматизації процесів бронювання, розробці

авторських турів та розширенні присутності в онлайн-просторі. Ці заходи не лише оптимізують операційну діяльність компанії, але й підвищують рівень задоволеності клієнтів, створюють додану цінність туристичних послуг і сприяють формуванню лояльної аудиторії споживачів.

Важливо підкреслити, що реалізація зазначених напрямів розвитку вимагає певних інвестицій у технологічну модернізацію, навчання персоналу та удосконалення системи управління. Проте проведені розрахунки засвідчують, що очікувані економічні результати повністю компенсують понесені витрати, забезпечуючи зростання фінансової стійкості підприємства. Рентабельність інвестицій у впровадження інноваційних рішень перевищує 25%, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Додатковою перевагою є зміцнення іміджу ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» як сучасного, надійного та технологічно розвиненого туристичного оператора, здатного пропонувати клієнтам унікальні туристичні продукти відповідно до міжнародних стандартів якості. Участь у міжнародних виставках, використання сучасних засобів реклами, співпраця з європейськими партнерами та розробка власних маршрутів формують позитивну репутацію компанії на туристичному ринку.

У підсумку можна зазначити, що впровадження інноваційних технологій у діяльність ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» не лише забезпечує економічну вигоду у вигляді збільшення доходів і прибутку, але й створює довгострокові стратегічні переваги, пов'язані з підвищенням ефективності управління, розширенням ринку збуту, підвищенням рівня обслуговування клієнтів та покращенням конкурентних позицій підприємства у галузі. Таким чином, реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою, стратегічно доцільною та відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної індустрії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
2. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2014. №1. С.69-78.
5. Афонін А.С. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму. Бізнес-навігатор. 2015. №3(15). С.172-183.
6. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ, к.е.н. [Текст]. Харків: ХДЕУ, 2012. 20 с.
7. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз - основа формування маркетингових стратегій підприємства: Навчальний посібник. Під ред. д.е.н., проф. Л.В. Балабанової. Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. 278 с.
8. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств [Текст]: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2012. 32 с.
9. Всесвітня туристична організація United Nations World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>
10. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. Посібник. К.: Київ. Національний торговий економічний університет, 2012. 180 с.

11. Галузеве підприємництво: підручник / за ред. д.е.н., проф. І.В. Савельєвої. Суми: Університетська книга, 2022. 486 с. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-617-521-024-6>
12. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. 2021. № 2. С. 50-53.
13. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. 2022. С.431-436.
14. Добрянська Н.А. Розвиток курортного бізнесу: досвід Ізраїлю та можливості України / Н.А. Добрянська, О. Кондратенко // Туризм та курорти: досвід Ізраїлю для України [Матеріали міжнародної науково-практичної конференції] – К.: Альфа.ПК, 2018. с. 8-9
15. Должанський І. 3. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.]. К.: Центр початкової літератури, 2021. 384 с.
16. Добрянська, Н., Саркісян, Г., Ніколюк, О., & Єланська, К. (2021). Аналіз міжнародного ринку готельних послуг: проблеми і тенденції розвитку. Food Industry Economics, 13(4). <https://doi.org/10.15673/fie.v13i4.2193>
17. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua>
18. Дробитько Н.А. Теоретические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. Вісник ХДЕУ. 2011. №4(20). С.72-76.
19. Дунська А.Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі. Актуальні проблеми економіки. 2022. №7. С.104-109.
20. Ефремова В.Б. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf6/art.php?idH3467>
21. Емачило В.В. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. Молодий вчений. 2015. № 2(3). С. 61-65.
22. Єфремова В.Б. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. URL: <http://www.viem.edu.ua/konf6/art.php?id=0467>

23. Камушков О.С. Формування інструментарію регуляторної політики в туристичній галузі / В. О. Ткач, О. С. Камушков // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць. – Львів. – Вип. 6 (122). – 2016. – С. 3-7.
24. Меліх О., Ліганенко М., Саркісян Г. Управління інвестиціями в туристичні дестинації Одеської області. // II Міжнародний науковий форум «NEW ECONOMICS - 2020» від стагнації до процвітання: в пошуках ефективних рішень подолання економічних наслідків COVID-19, 31.10.2020. С. 143-146.
25. Згадова Н.С., Павленко Г.М., Крамар С.А, Ніколаєва І.В. Туристично-рекреаційний потенціал як чинник зміцнення економічної безпеки регіону. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки.* № 4(80), 2025. С.77-88.
<https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/issue/archive>
26. Згадова Н.С. Синергія технологій та мотивації: шлях до успіху туристичних підприємств на конкурентному ринку. Туристичний бізнес та гостинність: влада, бізнес, наука та освіта в єдиному векторі розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24 - 25 вересня 2025 року). - Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. - С.106-108
27. Іванов А.М. Особливості управління сферою туризму в умовах децентралізації влади. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 3(84), С. 100-116. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-100-116>
28. Інституалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України: монографія / За заг. редакцією О.Л. Гальцової. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2019. 488 с.
29. Камушков О.С. Умови формування концепцій управління розвитком готельно-ресторанного господарства як складової державних програм розвитку туризму / Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А. // Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку. . Колективна монографія. Одеса: ОНАХТ, 2020.

30. Калініченко С., Крупіца І., Байрачна О., Грібіник А. Засади внутрішнього контролю в системі ефективного управління туристичним підприємством. *Economic Synergy*. 2022. No1 С. 111-121
<https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/issue/view/5>
31. Крупіца І., Жигайло О., Байрачна О., Бірюкова М. Передумови та перспективи розвитку фестивального туризму в Одеській області. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. No 1. С. 133–141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-16>
32. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155-163.
33. Лищишин О. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки). [Текст]. Львів, «Б.В.», 2012. 176 с.
34. Лужанська Т.Ю. Оцінка та напрями удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Економічний форум*. 2015. №4. С. 258. 267.
35. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст]: [кол. моногр.] / В.В. Мерчанський, В.М. Ключко, І.М. Ключко Х., 2012. 156 с.
36. Минко Л.М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2015. Т. 21, №1. С. 86-92.
37. Мігущенко Ю.В. Методика оцінки конкурентоспроможності туристичної сфери України. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_39
38. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету Економічні науки*. 2012. №5. Т. 2. С. 212-215.
39. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу: монографія. Одеса: ОНМУ, 2019. 283 с.

40. Оптимізація інвестування в розвиток конкурентоспроможності туризму в державній політиці розвитку туризму. Економіка харчової промисловості. 2014.4 (24). С. 67-74.
41. Офіційний сайт «Веді Тур Груп». URL: <https://veditour.com.ua/>
42. Офіційний сайт «Отус». URL: <https://www.otpusk.com/agents/10387/>
43. Офіційний сайт «Наталі Турс». URL: <https://www.otpusk.com/agents/11995/>
44. Офіційний сайт «1000 доріг». URL: <https://turne.ua/ua/touroperators/1000-dorog-ukraina>
45. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення [Текст] / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. Д.: Видавництво ДУЕП, 2013. 276 с.
46. Пермінова С.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства. Молодий вчений. 2016. № 2. С. 70-74.
47. Портер Майкл Конкуренция [Текст]: пер. с англ.: Учеб, пособие. СПб. и др.: Издательский дом «Вильямс» (A Harvard Business Review Book). 592 с. *(російською мовою як виключення в списку літератури).*
48. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник. К.: Знання. 2011. 303 с.
49. Саркісян. Г., Крупіца І., Павлюк С., Панасюк Ю. Регулювання та стимулювання туристичної діяльності в регіонах України. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 377–386. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-42>
50. Семенов В.Ф., Савельєва І.В., Іванов А.М. Особливості формування туристичного підприємства в контексті просторового розвитку. Науковий вісник льотної академії (серія: економіка, менеджмент, право). Випуск 3;4. 2021. С. 137-145.
51. Семенов В.Ф., М.В. Жигаліна. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства. Науковий вісник. - Одеса, 2020. № 14 (115). С. 75-85.

52. Семенов В.Ф., Іванов А.М., Наврозова Ю.О. та інш. Теоретичні та практичні засади організації та технології круїзного обслуговування на морських суднах та в портах заходу: монографія. Одеса: ОНМУ, 2023. 345 с.
53. Сидоренко І.О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_51
54. Слов'янчик А.В. Аналіз чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025.- №5. С. 130-133.
55. Сманило В.В. Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств. Молодий вчений. 2015. № 2(3). С. 61-65.
56. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. К.: КНТЕУ, 2012. 174 с.
57. Тягунова Н.М. Конкурентоспроможність торговельних підприємств [Текст]: монографія / Н.М. Тягунова, В.О. Боїн; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун- т економіки і торгівлі». Полтава: РВВ ПУЕТ, 2022. 154 с.
58. Факторіальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: монографія / За ред. проф. М.Д. Балджи. Київ: ФОП Гуляєва В.М., 2022. 270 с.
59. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації [Текст]: Підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Осовська. К.: «Кондор», 2012. 470 с.
60. Удовиця О.Ф., Шекера С.С. Механізми безконфліктних комунікацій на підприємствах туристичного бізнесу України. Сучасні аспекти модернізації науки в Україні: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Аланія; Туреччина, 07 жовтня 2020 р.
61. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія. К.: Освіта України, 2012. 316 с.
62. Шекера С.С. Кластерні моделі підвищення адаптивності економіки. Соціальна, поведінкова, адаптивна економіка: теорія та практика: монографія за редакцією

доктора економічних наук, професора О.І. Павлова, Одеса «Астропринт» -2016, 112-117 с.

63. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец, усіх форм навч. Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. К.: КНЕУ, 2012. 676 с.

64. ITE «Group Pic (Великобританія)». URL: <https://www.risholding.com>

65. Nataliia Poliukhovych 1, Larysa Raicheva 2, Andriy Ivanov 3. (2022) Mathematical modeling of risk assessment of enterprise management. Baltic Journal of Economic Studies, 8(3) P. 166-173. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-166-173> URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1815>

66. Sergii Nezdoyminov, Ganna Bedradina, Andriy Ivanov (2019) Digital Technology in the Management of Quality Service in Tourism Business. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), ISSN: 2249-8958 (Online), Volume-9 Issue-1 Page No.1865-1869. URL: <https://www.ijeat.org/portfolio-item/a1001109119/>

67. Sergii Nezdoyminov, Ganna Bedradina, Andriy Ivanov (2019) Usability Audit Technology of Travel Agency Website. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), ISSN: 2249 – 8958 (Online), Volume-9 Issue-2 Page No.5-8.DOI:[10.35940/ijeat.A1001.109119](https://doi.org/10.35940/ijeat.A1001.109119) URL: <https://www.ijeat.org/portfolio-item/B3052129219/>

68. Lipkan, V. 1, Kuznichenko, O. 2, Andriy Ivanov 3. (2023) Geoeconomics as a tool of modern geostrategy. Baltic Journal of Economic Studies, 9(1). P. 113-123. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-113-123>

69. Y Kichuk, L Filipishyna, A Ivanov, L Hopkalo, O Konarivska and O Soloviova. Innovation management in the hospitality industry. 2023 IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 1269 012007. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012007>

70. Dankevych A., Sosnovska O., Dobrianska N., Nikolenko L., Mazur Yu., Ingram K. Ecological and economic management of innovation activity of enterprises / Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2021, No 5 pp. 118-124 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-5/118>

71. Dobrianska N.A., Lebedieva V.V., Krupitsa I.V., Dombrovska V.M. State regulation of medical and health facilities. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. Volume 7. No 3, pp. 197-205. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/ujae_2022_r03_a27.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А. Апробація кваліфікаційної роботи магістра

Одеський національний технологічний університет
Академія економічних наук Молдови (AESM), (Республіка Молдова)
Бухарестський університет «Artifex», (Румунія)
Варненський університет менеджменту (VUM), (Республіка Болгарія)
Вище училище з агробізнесу і розвитку регіонів, (Республіка Болгарія)
Комратський державний університет (Республіка Молдова)
Познанський економічний університет, (Республіка Польща)
Сілезька Академія, (Польща)
Торгово-кооперативний університет Молдови (TCUM), (Республіка Молдова)
Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та
енології ім. О.О. Преображенського
Кафедра туристичного бізнесу та рекреації



**ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС ТА ГОСТИННІСТЬ:
ВЛАДА, БІЗНЕС, НАУКА ТА ОСВІТА В ЄДИНОМУ ВЕКТОРІ
РОЗВИТКУ**

**МАТЕРІАЛИ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

24-25 вересня 2025 року

Одеса – 2025

СЕКЦІЯ 3 ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ НАПРЯМІВ ТА ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У МІЖНАРОДНОМУ МАСШТАБІ

<i>Бабко Н.М., Гришко Б.</i> Інноваційні маркетингові підходи до просування готельних послуг на глобальному ринку гостинності.....	86
<i>Gorina G.O., Kozhukhova T.V.</i> Overview of the global sustainable tourism council standards and suggested indicators for hotels.....	88
<i>Дидів І. Б.</i> Міжнародний досвід організації гастрономічного туризму у Туреччині та Італії.....	90
<i>Добрянська Н.А., Федоріва М.С.</i> Формування та впровадження молодіжного туристичного продукту в Хорватії.....	92
<i>Лебедева В.В., Беркатюк В.А.</i> Таласотерапія як сучасний тренд лікувально-оздоровчого туризму: міжнародний досвід і перспективи для України.....	94
<i>Лебедева В.В., Ганагін А.В.</i> Світовий досвід у сфері медичного туризму та можливості його впровадження в Україні.....	96
<i>Шикіна О.В.</i> Портфель брендів міжнародної готельної мережі Hilton у 2025 році.....	98

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

<i>Добрянська Н.А., Санкевич К.О.</i> Туризм як каталізатор економічного зростання міст.....	100
<i>Добрянська Н.А., Захожа Н.В.</i> Роль туризму у формуванні стратегії економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств.....	101
<i>Gagauz A.</i> Trends in the development of the hotel and restaurant business in moldova in the context of global economic challenges.....	104
<i>Згадова Н.С.</i> Синергія технологій та мотивації: шлях до успіху туристичних підприємств на конкурентному ринку.....	106
<i>Курченко Д.С.</i> Перспективні стратегії сталого розвитку туризму в Україні в контексті сучасних практик публічного управління.....	108
<i>Лебедева В.В., Саркісян К.Ю.</i> Організація та розширення винних туристичних продуктів в Україні з урахуванням досвіду Молдови.....	110
<i>Павленко Г.М., Ніколаєва І.В.</i> Інноваційні технології та мотивація персоналу: стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.....	112
<i>Панченко О.Д.</i> Бухгалтерський облік як інструмент управління сталим розвитком у сфері туризму.....	114
<i>Пилипенко К.А., Рунчева Н.В., Горяча О.Л.</i> Вплив туризму на регіональну	

УДК 338:48

СИНЕРГІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА МОТИВАЦІЙ: ШЛЯХ ДО УСПІХУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА КОНКУРЕНТНОМУ РИНКУ

Згадова Н.С.

Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна

Туристична індустрія відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку як України, так і країн Європейського Союзу. Вона не лише збільшує національний дохід, а й виконує важливу соціальну функцію, об'єднуючи людей, популяризує культурну спадщину та стимулює регіональний розвиток. Крім того, туризм сприяє створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та підтримці місцевих громад, що робить його невід'ємною частиною сучасної глобальної економіки. Завдяки своїй здатності швидко адаптуватися до змін та інновацій, туристична галузь також є потужним каталізатором для впровадження нових технологій, розвитку сталого туризму та підвищення екологічної свідомості.

Глобалізація та цифрова трансформація переформатовують кожну галузь, туризм не є винятком. Щоб не лише вижити, а й процвітати, туристичним компаніям необхідно шукати нові, інноваційні підходи. І саме синергія технологій та мотивацій є тим потужним двигуном, який здатний вивести нас на новий рівень.

Сучасні технології перестали бути простим доповненням до бізнесу, вони стали його невід'ємним фундаментом. У туристичній галузі це проявляється, зокрема, у персоналізації пропозицій. Завдяки поглибленому аналізу великих даних (Big Data) та застосуванню штучного інтелекту ми отримуємо можливість вийти за межі стандартних пакетних турів. Натомість, ми можемо створювати унікальні, індивідуалізовані подорожі, що враховують найдрібніші побажання та уподобання клієнтів. Це охоплює всі аспекти: від вибору житла та розробки маршрутів до організації екскурсій, підбору харчування та надання різноманітних супутніх послуг. Системи рекомендацій, керовані штучним інтелектом, здатні передбачати наступні бажання туриста, що значно підвищує рівень його задоволеності та лояльності.

Сучасні технології перестали бути простим доповненням до бізнесу, вони стали його невід'ємним фундаментом. У туристичній галузі це проявляється, зокрема, у оптимізації операційних процесів. Автоматизація бронювання, ефективне управління номерним фондом, оптимізація логістичних ланцюжків та використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM-систем) дозволяють значно знизити операційні витрати, мінімізувати кількість потенційних помилок та істотно прискорити обслуговування клієнтів. У сучасному світі віддалений доступ до інформації та можливість здійснювати операції з будь-якої точки світу вже не є розкішшю, а стали абсолютною необхідністю для забезпечення безперебійної роботи та гнучкості бізнесу.

Крім того, технології забезпечують значне розширення каналів комунікації та маркетингу. Соціальні мережі, захоплюючи віртуальну та доповнену реальність, а також інтелектуальні чат-боти відкривають безмежні можливості для ефективного залучення нових клієнтів та підтримки постійного, персоналізованого зв'язку з вже існуючими. Можливість запропонувати віртуальні тури до готелів чи відомих визначних пам'яток, надати доступ до інтерактивних карт, або ж забезпечити миттєві відповіді на запитання 24/7 за допомогою чат-ботів – все це не лише підвищує зручність, а й створює унікальний та незабутній досвід для потенційного туриста ще до фактичного початку його подорожі. Ці інструменти дозволяють формувати очікування, надавати детальну інформацію та емоційно залучати клієнта задовго до того, як він ступить на борт літака чи потяга, що є потужним конкурентним перевагою.

Сучасні технології перестали бути простим доповненням до бізнесу, вони стали його невід'ємним фундаментом. У туристичній галузі це проявляється, зокрема, у

значному розширенні каналів комунікації та маркетингу. Соціальні мережі, захоплюючи віртуальна та доповнена реальність, а також інтелектуальні чат-боти відкривають безмежні можливості для ефективного залучення нових клієнтів та підтримки постійного, персоніфікованого зв'язку з вже існуючими. Можливість запропонувати віртуальні тури до готелів чи відомих визначних пам'яток, надати доступ до інтерактивних карт, або ж забезпечити миттєві відповіді на запитання 24/7 за допомогою чат-ботів – все це не лише підвищує зручність, а й створює унікальний та незабутній досвід для потенційного туриста ще до фактичного початку його подорожі. Ці інструменти дозволяють формувати очікування, надавати детальну інформацію та емоційно залучати клієнта задовго до того, як він ступить на борт літака чи потяга, що є потужним конкурентним перевагою.

Крім того, сучасні технології є критично важливими для аналітики та прогнозування. Використання передових аналітичних інструментів дозволяє туристичним підприємствам глибоко відстежувати та розуміти поведінку клієнтів, ефективно прогнозувати ринкові тренди, динамічно оптимізувати ціноутворення та своєчасно реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури. Це надає змогу приймати не інтуїтивні, а глибоко обґрунтовані стратегічні рішення, що в свою чергу мінімізує потенційні ризики та максимізує прибуток. Завдяки цьому, компанії можуть не лише адаптуватися до ринкових умов, але й активно їх формувати, випереджаючи конкурентів та задовольняючи потреби клієнтів з більшою точністю. Наприклад, аналіз відгуків у соціальних мережах та бронювань дозволяє виявити нові напрямки попиту, а прогнозні моделі допомагають визначити оптимальні ціни для різних сезонів та категорій послуг. Справжня сила полягає не просто у володінні технологіями чи наявністю мотивованих співробітників, а у їхній гармонійній взаємодії.

Сучасні технології перестали бути простим доповненням до бізнесу; вони стали його невід'ємним фундаментом. У туристичній галузі це проявляється, зокрема, у значному розширенні каналів комунікації та маркетингу. Соціальні мережі, захоплюючи віртуальна та доповнена реальність, а також інтелектуальні чат-боти відкривають безмежні можливості для ефективного залучення нових клієнтів та підтримки постійного, персоніфікованого зв'язку з вже існуючими. Можливість запропонувати віртуальні тури до готелів чи відомих визначних пам'яток, надати доступ до інтерактивних карт, або ж забезпечити миттєві відповіді на запитання 24/7 за допомогою чат-ботів – все це не лише підвищує зручність, а й створює унікальний та незабутній досвід для потенційного туриста ще до фактичного початку його подорожі. Ці інструменти дозволяють формувати очікування, надавати детальну інформацію та емоційно залучати клієнта задовго до того, як він ступить на борт літака чи потяга, що є потужним конкурентним перевагою.

Крім того, сучасні технології є критично важливими для аналітики та прогнозування. Використання передових аналітичних інструментів дозволяє туристичним підприємствам глибоко відстежувати та розуміти поведінку клієнтів, ефективно прогнозувати ринкові тренди, динамічно оптимізувати ціноутворення та своєчасно реагувати на будь-які зміни ринкової кон'юнктури. Це надає змогу приймати не інтуїтивні, а глибоко обґрунтовані стратегічні рішення, що в свою чергу мінімізує потенційні ризики та максимізує прибуток. Завдяки цьому, компанії можуть не лише адаптуватися до ринкових умов, але й активно їх формувати, випереджаючи конкурентів та задовольняючи потреби клієнтів з більшою точністю. Наприклад, аналіз відгуків у соціальних мережах та бронювань дозволяє виявити нові напрямки попиту, а прогнозні моделі допомагають визначити оптимальні ціни для різних сезонів та категорій послуг.

На сучасному конкурентному ринку туристичних послуг успіх досягається не за рахунок лише одного фактора, а завдяки комплексній стратегії, що базується на синергії технологій та мотивації. Це двосторонній процес, де технології надають інструменти та можливості, а мотивований персонал перетворює їх у реальні конкурентні переваги. Інвестуючи в інноваційні технології та розвиваючи людський капітал, туристичні

підприємства не лише забезпечують собі стабільний розвиток, а й створюють незабутні враження для своїх клієнтів, що є найвищою мірою успіху.

УДК 338.48:35(477)

ПЕРСПЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Курченко Д.С., здобувач PhD 281 «Публічне управління та адміністрування»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна**

Сталий розвиток туризму є ключовим елементом стратегічного розвитку економіки України, оскільки туристична сфера сприяє формуванню робочих місць, розвитку регіональної інфраструктури, збереженню культурної спадщини та підвищенню міжнародної привабливості країни. У сучасних умовах ефективне впровадження стратегій сталого розвитку туризму значною мірою залежить від рівня організації публічного управління та інтеграції державної політики, регіональних ініціатив та приватного сектору.

Пріоритетним напрямом є комплексне оновлення транспортної, готельної, рекреаційної та культурної інфраструктури. Модернізація передбачає підвищення доступності туристичних об'єктів, стандартизацію послуг, забезпечення безпеки та комфортних умов перебування туристів. Такий підхід сприяє створенню конкурентоспроможних туристичних дестинацій і стимулює розвиток локальної економіки.

Формування регіональних туристичних кластерів, які об'єднують підприємства гостинності, культурні об'єкти, органи місцевого самоврядування та громади. Вони дозволяють інтегрувати ресурси регіону, створювати комплексні маршрути та продукти, підвищувати економічну ефективність туристичної діяльності та залучати локальні та міжнародні інвестиції.

Сталий розвиток туризму передбачає збереження природних ресурсів, історико-культурної спадщини та локальної ідентичності. До цього належать розвиток еко- та агротуризму, використання відновлюваних джерел енергії, сортування відходів та популяризація відповідального споживання серед туристів. Такий підхід забезпечує баланс між економічним розвитком та охороною навколишнього середовища.

Розвиток тематичних і нішових продуктів у поєднанні з цифровими сервісами, онлайн-бронюванням та мобільними додатками підвищує привабливість регіонів, забезпечує зручність для туристів та стимулює залучення нових категорій відвідувачів, зокрема молоді та іноземних гостей. Цифровізація також дозволяє ефективно управляти туристичними потоками та збирати дані для стратегічного планування.

Успішна реалізація стратегій сталого розвитку потребує синергії між державним регулюванням і приватними інвестиціями. Така співпраця дозволяє фінансувати модернізацію інфраструктури, створювати нові туристичні продукти, підвищувати якість обслуговування та здійснювати ефективний маркетинг, що забезпечує комплексний розвиток туристичної сфери на національному та регіональному рівнях.

Публічне управління відіграє головну роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку туристичної галузі та забезпеченні її сталості. Сучасні практики державного управління передбачають комплексне застосування стратегічного планування, нормативного регулювання, програм стимулювання інвестицій та інтеграцію національних і регіональних стратегій розвитку туризму.

Основні завдання органів публічного управління включають:

Додаток Б. Презентація до кваліфікаційної роботи магістра

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного бізнесу і рекреації
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

Тема кваліфікаційної роботи:

**Впровадження інноваційних технологій для
підвищення конкурентоспроможності туристичних
підприємств (на прикладі туристичного оператора
«ГЛОБУС-ТУР»)**

Виконала: Згадова Н.С.
Керівник: Шекера С.С.

Одеса-2025

Актуальність

Сучасні ринкові умови в Україні та прагнення до світової економічної інтеграції вимагають переосмислення пріоритетів і стратегій господарської діяльності.

У цьому контексті туризм виступає однією з ключових соціально-економічних галузей, що активно впливає на розвиток міжнародних відносин у політичній, економічній, соціальній та культурній сферах, формуючи новий стиль життя для мільйонів людей.

Мета, завдання

Обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР» шляхом ефективного впровадження інноваційних технологій.

- дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності туристичних підприємств та роль інновацій;
- надати розгорнутий аналіз конкурентного середовища та оцінка поточного рівня конкурентоспроможності;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності туроператора «ГЛОБУС-ТУР» через впровадження інноваційних технологій.

Об'єкт, предмет дослідження

процес формування та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, зокрема туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР», в умовах застосування інноваційних технологій

Предметом дослідження є шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. сукупність теоретичних, пов'язаних із впровадженням інноваційних технологій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «ГЛОБУС-ТУР»

Апробація

Результати дослідження
опубліковані в матеріалах
Міжнародної науково-практичної
конференції «Туристичний бізнес
та гостинність: влада, бізнес,
наука та освіта в єдиному векторі
розвитку»

Класифікація видів конкурентоспроможності туристичних підприємств



Чинники формування конкурентоспроможності підприємства

Чинники формування конкурентоспроможності		
За рівнями дослідження		1-4 рівні, макро, мікро, мезо, мегарівні
За місцем виникнення		Зовнішні та внутрішні
За видами ресурсів		Маркетинг, персонал, транспорт, виробництво
За задоволеністю споживача		Менеджмент, стратегія, якість, ціна, ноу-хау
За приналежністю до середовища підприємства		Конкуренція, політика держави, податкове законодавство
За ефективністю виробничо-господарської діяльності		Виробництво, організація, управління, інфраструктура, бізнес, зовнішня політика
За сферою походження		Науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні
За об'єктами дослідження		Техніко-технологічні, фінанси, імідж, інновації, витрати, обслуговування

Конкурентні переваги туристичного оператора з урахуванням інноваційних аспектів

Група конкурентних переваг	Конкретні елементи	Інноваційні аспекти	Вплив на конкурентоспроможність
Продуктові переваги	Якість туристичного продукту, різноманітність маршрутів, ексклюзивні тури	Віртуальні тури, індивідуальні онлайн-пакети, інтерактивні програми	Підвищують привабливість продукту, задовольняють різні потреби клієнтів
Цінові переваги	Вигідні контракти з партнерами, гнучка цінова політика	Використання цифрових систем для оптимізації цін та акцій	Забезпечують конкурентоспроможну ціну та більшу маржинальність
Сервісні переваги	Післяпродажне обслуговування, консультації, підтримка клієнтів	Онлайн-консультації, чат-боти, мобільні додатки для клієнтів	Покращують клієнтський досвід, підвищують лояльність
Персонал	Кваліфікація співробітників, професійний сервіс	Навчання з використанням онлайн-платформ, e-learning, VR-тренінги	Підвищує ефективність обслуговування, рівень задоволеності клієнтів
Маркетингові переваги	Реклама, просування бренду, залучення клієнтів	Цифровий маркетинг, таргетована реклама, соціальні мережі, SEO	Збільшує впізнаваність бренду, розширює ринок збуту
Партнерські переваги	Надійні контракти з готелями, авіаперевішниками, страховиками	Використання онлайн-систем бронювання, інтеграція з платформами постачальників	Забезпечують стабільність і якість туристичного продукту
Управлінські переваги	Ефективна організація бізнес-процесів	ERP-системи, CRM-системи, автоматизація внутрішніх процесів	Оптимізують роботу, скорочують витрати, підвищують ефективність управління

Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства



Організаційно-економічна характеристика ТО «ГЛОБУС-ТУР»

Туристична компанія «ГЛОБУС-ТУР» є туроператором з в'їзного та виїзного туризму та працює з 2005 року у Києві та Одесі (з 2015 року).
LIMITED LIABILITY COMPANY «ГЛОБУС-ТУР».

Адреса: Україна, 65026, м. Одеса, пров. Чайковського, 16, к. 1. Контакти: тел./факс (048) 7(048) 731 42 17).
Режим роботи: понеділок - п'ятниця: 10.00 - 18.00, без перерви.

Повне найменування:
українською мовою:
Товариство з обмеженою відповідальністю «ГЛОБУС-ТУР».
Скорочене найменування Товариства:
українською мовою: ТОВ «ГЛОБУС-ТУР».

Основна місія ТО «ГЛОБУС-ТУР» згідно з її Статутом, полягає в наданні якісного туристичного продукту, який відповідає вимогам туристів з різним рівнем доходу.
Основна мета ТО «ГЛОБУС-ТУР» - отримання прибутку від туристичної діяльності.

Туристичний оператор «ГЛОБУС-ТУР» зареєстрований як туроператор та володіє ліцензією серії АА №841285 Державної служби туризму і курортів від 17.03.2005 р.

**globus
Tour**

Кадри, управління

У штаті ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» станом на 24.05.2023 року налічуються наступні посади:

- директор;
- бухгалтер;
- менеджер з продажу турів;
- менеджер з візових консультацій;
- менеджер по підбору авіаквитків та круїзів;



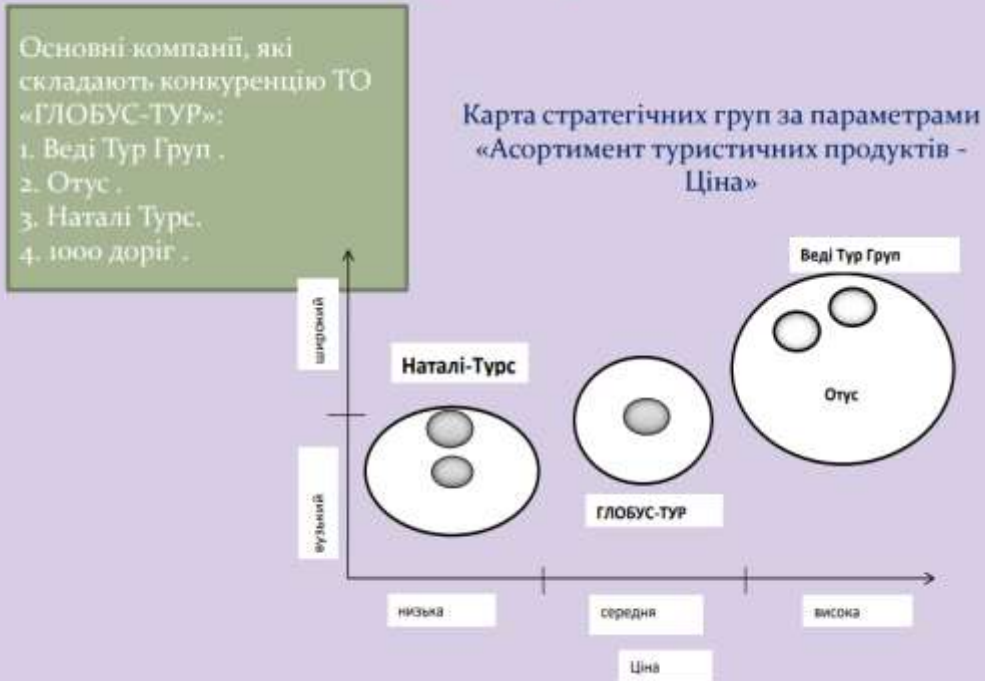
Основні економічні показники діяльності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Зміна 2024/2023	
					Абс. приріст, тис. грн	Відн. приріст, %
Об'єм реалізації	тис. грн.	398,5	424,5	898,8	500,30	125,55
Штат	осіб	3	3	4	-	-
Продуктивність праці	тис. грн.	132,83	141,50	299,60	166,77	125,55
Фонд заробітної платні	тис. грн.	216,9	223,5	227,4	10,50	4,84
Середньорічна заробітна плата	тис. грн.	72,3	74,5	75,8	3,50	4,84
Собівартість послуг	тис. грн.	381,2	398,4	863,5	482,30	126,52
Прибуток від реалізації	тис. грн.	17,3	26,1	35,3	18,00	104,05
Рентабельність діяльності	%	4,34	6,15	3,93	-0,41	-9,45

Оцінка можливостей і загроз макрооточення ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на туристичне підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості
1. Демографічний				
1.1. Чисельність населення	2	3	+	+6
2. Економічний				
2.1. Купівельна спроможність клієнтів туристичного підприємства	3	2	+	+6
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	2	1	-	-2
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	2	1	+	+2
3. Технологічний				
3.1. Темпи технологічних змін	2	2	+	+4
3.2. Інноваційний потенціал галузі	1	2	+	+2
4. Політико-правовий				
4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	1	1	-	-1
4.2. Державна економічна політика	1	2	+	+2
Загальний рівень впливу макрооточення				+19

Оцінка конкурентоспроможності



Зведена таблиця оцінки конкурентоспроможності туристичного оператора ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» в середньому за 2022-2024 рр.

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника в ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»	Середнє значення по туристичному ринку України	Відхилення рівня показників у ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» від середнього значення, +/-
Ефективності діяльності (ЕП)	47,52	39,6	7,92
Фінансового положення (ФГТ)	1,03	1,02	0,01
Збуту туристичних продуктів (ЕЗ)	3,5	3,3	0,2
Якості туристичних продуктів (Кт)	1,0002	0,92	0,0802

$$KKO = 0,15 \cdot 47,52 + 0,29 \cdot 1,03 + 0,23 \cdot 3,5 + 0,33 \cdot 1,0002 = 8,56$$

$$KKO_{сер} = 0,15 \cdot 39,6 + 0,29 \cdot 1,02 + 0,23 \cdot 3,3 + 0,33 \cdot 0,92 = 7,3$$

Витрати підприємства туристичного оператора ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» на проєкт туру до Великої Британії, \$

Витрати компанії на тур	Кількість осіб			
	10 осіб	1 особа	2 особи	3 особи
Переліт Київ - Лондон - Київ	3000	300	600	900
Трансфер до готелю Лондон-Йорк	300	300	300	300
Йорк-Едінбург	800	80	160	240
Едінбург-Глазго (приватний автобус)	500	500	500	500
Глазго-Честер	950	95	190	285
Честер-Кардіфф	650	65	130	195
Кардіфф-Лондон	650	65	130	195
Розміщення в готелях в Лондоні (3 ночі)	470*3=1410	141	282	423
Розміщення в готелях в Едінбургу (2 ночі)	800	80	160	240
Розміщення в Честері (1 ніч)	450	45	90	135
Розміщення в Кардіффі (1 ніч)	450	45	90	135
Послуги гіда-перекладача	500	500	500	500
Оглядові екскурсії по містах	150	150	150	150
Екскурсії по музеях	800	80	160	240
Разом:	12210	2526	3602	4678

**Прогнозний річний економічний ефект від впровадження
запропонованих напрямів підвищення
конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»**

Заходи	Прогнозний річний економічний ефект від напрямів підвищення конкурентоспроможності, тис. грн.
1. Розробка власних турів до Великобританії	401,7
3. Представлення туристичних продуктів на спеціалізованій міжнародній виставці ШГТ: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм»	1207,98
Разом	1608,68

Прогнозний річний економічний ефект для ТОВ «ГЛОБУС-ТУР»

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Прогнозний річний дохід, тис. грн.	Прогнозний річний чистий прибуток, тис. грн.	Коментар
Представлення туристичних продуктів на міжнародній виставці ШГТ: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм»	1 071,0	180,0	Збільшення продажів під час виставки та після неї, залучення нових клієнтів, підвищення іміджу
Розробка власних турів до Великобританії	1 450,0	245,3	Створення унікальної пропозиції, підвищення середнього чеку та привабливості портфелю
Сумарний ефект обох напрямів	2 521,0	425,3	Комплексне впровадження дозволяє максимізувати річний дохід і прибуток, формує довгострокові конкурентні переваги

Висновки

У результаті дослідження було визначено два ключові інноваційні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора:

- За результатами розрахунків впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності дозволить на час (рік), наступний після впровадження ідеї, отримати чистий чистий прибуток від реалізації туристичних послуг в розмірі 280,43 тис. грн., що на 245,3 тис. грн. більше, ніж в 2024 році.
- Отже, за результатами розрахунків впровадження запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГЛОБУС-ТУР» (розробка власних турів до Великобританії, представлення туристичних продуктів на спеціалізованій міжнародній виставці UITT: «УКРАЇНА - Подорожі та Туризм») дозволить збільшити чистий дохід від реалізації туристичних послуг на 1673,1 тис. грн. і чистий прибуток від реалізації туристичних послуг на 245,3 тис. грн.

Дякую за увагу!

Перевірка тексту на плагіат

Кваліфікаційна робота магістра.

Тема: «Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств»

Засіб перевірки <https://onut.turnitin.com/>

Унікальність по фразам >50 %

Унікальність по словам >50 %

ONTU_QWM_242_2025_Zghadova_N_S_TP.docx

 Odesa National University of Technology

Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:336587469

Submission Date

Dec 11, 2025, 1:24 AM GMT+2

Download Date

Dec 11, 2025, 1:33 AM GMT+2

File Name

ONTU_QWM_242_2025_Zghadova_N_S_TP.docx

File Size

4.8 MB

133 Pages

21,888 Words

162,442 Characters



Page 1 of 144 - Cover Page

Submission ID: trn:oid::2945:336587469



Page 2 of 144 - Integrity Overview

Submission ID: trn:oid::2945:336587469

44% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

43%  Internet sources

3%  Publications

16%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

 Hidden Text

654 suspect characters on 3 pages

Text is altered to blend into the white background of the document.

Our systems algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Здобувач

Наталія ЗГАДОВА

Керівник роботи

Світлана ШЕКЕРА