

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**  
**Факультет митної справи, матеріалів та технологій**  
**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**  
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**  
**(НА ПРИКЛАДІ ТА «ІМПЕРІЯ-ТУР», М. ЛУЦЬК)**

спеціальність 242 «Туризм»

освітня програма «Туризм»

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ТР41

\_\_\_\_\_ **КОЗЮК Катерина Орестівна**  
(підпис)

Керівник:  
\_\_\_\_\_ д.е.н., проф. Матвійчук Л.Ю.  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 2025 р.  
Гарант освітньої програми:

к.е.н., доц. Дащук Ю.Є.

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *242 Туризм*

Освітня програма: *Туризм*

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Л.Ю. Матвійчук

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Козюк Катерині Орестівні*

1. Тема кваліфікаційної роботи *Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства (на прикладі ТА «Імперія-Тур», м. Луцьк)*

Керівник роботи: *Матвійчук Людмила Юріївна, д.е.н., професор*

затверджені наказом вищого навчального закладу № 4/01-02 від 02.01.2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: звіти Асоціації індустрії гостинності України, законодавчі та нормативні акти України щодо розвитку туристичних підприємств, статистичні матеріали Державної служби статистики України, міждержавні та національні стандарти індустрії гостинності, наукова та практична література з досліджуваної тематики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Розділ 3. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу:

Податкові надходження від туристичних підприємств в регіонах України протягом 2021-2024 років.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності туристичних підприємств</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Розділ 3. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Висновки</i>	проф. Матвійчук Л.Ю.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Дашук Ю.Є.		

## 7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02.2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03.2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05.2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05.2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05.2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05.2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05.2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (Козюк К.О.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (Матвійчук Л.Ю.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Анотація *Козюк К.О.* Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства (на прикладі ТА «Імперія-Тур», м. Луцьк). – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Туризм», за спеціальністю 242 Туризм, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 64 с., список джерел – 72 найменування.

Досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах сучасного ринку. Визначено основні фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності, розглянуто методологічні підходи до її оцінки та стратегічного управління. Практичне значення роботи полягає у застосуванні стратегічних інструментів для обґрунтування ефективних управлінських рішень. Запропоновані стратегічні альтернативи спрямовані на посилення ринкових позицій ТА «Імперія-Тур» через розширення послуг, активізацію цифрової присутності, розвиток внутрішнього туризму та покращення сервісу для туристів.

Запропоновано стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, які базуються на глибокому аналізі внутрішніх можливостей компаній та зовнішніх викликів ринку. Зокрема, визначено, що ефективними можуть бути такі напрямки: розвиток внутрішнього туризму, орієнтація на цільові сегменти споживачів (родини, корпоративні групи, молодь), цифровізація процесів обслуговування (власні онлайн-платформи, CRM-системи, SMM), створення партнерських альянсів з готелями, перевізниками, закладами культури та освіти.

*Ключові слова:* суб'єкти туризму, конкурентні переваги, стратегічні альтернативи, сталий розвиток, туристичний бізнес, сервіс.

## ANNOTATION

Abstract Kozyuk K. Formation of a strategy for increasing the competitiveness of a tourism enterprise (on the example of TA «Imperia-Tour», Lutsk). – As a manuscript. Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program «Tourism», in the specialty 242 Tourism, fields of knowledge 24 Service sector – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 64 p., list of sources from 72 names.

The theoretical and practical aspects of forming a strategy for increasing the competitiveness of a tourism enterprise in the conditions of the modern market are studied. The main factors influencing the level of competitiveness are identified, methodological approaches to its assessment and strategic management are considered. The practical significance of the work lies in the application of strategic tools to substantiate effective management decisions. The proposed strategic alternatives are aimed at strengthening the market positions of TA "Imperia-Tour" through the expansion of services, the activation of digital presence, the development of domestic tourism and the improvement of customer service.

Strategic alternatives for increasing the competitiveness of tourism enterprises are proposed, which are based on a deep analysis of the internal capabilities of companies and external market challenges. In particular, it was determined that the following areas can be effective: development of domestic tourism, orientation on target customer segments (families, corporate groups, youth), digitalization of service processes (own online platforms, CRM systems, SMM), creation of partnership alliances with hotels, carriers, cultural and educational institutions.

*Keywords:* tourism entities, competitive advantages, strategic alternatives, sustainable development, tourism business, service.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Значення стратегій у підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств	10
1.2. Фактори впливу на процеси підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств	16
1.3. Світовий та вітчизняний досвід у забезпеченні конкурентоспроможності туристичних підприємств	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
2.1. Методичні підходи до аналізу розвитку туристичних підприємств та оцінки їх конкурентоспроможності	26
2.2. Розвиток туристичних підприємств України в умовах війни та аналіз передумов їх конкурентоспроможності	31
2.3. Оцінка конкурентних переваг ТА «Імперія-Тур»	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	43
3.1. Стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств	43
3.2. Обґрунтування та вибір стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТА «Імперія-Тур»)	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми дослідження.* Доцільність формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств зумовлена зростаючим рівнем конкуренції в туристичній сфері, нестабільною економічною ситуацією, змінами у поведінці споживачів та необхідністю швидкої адаптації до нових умов ринку. Туристичні компанії, які не розробляють чіткої стратегії розвитку, ризикують втратити конкурентні позиції, поступаючись тим, хто орієнтований на інновації, цифровізацію і ефективне управління. Сучасні туристичні підприємства, часто функціонують в умовах обмежених ресурсів та високої чутливості до зовнішніх викликів. Саме тому, формування чіткої, обґрунтованої та гнучкої стратегії підвищення конкурентоспроможності є актуальним та необхідним кроком для забезпечення стабільності та перспективного зростання. Така стратегія має ґрунтуватися на аналізі внутрішніх можливостей підприємства, особливостей ринку та споживчих очікувань, охоплювати поточну діяльність та довгострокові цілі.

*Стан вивченості проблеми.* Проблема формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств є предметом численних досліджень у сфері бізнесу. Основу досліджень становить широкий спектр теорій конкурентних переваг, розроблених такими вченими як Майкл Портер та Філіп Котлер, а також праці українських дослідників І. Антоненко, Г. Горіної, Ю. Дацук, І. Должанського, П. Жук, Б. Смаля, Л. Черчик та інші. Проте, питання стратегічного управління та конкурентоспроможності конкретних туристичних підприємств залишаються недостатньо вивченими.

*Метою роботи* є обґрунтування та розробка ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства на основі аналізу його внутрішнього потенціалу, зовнішнього середовища та сучасних управлінських підходів, з подальшим визначенням практичних напрямів розвитку на прикладі ТА «Імперія-Тур» (м. Луцьк).

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти поняття конкурентоспроможності туристичного підприємства та сучасні підходи до її оцінки;
- здійснити діагностику конкурентоспроможності туристичних підприємств;
- провести оцінку конкурентних переваг ТА «Імперія-Тур»;
- застосовуючи інструменти стратегічного аналізу, обґрунтувати стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств;
- визначити найбільш ефективні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур».

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах сучасного ринку туристичних послуг.

*Предметом дослідження* є стратегічні підходи, методи та інструменти підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, зокрема на прикладі діяльності туристичного агентства «Імперія-Тур».

*Перелік використаних у ході проведення дослідження методів.* З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися такі методи дослідження: узагальнення та систематизації (для визначення змісту та значення стратегій в розвитку туристичних підприємств); аналізу та синтезу (для вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства); графічний метод (для візуалізації динаміки показників та порівняння конкурентних позицій підприємств); SWOT-аналіз (для комплексного виявлення сильних і слабких сторін ТА «Імперія-Тур», а також можливостей і загроз зовнішнього середовища); метод експертних оцінок (для визначення конкурентних переваг і оцінки ефективності стратегічних альтернатив); метод стратегічного планування з використанням матриці Ансоффа (для обґрунтування вибору оптимальних стратегій розвитку).

*Джерела інформаційної бази дослідження.* Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають законодавчі та нормативні акти, що

регламентують діяльність туристичних підприємств в Україні, зокрема Закон України «Про туризм», Національна стратегія розвитку туризму, Податковий кодекс України, а також офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. Додатковими джерелами виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління та конкурентоспроможності, аналітичні звіти туристичних агентств, результати власного аналізу діяльності ТА «Імперія-Тур», матеріали з офіційного сайту компанії та її сторінок у соціальних мережах, що відображають реальну маркетингову і комунікаційну активність підприємства.

*Новизна дослідження* полягає у практичному застосуванні класичних стратегічних інструментів до умов функціонування конкретного туристичного підприємства, що дало змогу адаптувати загальнотеоретичні підходи до реалій малого бізнесу в сфері туризму в Україні. Запропоновано обґрунтовані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, які враховують сучасні виклики ринку, особливості внутрішнього туризму, цифровізації обслуговування та зміну споживчих пріоритетів, що особливо актуально в умовах воєнного стану та трансформації туристичної сфери.

*Практична цінність одержаних результатів* роботи в тому, що розроблені стратегічні підходи та запропоновані рекомендації можуть бути безпосередньо використані ТА «Імперія-Тур» для підвищення своєї конкурентоспроможності, розширення спектра послуг, оптимізації маркетингових зусиль та адаптації до сучасних умов функціонування ринку.

*Апробація результатів дослідження.* Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у збірнику ІХ міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Якість та безпечність товарів» та у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 64 сторінки тексту, 3 рисунки, 19 таблиць. Список джерел включає 72 найменування літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Значення стратегій у підвищенні конкурентоспроможності туристичних підприємств

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку туристичного ринку конкурентоспроможність підприємств галузі туризму виступає одним із головних чинників їхнього стабільного функціонування та зростання. Підприємства, що прагнуть утримувати лідерські позиції на ринку, повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, удосконалювати свої послуги, впроваджувати інновації та ефективно реагувати на потреби цільової аудиторії. У цьому контексті важливу роль відіграє стратегічне управління, зокрема формування і реалізація ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку туристичного підприємства – це системний план дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей у конкурентному середовищі, з урахуванням внутрішніх ресурсів, можливостей ринку та зовнішніх викликів. Вибір оптимальної стратегії дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги та активно розвиватися, залучати нових споживачів і зміцнювати свою репутацію на ринку туристичних послуг. Стратегічні рішення мають забезпечити адаптивність і гнучкість підприємства в умовах мінливої економічної ситуації та змін у споживчій поведінці [16].

З огляду на це, значення стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств є надзвичайно високим. Сучасні стратегії повинні враховувати інноваційні технології, сталість розвитку, маркетингову активність та якісне обслуговування. Правильно сформована стратегія дозволяє підприємству реагувати на зовнішні загрози та створює основу для сталого розвитку та зростання вартості бізнесу в

довгостроковій перспективі. Систематизуємо підходи вчених до трактування поняття «конкурентоспроможність» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до трактування поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Зміст поняття «конкурентоспроможність»
Майкл Портер, 1985	Здатність компанії забезпечити стійку перевагу над конкурентами завдяки унікальним стратегічним позиціям.
Ф. Котлер, 2000	Здатність фірми ефективно функціонувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти.
О. Грабовецький, 2009	Здатність суб'єкта господарювання реалізовувати свою продукцію або послуги на ринку з найбільшою вигодою.
Н. Резнік, 2012	Інтегральна характеристика, що відображає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.
Ю. Савицька, 2017	Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища з урахуванням інноваційного розвитку.
І. Чумаченко, 2018	Це характеристика підприємства, що відображає його потенціал до стабільного функціонування і розвитку в умовах конкуренції.
О. Швець, 2020	Сукупність властивостей, які забезпечують ефективне використання конкурентних переваг на ринку.
Т. Герасименко, 2021	Здатність суб'єкта господарювання забезпечити сталий розвиток на основі стратегічного управління конкурентними перевагами.
В. Король, 2023	Комплексна категорія, що поєднує економічну, організаційну та інноваційну складові успішності підприємства в ринкових умовах.

Джерело: складено на основі [15, 20, 36, 37, 59, 60, 61, 64, 72, 73].

Поняття конкурентоспроможності є багатогранним і широко дослідженим у науковій літературі, що зумовлює наявність різноманітних підходів до його тлумачення. Представлена у таблиці система наукових підходів відображає еволюцію поглядів вчених на зміст цього поняття, починаючи з класичних трактувань і до сучасних інтерпретацій. Фундаментальні засади конкуренції закладені в працях М. Портера [60, 61] який наголошував на стратегічній здатності підприємства до утримання стійких переваг на ринку, а також Ф. Котлера [37], який акцентував увагу на ринковій ефективності та орієнтації на споживача.

У працях дослідників, І. Анісімова [2], О. Грабовецький [20] та Н. Резнік [64], конкурентоспроможність розглядається через призму внутрішніх характеристик підприємства, ресурсного потенціалу, здатності до ринкової адаптації та економічної вигоди. Такі підходи акцентують увагу на структурно-

функціональних характеристиках підприємства, що визначають його стійкість у конкурентному середовищі.

Сучасні підходи, представлені роботами Ю. Савицької [60], І. Чумаченка [68], О. Швеця [70], Т. Герасименко [14] та В. Короля [34], відображають трансформацію поняття конкурентоспроможності під впливом інноваційних процесів, цифрової економіки, глобалізації та динамічного ринкового середовища. У цих трактуваннях з'являються нові акценти: стратегічне управління, інноваційна активність, адаптивність, інтеграція ресурсних і організаційних складових. Зазначене свідчить про те, що сучасне бачення конкурентоспроможності виходить за межі традиційного економічного аналізу і охоплює більш широкий системний підхід до ефективного функціонування підприємства.

Зважаючи на тему нашого дослідження та змістовне наповнення поняття конкурентоспроможності, пропонуємо конкурентоспроможність туристичних підприємств трактувати як інтегральну характеристику туристичного підприємства, що відображає його здатність забезпечувати високу якість послуг, задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати власний ресурсний потенціал та впроваджувати інноваційні рішення задля досягнення стабільного розвитку на туристичному ринку. Такий підхід враховує як економічні, так і організаційні, маркетингові та стратегічні аспекти діяльності, що забезпечують переваги у конкурентному середовищі.

Основні види базових та альтернативних стратегій туристичних підприємств систематизовано в таблиці 1.2.

Систематизований огляд основних базових та альтернативних стратегій туристичних підприємств дозволяє чітко диференціювати стратегічні підходи за їх функціональною спрямованістю, ресурсною орієнтацією та умовами ринкового середовища, в якому функціонує підприємство [5]. Так, стратегія лідерства за витратами ґрунтується на класичному підході Портера і передбачає досягнення конкурентної переваги шляхом зниження витрат. Вона є доцільною

в умовах високої цінової конкуренції або економічної нестабільності. Стратегія диференціації, навпаки, орієнтується на створення унікального ціннісного продукту, що забезпечує стійку лояльність споживачів. У цьому контексті стратегічна вказівка спрямована на розробку та просування унікальних послуг, емоційної складової туристичного продукту та брендування.

Таблиця 1.2 – Основні види базових та альтернативних стратегій туристичних підприємств в умовах конкуренції і типові ситуації їх застосування

Вид стратегії	Характеристика стратегії	Стратегічна вказівка	Типова ситуація застосування	Стратегічна альтернатива
Стратегія лідерства за витратами	Зниження витрат та цін для досягнення конкурентної переваги	Оптимізувати витрати без втрати якості послуг	Висока цінова конкуренція, обмежений платоспроможний попит	Стратегія фокусування на бюджетному сегменті
Стратегія диференціації	Створення унікальної туристичної пропозиції	Зосередитись на унікальності продукту та сервісу	Насичений ринок, орієнтація на якість та емоційні враження	Інноваційна стратегія з додатковими цифровими рішеннями
Стратегія фокусування (нішування)	Орієнтація на вузький ринковий сегмент або спеціалізовану нішу	Розвивати унікальну пропозицію для обраного сегменту	Обмежені ресурси, потреба в спеціалізації	Партнерська стратегія з іншими учасниками ринку
Інноваційна стратегія	Акцент на нові технології, послуги або формати взаємодії з споживачами	Інвестувати в інновації та цифровізацію сервісів	Динамічний розвиток ІТ, зміна споживчих уподобань	Стратегія диференціації через інновації
Альянсна стратегія (стратегія партнерства)	Співпраця з іншими підприємствами для досягнення синергії	Об'єднати зусилля для розширення ринкової присутності	Брак власних ресурсів, бажання вийти на нові ринки	Фокусування на спільних проектах із суміжними галузями
Антикризова стратегія	Тимчасові заходи стабілізації діяльності в умовах кризи	Мінімізувати втрати та зберегти основні активи	Падіння попиту, зовнішні шоки, ризик банкрутства	Стратегія реструктуризації або тимчасового згортання активності

Джерело: складено на основі [31].

Стратегія фокусування акцентує увагу на вузькому ринковому сегменті й є ефективною у випадку обмежених ресурсів або високої спеціалізації. Зміст цієї стратегії полягає в глибокому розумінні потреб конкретної аудиторії та пристосуванні пропозиції до її вимог. Інноваційна стратегія, що стає все більш актуальною в умовах цифровізації, передбачає впровадження новітніх технологій і сервісних рішень, а її застосування актуальне в умовах швидкої трансформації споживчих пріоритетів [56].

Важливе значення має і альянсна стратегія, яка дозволяє туристичним підприємствам об'єднувати зусилля з партнерами для розширення ринків та підвищення конкурентоспроможності за рахунок синергії. Нарешті, антикризова стратегія застосовується як реакція на екзогенні шоки й нестабільність, спрямована на збереження життєздатності підприємства через скорочення витрат, оптимізацію процесів і зменшення ризиків.

Аналіз основних видів базових та альтернативних стратегій туристичних підприємств свідчить про необхідність комплексного та адаптивного підходу до стратегічного планування в умовах конкурентного ринку. Кожна стратегія має свої унікальні характеристики, сфери застосування та потенційні альтернативи, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати власну ефективність та формувати стійкі конкурентні переваги [34]. Раціональний вибір та впровадження стратегії має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів підприємства і зовнішніх викликів, що забезпечить його довгострокову життєздатність і успішність у туристичній сфері.

Стратегії відіграють важливу роль у процесі підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, оскільки визначають довгостроковий напрямок їх розвитку, дозволяють ефективно використовувати внутрішні ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки стратегічному підходу підприємства можуть своєчасно реагувати на виклики ринку та проактивно формувати конкурентні переваги через інновації, покращення якості послуг, удосконалення сервісу та посилення маркетингової

активності. Успішно реалізована стратегія сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню лояльності споживачів і забезпеченню сталого розвитку в умовах жорсткої конкуренції туристичної індустрії [33].

У контексті туристичної індустрії стратегія є інструментом, який дозволяє підприємству виживати в умовах високої конкуренції та активно розвиватися шляхом впровадження інновацій, оптимізації сервісу та формування унікальної пропозиції для цільового ринку. Наприклад, впровадження стратегії диференціації дозволяє туристичному підприємству створювати ексклюзивні турпродукти або нестандартні маршрути, що підвищують його привабливість для нових сегментів споживачів. Застосування стратегії цифровізації – через онлайн-бронювання, інтеграцію CRM-систем та активність у соціальних мережах – сприяє оперативному реагуванню на запити ринку й формуванню лояльності споживачів. Стратегічне управління забезпечує цілісне бачення розвитку підприємства та виступає вирішальним чинником у досягненні, зміцненні його конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності свідчить про багатовимірність цього явища та еволюцію його змісту відповідно до змін економічного середовища. Якщо ранні трактування зосереджувалися переважно на ринковій ефективності та стратегічних перевагах, то сучасні дослідження акцентують увагу на інноваційності, адаптивності, інтеграції ресурсного потенціалу й здатності підприємства до сталого розвитку, що доводить необхідність комплексного підходу до формування стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств з урахуванням як зовнішніх викликів, так і внутрішніх можливостей.

## **1.2. Фактори впливу на процеси підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств**

У сучасних умовах високої динаміки ринку туристичних послуг питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери набуває особливої актуальності. Глобалізація, технологічні зміни, посилення конкуренції та зміни у поведінці споживачів формують нові виклики, що потребують комплексного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які визначають здатність підприємства залишатися успішним і привабливим на туристичному ринку.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства формується під впливом багатьох взаємопов'язаних факторів, серед яких важливу роль відіграють якість обслуговування, інноваційність, ефективне використання ресурсів, кадровий потенціал, маркетингова стратегія, а також імідж та репутація на ринку [8]. Водночас зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури, природно-кліматичні умови та державна політика у сфері туризму, також справляють суттєвий вплив на можливості розвитку підприємств.

Розуміння та врахування цих факторів у процесі стратегічного планування є необхідною умовою для формування ефективних управлінських рішень, орієнтованих на збереження та зміцнення конкурентних переваг. Саме тому дослідження факторів впливу на підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств є важливим науковим та прикладним завданням, що сприяє розробці дієвих механізмів забезпечення їх успішного функціонування в умовах сучасної ринкової економіки [54].

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг особливої актуальності набуває виявлення та аналіз факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності туристичних підприємств. Для забезпечення стабільного розвитку та успішного функціонування суб'єктів туристичної діяльності важливо розуміти як ті фактори, що сприяють зміцненню їх позицій

на ринку, так і ті, що можуть негативно вплинути на ефективність їх діяльності. Саме тому доцільним є поділ таких чинників на конструктивні, які стимулюють розвиток, та деструктивні, що обмежують або унеможливають реалізацію стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Деструктивні та конструктивні фактори впливу на досягнення конкурентоспроможності туристичних підприємств

Джерело: складено на основі [53].

Пропонуємо фактори впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств розглядати з позицій дуального підходу та розділити їх на дві групи – конструктивні та деструктивні. Така класифікація дозволяє диференціювати фактори, що сприяють успіху підприємства, та ті, які становлять загрозу для його стабільного розвитку. До конструктивних факторів належать ті, що прямо стимулюють підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, це якість та унікальність продукції і послуг, що формує споживчу лояльність; інноваційність діяльності, яка забезпечує адаптацію до сучасних ринкових викликів; ресурсна забезпеченість, що дозволяє реалізовувати стратегії зростання. Не менш важливими є ефективне стратегічне управління та маркетингова активність, які формують вектор розвитку та ринкову комунікацію. Репутація та імідж, у поєднанні з вигідним географічним

розташуванням і туристичним потенціалом, також зміцнюють позиції підприємства на ринку [28]. Особливої уваги заслуговує принцип глокалізації, що передбачає адаптацію глобальних стандартів до локальних умов, сприяючи зростанню гнучкості підприємства.

Натомість деструктивні фактори становлять реальні загрози для конкурентоспроможності. Зокрема, низька якість послуг, відсутність інновацій та обмеженість ресурсів безпосередньо впливають на рівень задоволення споживачів і потенціал підприємства до розвитку. Неякісне стратегічне управління та пасивна маркетингова політика призводять до втрати ринкових можливостей і зниження впізнаваності [49]. Такі фактори, як втрата репутації, зовнішня нестабільність та внутрішні конфлікти в колективі, підривають імідж та функціональну стабільність підприємства.

Таким чином, представлене схематичне відображення чинників дозволяє обґрунтовано оцінити внутрішнє середовище туристичного підприємства, визначити пріоритети стратегічного управління та сформулювати заходи щодо нівелювання загроз і посилення сильних сторін у контексті підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід є особливо важливим у сучасних умовах високої турбулентності ринку, коли ефективність підприємства значною мірою залежить від його здатності оперативно реагувати на виклики середовища.

У сучасних умовах функціонування туристичної індустрії, що характеризується високим рівнем конкуренції, зростаючими вимогами споживачів та швидкими темпами інноваційних змін, особливого значення набуває вивчення факторів, що впливають на досягнення конкурентних переваг туристичних підприємств. Саме ці фактори визначають здатність підприємства успішно адаптуватися до ринкових умов, ефективно використовувати наявні ресурси, формувати унікальні пропозиції та забезпечувати довготривале зростання. Систематизація таких факторів дозволяє визначити потенційні можливості розвитку та сформулювати стратегії, спрямовані на посилення позицій на туристичному ринку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори впливу на досягнення конкурентних переваг туристичних підприємств

Група факторів	Зміст факторів впливу
Якісні характеристики послуг	Якість обслуговування, унікальність туристичного продукту, відповідність стандартам
Інноваційність діяльності	Використання сучасних технологій, нові формати послуг, цифровізація бізнесу
Маркетинг і просування	Брендинг, реклама, активність у соцмережах, таргетинг та PR
Ресурсний потенціал	Фінансові ресурси, кадровий склад, матеріально-технічна база
Стратегічне управління	Наявність чіткої стратегії розвитку, управлінська гнучкість, антикризові заходи
Репутація і публічний імідж	Відгуки споживачів, партнерські зв'язки, громадське визнання
Зовнішнє середовище	Рівень конкуренції, державна підтримка, економічна стабільність
Локальні переваги	Розташування, природно-рекреаційний потенціал, доступність

Джерело: складено на основі [55].

Систематизація факторів впливу на досягнення конкурентних переваг туристичних підприємств, дозволяє розглядати процес забезпечення конкурентоспроможності з позиції стратегічного управління, маркетингової активності, ресурсного потенціалу та інноваційного розвитку. Такий підхід відповідає уявленням про багатофакторну природу конкурентоспроможності, де інтеграція внутрішніх і зовнішніх чинників відіграє вирішальну роль у формуванні успішної ринкової позиції підприємства.

Провідну роль у структурі конкурентних факторів займають якісні характеристики послуг, які визначають цінність туристичного продукту з погляду споживача. Висока якість обслуговування, відповідність міжнародним стандартам, індивідуалізація послуг сприяють формуванню лояльності споживачів і позитивного іміджу. Водночас інноваційність діяльності забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі: використання цифрових технологій, нових форматів туризму, автоматизованих систем управління дозволяє підприємствам залишатися актуальними та привабливими для нових поколінь споживачів.

Суттєвим фактором є ресурсний потенціал, до якого належать матеріальні, фінансові та кадрові ресурси. Їх достатність і ефективне використання безпосередньо впливають на операційну стабільність і здатність

підприємства до стратегічного розвитку. У свою чергу, стратегічне управління визначає вектор руху підприємства та здатність адаптуватися до викликів і ризиків. Гнучкість управлінських рішень, наявність чіткої стратегії розвитку й антикризових механізмів є необхідними умовами для сталого зростання [66].

Не менш важливими є маркетингова активність і репутаційний капітал. Вони впливають на ринкову впізнаваність, залучення споживачів і створення довіри. Активна комунікація з ринком, просування бренду, публічні зв'язки і позитивні відгуки посилюють конкурентні позиції підприємства. Крім того, важливе значення має зовнішнє середовище, включно з рівнем конкуренції, державною підтримкою, економічною стабільністю. А локальні переваги, такі як географічне розташування і природно-рекреаційні ресурси, можуть стати унікальним ресурсом для позиціонування підприємства.

Таким чином, систематизація конструктивних і деструктивних факторів впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств дозволяє глибше зрозуміти природу їх успішності або кризових явищ. Конструктивні чинники формують підґрунтя для сталого розвитку, підвищення ефективності управління та формування конкурентних переваг, тоді як деструктивні – виступають загрозами, що потребують своєчасного реагування та нейтралізації. Урахування зазначених факторів у процесі стратегічного планування дає змогу підприємствам сфери туризму адаптуватися до змін зовнішнього середовища та активно розвиватися, посилюючи свою позицію на ринку.

Аналіз факторів впливу на досягнення конкурентних переваг туристичних підприємств засвідчує необхідність комплексного та системного підходу до управління їх розвитком. Досягнення стійкої конкурентоспроможності можливе лише за умови гармонійного поєднання внутрішніх ресурсів, ефективного стратегічного планування, інноваційної активності та гнучкого реагування на зовнішні виклики. Розуміння ролі кожного з факторів дозволяє підприємствам цілеспрямовано формувати конкурентні переваги, посилювати свої ринкові позиції та забезпечувати довгострокову життєздатність у динамічному середовищі туристичної індустрії.

### **1.3. Світовий та вітчизняний досвід у забезпеченні конкурентоспроможності туристичних підприємств**

У сучасному глобалізованому середовищі туристична сфера відіграє важливу роль у розвитку національних економік, стимулюючи зайнятість, інвестиції та міжкультурний обмін. Зростання конкуренції на світовому ринку туристичних послуг зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, що, у свою чергу, потребує системного вивчення як успішного міжнародного досвіду, так і національних практик. Вивчення глобальних підходів дозволяє ідентифікувати провідні моделі управління розвитком туризму та адаптувати їх до особливостей функціонування вітчизняного туристичного ринку.

Світовий досвід свідчить, що провідні країни у сфері туризму, досягли високої конкурентоспроможності завдяки впровадженню інноваційних стратегій, активному використанню цифрових технологій, брендингу територій, підвищенню стандартів якості обслуговування та розвитку туристичної інфраструктури. Державна підтримка туристичного бізнесу, стимулювання інвестицій та формування сприятливого іміджу країни як туристичного напрямку [68]. Ці інструменти довели свою ефективність і можуть бути адаптовані у практиці розвитку українських туристичних підприємств.

Вітчизняний досвід демонструє прагнення до трансформації підходів до управління туристичним бізнесом через запровадження стратегічного планування, локального брендингу, цифровізації послуг та активізації маркетингових зусиль. Попри виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, воєнними діями росії та недостатнім рівнем державної підтримки, українські підприємства поступово впроваджують сучасні моделі управління конкурентоспроможністю. Аналіз і порівняння світового та вітчизняного досвіду дозволяє сформулювати практичні рекомендації щодо покращення позицій українських туристичних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Важливе значення має інституційне забезпечення, яке охоплює державні органи, професійні об'єднання та органи місцевого самоврядування. Саме ці інституції визначають стратегічні напрями розвитку туризму, координують діяльність суб'єктів туристичного ринку, забезпечують нормативно-правове регулювання, інвестиційну підтримку, просування туристичного продукту та формування позитивного іміджу країни [70]. Вивчення функцій та ролі важливих інституцій у туристичній сфері є необхідною умовою для розуміння механізмів реалізації державної політики у сфері туризму, а також для вдосконалення моделі управління туризмом відповідно до європейських і світових стандартів. Суб'єкти впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств України представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Суб'єкти впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств України

Назва інституції	Тип	Основні функції та роль
Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ)	Центральний орган виконавчої влади	Реалізація державної політики у сфері туризму та курортів, розвиток туристичного потенціалу регіонів, проведення маркетингових кампаній для просування України як туристичного напрямку.
Національна туристична організація України (НТОУ)	Громадська організація	Консолідація сфери туризму, розвиток ДМО, аналітична підтримка та сталий розвиток туризму.
Туристична асоціація України (ТАУ)	Громадська організація	Об'єднання представників туристичної галузі, підтримка внутрішнього туризму, сприяння модернізації індустрії.
Міністерства та відомства	Центральні органи влади	Формування державної політики у сфері культури, культурної спадщини та туризму, координація дій у сфері туризму.
Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування	Місцеві органи влади	Реалізація державної туристичної політики на місцях, розробка регіональних програм розвитку туризму, підтримка інфраструктури.

Джерело: складено на основі [52].

Інституційна структура туристичної сфери України включає як державні органи, так і громадські організації, які відіграють важливу роль у формуванні, реалізації та координації туристичної політики на національному і регіональному рівнях. ДАРТ функціонує як центральний орган виконавчої влади та реалізує державну політику у сфері туризму та курортів та відповідає

за просування України як привабливого туристичного напрямку, підтримку внутрішнього туризму, розвиток туристичної інфраструктури і впровадження маркетингових стратегій на державному рівні. НТОУ об'єднує представників сфери туризму, академічної спільноти та органів влади задля впровадження концепції сталого розвитку туризму, зокрема шляхом формування та підтримки мереж регіональних туристичних організацій. ТАУ займається консолідацією понад 350 представників туристичної індустрії з різних регіонів, виступаючи важливою платформою для комунікації, розвитку бізнес-туризму та інновацій.

Міністерства України формують нормативно-правову базу та забезпечує інтеграцію культурного компоненту в туристичні продукти. Водночас важливе значення мають місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію туристичної політики на регіональному рівні [27]. Їх діяльність охоплює розробку місцевих програм розвитку туризму, підтримку локальної туристичної інфраструктури, а також створення умов для залучення інвестицій і розвитку брендів територій.

Суб'єкти впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств у ЄС представлено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Суб'єкти впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств у ЄС

Назва інституції	Тип	Основні функції та роль
Європейська комісія (DG GROW – Генеральний директорат з внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та МСП)	Інституція ЄС	Розробка політики у сфері туризму, підтримка малого та середнього бізнесу, просування сталого туризму в межах єдиного європейського ринку.
Європейська туристична комісія (ETC)	Міжурядова організація	Просування Європи як туристичного напрямку на глобальному ринку, підтримка досліджень, маркетингових стратегій і брендингу країн-членів.
UNWTO (Всесвітня туристична організація) – регіональний офіс для Європи	Міжнародна організація при ООН	Координація туристичної політики в регіоні Європи, впровадження ініціатив сталого туризму, надання аналітичної та методичної підтримки країнам-членам ЄС.
Європейська асоціація туристичних агентств і туроператорів (ECTAA)	Професійна асоціація	Захист інтересів туристичних агентств і туроператорів на рівні ЄС, участь у розробці нормативно-правових актів у сфері туризму.
Європейський парламент – Комітет з транспорту та туризму (TRAN)	Інституція ЄС	Законодавча підтримка та моніторинг реалізації політики у сферах транспорту і туризму, участь у формуванні стратегії сталого розвитку галузі.

Джерело: складено на основі [51].

Інституційна система підтримки та розвитку туризму в ЄС є розгалуженою та комплексною, охоплюючи як наднаціональні інституції, так і міжнародні та професійні організації. DG GROW координує розробку стратегій підтримки сталого туризму, розвитку малого і середнього підприємництва у сфері гостинності та сприяє гармонізації туристичних стандартів у межах єдиного європейського ринку. ETC займається просуванням Європи як єдиного туристичного напрямку на світовому ринку, координує маркетингові кампанії, підтримує дослідницьку діяльність і сприяє розробці стратегічного брендингу для країн-членів. Завдяки зусиллям ETC, європейські країни можуть ефективно презентувати спільний туристичний простір із розвинутою інфраструктурою та культурною спадщиною [57].

UNWTO має окремий регіональний офіс для Європи та відіграє аналітичну, методичну та координуючу функцію, підтримуючи країни ЄС у впровадженні принципів сталого розвитку туризму, інклюзивності та цифрової трансформації галузі. UNWTO також організовує платформи для обміну досвідом між державами та моніторинг глобальних тенденцій у туризмі.

ЕСТАА об'єднує національні асоціації з усіх країн ЄС та активно впливає на процес формування нормативно-правових актів, що регулюють туристичну діяльність. Вона виступає за створення сприятливого середовища для діяльності туроператорів, забезпечення прав споживачів та підтримку інновацій у сфері обслуговування. TRAN забезпечує законодавче супроводження туристичної галузі. Цей комітет бере участь у формуванні стратегічних документів щодо сталого туризму, безпеки подорожей, транспортної доступності та збереження культурної спадщини. Його діяльність спрямована на забезпечення інтеграції туризму в ширший контекст розвитку європейської економіки та соціальної згуртованості. Конкретні приклади забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств у провідних країнах світу представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Світовий досвід забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств

Країна	Практика	Результат
Франція	Національний бренд France.fr, розвиток культурного туризму, державні дотації	Утримання лідерства за кількістю міжнародних туристів у світі
Іспанія	Сталий туризм, регіональні DMO, цифрове бронювання	Підвищення якості сервісу та продовження тривалості перебування
Сінгапур	Цифровізація туризму (VR-гід, мобільні додатки)	Зростання туристичної привабливості серед молоді
ОАЕ (Дубай)	Розвиток бренду розкішного туризму, подієвий маркетинг	Стабільне зростання VIP-туризму, інвестицій у інфраструктуру готелів
Швейцарія	Освітні програми з гостинності, інноваційна інфраструктура	Формування високоякісного персоналу та стабільної репутації
Індія	Глобальна кампанія Incredible India, розвиток медичного туризму	Залучення іноземних туристів і зміцнення іміджу країни

Джерело: складено на основі [54].

Аналіз світового досвіду показує, що різні країни використовують унікальні підходи до підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, орієнтуючись на власні переваги та цілі. Так, Франція активно просуває свій національний бренд і підтримує культурний туризм через державні дотації, Іспанія робить акцент на сталому туризмі та цифровізації, зокрема через роботу регіональних DMO, Сінгапур інвестує в цифрові технології, пропонуючи туристам VR-гідів та мобільні сервіси, Дубай успішно реалізує стратегію розкішного туризму з акцентом на подієвий маркетинг, у Швейцарії конкурентоспроможність підтримується через розвиток освіти в сфері гостинності, а Індія активно просуває свій бренд Incredible India і розвиває медичний туризм. Комплексне поєднання маркетингу, цифровізації, людського капіталу та державної підтримки є запорукою зростання.

Отже, проведений аналіз свідчить про важливість системного підходу, який поєднує державну підтримку, цифрову трансформацію, стратегічне планування, розвиток людського капіталу та ефективний маркетинг. Розвинуті країни активно впроваджують інноваційні моделі управління туризмом, використовують сучасні технології, брендинг територій та моделі сталого розвитку, в Україні поступово формуються підходи до вдосконалення туризму з урахуванням локального потенціалу, глокалізації та цифровізації.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Методичні підходи до аналізу розвитку туристичних підприємств та оцінки їх конкурентоспроможності**

Методичні підходи до аналізу розвитку туристичних підприємств відіграють важливу роль у формуванні ефективної стратегії їхнього функціонування. Вони охоплюють кількісні та якісні методи оцінювання, дозволяючи комплексно вивчати внутрішнє середовище підприємства, ринкові умови та поведінку туристів. Застосування науково обґрунтованих методик дає змогу визначити поточний рівень конкурентоспроможності та розробити конкретні напрями стратегічного зростання. У цьому контексті вивчення практичних аспектів застосування різних методичних підходів до аналізу розвитку туристичних підприємств є важливим елементом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності. Важливо враховувати специфіку туристичної галузі, вплив технологічних інновацій, зміни туристичних переваг та зростаючу роль сталого розвитку. Саме комплексний аналіз і грамотна оцінка конкурентоспроможності дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових змін і зміцнювати свої позиції в умовах жорсткої конкуренції [43].

Для виявлення внутрішніх резервів розвитку, усунення слабких місць та підвищення ефективності діяльності туристичні компанії повинні регулярно здійснювати глибокий аналіз свого функціонування. Такий аналіз охоплює фінансові, маркетингові, організаційні та інноваційні аспекти. Він дозволяє побачити динаміку змін, визначити тенденції, а також співвіднести власні досягнення із загальними галузевими стандартами. Саме систематичне оцінювання внутрішнього потенціалу стає основою для формування довгострокової стратегії розвитку.

Для аргументації визначених підходів дослідження розглянемо наявні наукові доробки за даною темою. Зокрема, методичні підходи до визначення критеріїв та оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств запропонували у своїх працях І. Антоненко [56], Г. Горіна [18], Ю. Дащук [23], П. Жук [28], В. Кравців [33], В. Король [36], Т. Тимошенко [67], О. Мостенець [46], А. Обозна [50], Б. Смаль [43], Л. Черчик [71].

У своїх працях, І. Антоненко розробила інструментарій комплексної оцінки компонентів якості туристичної сфери (якість інфраструктури, індекс якості, субіндекс безпеки, субіндекс задоволеності споживачів та безпека) [56]. Підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності закладів гостинності запропонували В. Король [36] та А. Обозна [50]. Так, у своїх працях вони обґрунтували за допомогою інтегрального показника міри привабливості підприємств гостинності регіону для споживачів. Т. Тимошенко доводить доцільність застосування таких критеріїв: унікальність територіального розташування, інвестиційна складова інновацій; пропозицій та обслуговування; необхідність розвитку інфраструктури; створення корпоративної інформаційної системи [67]. Л. Черчик [69] та О. Мостенець [45] запропонували методичні підходи до аналізу та оцінки змістовних складових рівня конкурентного потенціалу рекреаційної системи регіону [29].

В. Кравців [33], П. Жук [28] розробили та апробували рекомендації щодо аналізу та оцінки конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери за допомогою інтегрального індексу, за групами індикаторів (сприятливість середовища, інфраструктура розвитку, рівень розвитку сфери гостинності).

У своїх дослідженнях Ю. Дащук [24] проаналізувала напрямки аналізу конкурентоспроможності туристичних дестинацій ринку гостинності через застосування індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ) [53, с. 11-17]. Б. Смаль [43] запропонував визначати інтегральний індекс умов забезпечення конкурентоспроможності гостинності через ресурсні, інституційні, геополітичні умови забезпечення досліджуваного процесу [19, с. 91-95]. Сучасна дослідниця Г. Горіна [18] проаналізувала соціально-економічні

індикатори розвитку туризму у країнах ЄС та здійснила діагностику інфраструктури регіональних ринків гостинності України [39].

Для комплексного аналізу розвитку туристичних підприємств та визначення рівня їх конкурентоспроможності важливо використовувати систему показників, яка відображає як економічні, так і соціальні аспекти функціонування досліджуваної сфери. До таких показників віднесемо індикатори, що дозволяють оцінити масштаб і динаміку діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, ефективність реалізації туристичних продуктів, рівень зайнятості та активність туристичних потоків. Такий підхід забезпечує глибше розуміння стану туристичної сфери та формує підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень. Основні показники аналізу розвитку туристичних підприємств систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники аналізу розвитку туристичних підприємств

Показники	Од. вим.	Роль показника для дослідження
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, всього, (у тому числі турагентств і туроператорів), у тому числі фізичних осіб	одиниць	Показники демонструють можливості матеріально-технічної бази туристичної сфери
Податкові надходження від туристичних підприємств	млн грн	Показники демонструють
Показники обсягів реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності, у тому числі фізичних осіб	тис. грн	Показники демонструють економічну результативність туристичної сфери
Кількість зайнятих працівників суб'єктів туристичної діяльності, у тому числі туристичних агентств і туристичних операторів	осіб	Показники демонструють соціально-економічну результативність туристичної сфери та сфери гостинності загалом, а також потенційні можливості щодо надання туристичних послуг
Чисельність туристів, обслугованих туроператорами та турагентами загалом	осіб	
Чисельність туристів, обслугованих туроператорами та турагентами за регіонами	осіб	
Кількість реалізованих туристичних пакетів	одиниць	
Кількість реалізованих туристичних пакетів внутрішнім та іноземним туристам за регіонами	одиниць	

Джерело: складено на основі [51].

Кількість суб'єктів туристичної діяльності дає загальне уявлення про масштаби функціонування туристичної сфери в країні чи регіоні. Він включає туристичні агентства, операторів, а також фізичних осіб-підприємців. Зростання кількості таких суб'єктів може свідчити про розширення ринку, підвищення зацікавленості інвесторів, розвиток підприємництва в туризмі.

Обсяги реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності відображає економічну ефективність діяльності підприємств. Він може включати продажі туристичних послуг, пакетів, супутніх товарів. Високі обсяги реалізації свідчать про добру ринкову позицію, стабільний попит, можливості масштабування. Якщо при великій кількості суб'єктів показник реалізації низький, це може вказувати на фрагментацію ринку або слабку купівельну спроможність населення.

Кількість зайнятих працівників у туристичній сфері демонструє рівень зайнятості в цій сфері. Залучення великої кількості працівників може свідчити про трудомісткість галузі та її значення для економіки. Зменшення кількості працівників може бути сигналом для аналізу – чи це результат автоматизації, сезонності, чи економічного спаду. Також можна зробити припущення про рівень підготовки кадрів та потребу у професійному навчанні.

Чисельність туристів, обслугованих туроператорами і турагентами демонструє попит на туристичні послуги. Він дозволяє оцінити динаміку зміни туристичних потоків: внутрішніх, в'їзних і виїзних. Різке зростання чи зниження може бути пов'язане зі змінами у політичній ситуації, транспортній доступності, маркетингових кампаніях або навіть з природними умовами.

Регулярний аналіз розподілу туристичних потоків по регіонах дозволяє виявити найбільш популярні напрямки, визначити точки туристичного тяжіння й оцінити ефективність регіонального маркетингу, що є важливим для планування розвитку інфраструктури [51].

Кількість реалізованих туристичних пакетів (загалом та за регіонами) дає уявлення про рівень активності туристичних підприємств у продажу конкретних туристичних продуктів. Особливо цінним є розподіл за внутрішніми та іноземними туристами – це дозволяє зрозуміти, на яку аудиторію орієнтується підприємство чи регіон, а також оцінити рівень привабливості туристичних пакетів для різних цільових груп.

У практиці аналізу туристичних підприємств використовують різноманітні методичні підходи – економічний, стратегічний, маркетинговий,

інституційний, ресурсний тощо. Серед найбільш поширених – SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, бенчмаркінг, ABC-аналіз, аналіз життєвого циклу продукту. Кожен із підходів дозволяє з різних боків розглядати стан підприємства, його ринкове середовище, потенціал до зростання та можливості адаптації. Комбінація цих методик забезпечує комплексний і об'єктивний погляд на розвиток фірми.

Оцінка конкурентоспроможності – це багаторівневий процес, що передбачає аналіз як зовнішніх чинників (позиція на ринку, рівень цін, якість обслуговування), так і внутрішніх (ефективність управління, кадровий потенціал, інноваційність). Використовують як кількісні показники (дохід, рентабельність, частка ринку), так і якісні (імідж туристичного підприємства, рівень лояльності споживачів туристичних продуктів) [39]. Важливо обрати ті індикатори, які найбільше відповідають специфіці конкретного туристичного підприємства та його стратегічним цілям.

На практиці результати методичного аналізу допомагають туристичним підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, покращити комунікацію з туристами, впровадити нові продукти та вийти на нові ринки. Наприклад, завдяки аналізу споживчих уподобань компанія може скорегувати свій туристичний продукт, орієнтуючись на актуальні запити. Наприклад, екологічний туризм, гастрономічні тури, подієві подорожі тощо. Своєчасне виявлення змін на ринку дозволяє підприємствам випереджати конкурентів, створювати нові формати співпраці та розширювати цільову аудиторію.

Отже, методичні підходи до аналізу розвитку та оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств є невід'ємною частиною сучасного успіху в туризмі. Їх правильне використання підвищує ефективність управлінських рішень та дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових викликів, зміцнити свої позиції та забезпечити довготривалий успіх.

## **2.2. Розвиток туристичних підприємств України в умовах війни та аналіз передумов їх конкурентоспроможності**

У сучасних умовах динамічного розвитку туристичного ринку питання оцінювання та контролю конкурентоспроможності туристичних підприємств набуває особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, зміна споживчих пріоритетів, впровадження цифрових технологій і глобальні виклики вимагають від підприємств гнучкості, адаптивності та ефективного стратегічного управління. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку, позиціонування на ринку чи інвестування необхідно здійснювати всебічну діагностику рівня конкурентоспроможності.

Діагностика конкурентоспроможності туристичних підприємств – це систематизований процес збору, аналізу та інтерпретації показників, що відображають здатність підприємства конкурувати на туристичному ринку, утримувати споживачів, забезпечувати якість послуг і досягати стратегічних цілей. Такий аналіз охоплює як внутрішні характеристики (ресурсний потенціал, якість управління, інноваційність), так і зовнішні фактори (ринкове середовище, позиції конкурентів, впізнаваність бренду).

Впровадження діагностики як інструменту стратегічного управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрями удосконалення, сформувані дієві конкурентні стратегії та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Саме тому дослідження методів, показників та інструментів діагностики конкурентоспроможності є важливим кроком до підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств в умовах сучасної економіки [11].

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації у всіх сферах економіки, включаючи туристичну сферу, яка зазнала значних збитків через руйнування інфраструктури, зниження мобільності населення, зміну споживчих настроїв та втрату традиційних ринків. Однак, незважаючи на складні обставини, туристичні підприємства виявляють здатність до адаптації,

переорієнтації та пошуку нових моделей функціонування. В умовах обмежених ресурсів і високих ризиків вони освоюють нові сегменти, зокрема внутрішній та волонтерський туризм, впроваджують цифрові технології та соціально відповідальні ініціативи.

Розвиток туристичних підприємств у воєнний час набуває нової стратегічної важливості як для підтримки національної економіки, так і для збереження культурного потенціалу, робочих місць і локального підприємництва. Водночас туризм виконує гуманітарну та психологічну функцію, сприяючи соціальній згуртованості, патріотичному вихованню та відновленню духовних ресурсів суспільства. Актуальним стає формування нових форматів туристичних продуктів, орієнтованих на безпеку, національну ідентичність, історичну пам'ять та підтримку українських виробників [44].

Податкові надходження від туристичних підприємств в регіонах України є важливим індикатором економічної активності здатності суб'єктів туризму забезпечувати конкурентоспроможний розвиток територій через наповнення місцевих бюджетів (рис. 2.1).

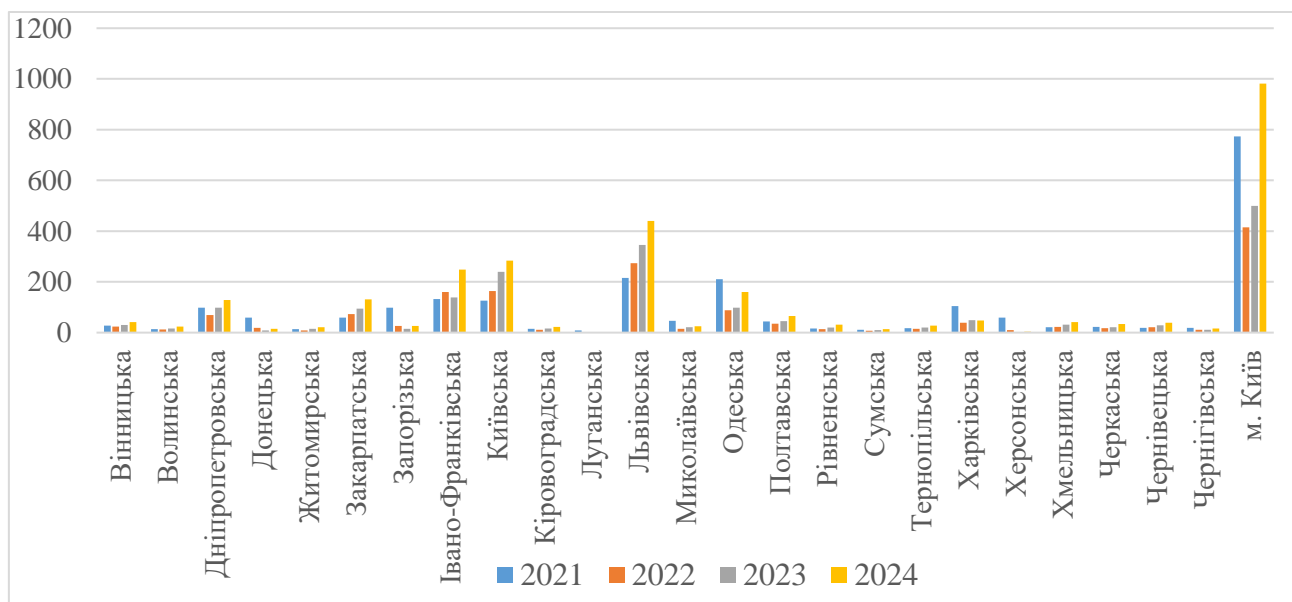


Рисунок 2.1. Податкові надходження від туристичних підприємств в регіонах України протягом 2021-2024 років (млн грн)

Джерело: складено на основі [55].

Простежується нерівномірна динаміка податкових надходжень від туристичних підприємств у різних регіонах України протягом чотирьох років. Очевидно, що найбільше падіння спостерігалось у 2022 році – це пов'язано з початком повномасштабної війни, яка суттєво вдарила по туристичному сектору. Проте, уже в 2023-2024 роках у більшості регіонів фіксується поступове відновлення туризму та зростання надходжень, що може свідчити про адаптацію бізнесу до нових умов, розвиток внутрішнього туризму і підтримку з боку держави чи громад.

Очікувано, найбільші податкові надходження фіксуються в місті Києві – від 773,9 млн грн у 2021 році до вражаючих 982,0 млн грн у 2024 році. Незважаючи на значне просідання в 2022-му, столиця зберігає важливу роль у туристичному секторі, завдяки високій концентрації підприємств, розвиненій інфраструктурі та діловому туризму. Львівська область стабільно посідає друге місце: зростання від 215,4 млн до 440,0 млн грн свідчить про ефективну роботу туристичної галузі регіону та популярність серед туристів.

До регіонів з активною динамікою розвитку віднесено Закарпатську, Івано-Франківську та Київську області, які демонструють чітку позитивну динаміку. Наприклад, Закарпаття з 59,5 млн у 2021-му зростає до 130,4 млн у 2024-му. Це можна пояснити зростанням попиту на екотуризм, гірський відпочинок та відносно безпечним становищем регіону. Івано-Франківська область, як ворота до Карпат, також має хорошу динаміку: майже подвоєння показників за чотири роки. Київська область демонструє схожий тренд, особливо з огляду на перенесення частини бізнес-активності за межі столиці.

До регіонів з кризовими явищами віднесено Донецьку, Луганську, Херсонську області, які мають найбільш катастрофічне падіння податкових надходжень, що напряму пов'язано з бойовими діями, окупацією чи близькістю до лінії фронту. Наприклад, Луганщина за чотири роки знизилася з 9,2 млн до лише 0,2 млн грн. Подібна ситуація у Херсонській області – із 58,7 млн до 3,0 млн грн., що свідчить про згорання діяльності та евакуацію бізнесу.

До регіонів з помірною активністю віднесено області центральної та північної України (Волинська, Житомирська, Чернігівська, Черкаська, Полтавська), які демонструють повільне, але стабільне зростання податкових надходжень, що може свідчити про розвиток локального туризму, зокрема подорожей вихідного дня, а також про відновлення дрібного і середнього бізнесу після складного 2022 року. Якщо позитивна тенденція 2023-2024 років збережеться, можна очікувати подальше зростання податкових надходжень у відносно безпечних регіонах. При цьому частина південних і східних областей, що постраждали від бойових дій, імовірно, потребуватимуть тривалого періоду для відновлення туристичної інфраструктури. Важливою буде й роль державної підтримки, інвестицій у безпеку, промоції внутрішнього туризму та регіонального брендингу.

Показники кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні систематизовано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 2014-2023 роки

Роки	Кількість туристичних агентств і туристичних операторів		Кількість туристичних агентств		Кількість туристичних операторів	
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці
2014	9384	5875	8085	5759	1299	116
2015	8568	5105	7274	4999	1294	106
2016	8217	5558	7122	5459	1095	99
2017	8698	5694	7590	5694	1108	–
2018	9362	6274	8144	6181	1218	93
2019	10251	7044	8990	6943	1261	101
2020	9938	6825	8740	6734	1198	91
2021	9892	6993	8751	6893	1141	100
2022	7477	5846	6761	5760	716	86
2023	7876	5791	6937	5704	939	87

Джерело: складено на основі [30].

Протягом 2014-2019 років в Україні спостерігалось стабільне зростання кількості туристичних агентств і туроператорів: з 9384 до 10 251 одиниці, що свідчить про розширення туристичного ринку та зростання підприємницької активності. Більшість суб'єктів були фізичними особами-підприємцями, що

характерно для малого бізнесу в туризмі. Найбільше зростання припадає на період 2017-2019 років, що може бути пов'язано з активізацією внутрішнього туризму та стабілізацією економіки.

Однак з 2020 року починається зниження: спочатку через пандемію COVID-19 (що видно в зменшенні кількості операторів та агентств у 2020-2021 роках), а з 2022 – через початок повномасштабної війни. У 2022 році спостерігається різкий спад: кількість туристичних агентств і операторів зменшилася до 7477 одиниць, що є найнижчим показником за весь період. Частка фізичних осіб-підприємців дещо скоротилася, що може свідчити про більшу вразливість малого бізнесу до кризових умов.

Показники обсягів реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності в Україні систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники обсягів реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 2014-2023 роки

Роки	Туристичні агентства і туристичні оператори		Туристичні агентства		Туристичні оператори	
	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці
2014	4163438,1	566591,5	1469282,3	556158,4	2694155,8	10433,1
2015	5010518,3	787114,2	1909243,4	774380,9	3101274,9	12733,3
2016	6321639,7	1059647,8	2457172,6	1040896,8	3864467,1	18751,0
2017	7680605,9	1376730,3	2907239,3	1376730,3	4773366,6	–
2018	10778299,2	1906512,6	3720241,8	1878438,7	7058057,4	28073,9
2019	14302084,0	2424985,8	4528443,2	2387876,7	9773640,8	37109,1
2020	7232561,7	1607402,4	2564732,8	1580015,5	4667828,9	27386,9
2021	15942279,3	3146181,7	4951476,0	3084346,5	10990803,3	61835,2
2022	2740159,9	12539,8	1014729,0	12539,8	1725430,9	0,0
2023	3598375,4	21044,8	1524021,3	20755,3	2074354,1	289,5

Джерело: складено на основі [51].

Обсяги реалізованої продукції туристичних підприємств протягом 2014-2019 років зростали щороку: від 4,16 млрд грн у 2014 до 14,3 млрд грн у 2019 році, що свідчить про стрімкий розвиток ринку та зростання попиту на туристичні послуги. Особливо показово зростали доходи туристичних операторів, які генерували основну частину загального доходу. Однак у 2020

році через пандемію спостерігається різке падіння – до 7,2 млрд грн. Після часткового відновлення у 2021 році (до рекордних 15,9 млрд грн), у 2022 році галузь знову зазнала сильного удару – обсяги реалізації знизились до 2,7 млрд грн. Варто зазначити, що фізичні особи-підприємці практично припинили діяльність у 2022-2023 роках, що свідчить про масове закриття малого бізнесу або його «замороження». Цікаво, що в 2023 році спостерігається часткове відновлення – до 3,6 млрд грн, що може свідчити про спроби сфери туризму адаптуватися до умов війни, переорієнтацію на внутрішній туризм або відновлення активності у відносно безпечних регіонах.

Чисельність зайнятих працівників суб'єктів туристичної діяльності в Україні систематизовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Чисельність зайнятих працівників суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 2014-2023 роки

Роки	Туристичні агентства і туристичні оператори, осіб	Туристичні агентства осіб	Туристичні оператори, осіб
2014	20538	13586	6952
2015	17959	11537	6422
2016	17836	11886	5950
2017	18883	13003	5880
2018	18228	13330	4898
2019	22080	15569	6511
2020	17341	12381	4960
2021	17630	13074	4556
2022	12140	8851	3289
2023	11622	8753	2869

Джерело: складено на основі [32].

Кількість зайнятих працівників у туристичних агентствах та туроператорах зазнала помірних змін до 2020 року, з піком у 2019 році – 22 080 осіб, що підтверджує період розквіту туристичної сфери до пандемії. З 2020 року чисельність зайнятих поступово зменшується: до 17 341 у 2020, до 12 140 у 2022 та до 11 622 у 2023 році. Такий спад можна пояснити як згортанням діяльності частини компаній, так і переходом частини працівників у неформальний сектор або суміжні сфери (наприклад, логістику, ІТ, волонтерські ініціативи). Особливо показове зменшення кількості працівників у

туроператорів – з 6511 у 2019 до 2869 у 2023 році, що відображає зменшення обсягів в'їзного і виїзного туризму [37].

Таким чином, аналіз кількісних та якісних показників розвитку туристичних підприємств в Україні за період 2014-2024 років демонструє складну, але водночас стійку динаміку сфери туризму, яка перебуває під постійним впливом внутрішніх і зовнішніх викликів. Упродовж 2014-2019 років туристична сфера стабільно розвивалася: зростала кількість суб'єктів господарювання, підвищувалися обсяги реалізованої продукції, збільшувалась кількість зайнятих працівників. Починаючи з 2020 року, туризм зазнав суттєвих потрясінь, спочатку у зв'язку з пандемією COVID-19, а з 2022 року – через повномасштабне вторгнення росії в Україну.

Податкові надходження від туристичних підприємств стали важливим індикатором реального стану справ у сфері туризму, відображаючи рівень активності бізнесу, платоспроможність споживачів і загальний клімат для інвестування. Їх динаміка підтверджує, що попри серйозні втрати, туристичний сектор має високий адаптивний потенціал. Особливо показово виглядає зростання в регіонах, які стали новими точками туристичного тяжіння у зв'язку з безпековими чинниками та релокацією населення.

Подальший розвиток туристичної сфери в Україні потребує цілеспрямованої державної підтримки, інвестицій у безпеку, маркетингового просування внутрішнього туризму та розвитку кадрового потенціалу. Туризм може стати важливим драйвером економічного відновлення, особливо в поствоєнний період, адже поєднує в собі економічну, соціальну та культурну цінність. У перспективі, з урахуванням викликів останнього десятиліття, туристичний сектор має потенціал перетворитися з уразливої сфери в стратегічно важливий напрямок національної економіки.

### **2.3. Оцінка конкурентних переваг ТА «Імперія-Тур»**

У сучасних умовах стрімких змін на туристичному ринку питання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Туристичні компанії постають перед численними викликами: коливання попиту, нестабільність економічної ситуації, технологічні зрушення, а останніми роками – і військові дії на території України. В таких обставинах здатність компанії ефективно конкурувати, адаптуватися до ринкових змін і зберігати лояльність споживачів є визначальним чинником її виживання та подальшого розвитку. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити наявні конкурентні переваги й окреслити напрями для вдосконалення. Цей процес охоплює аналіз як внутрішніх ресурсів (персонал, фінанси, якість послуг), так і зовнішніх факторів (положення на ринку, ціноутворення, рівень сервісу у конкурентів). Використання системи аналітичних інструментів, таких як SWOT-аналіз, методика рейтингової оцінки, аналіз ринкової частки тощо, забезпечує об'єктивність результатів і сприяє формуванню стратегії розвитку.

ТА «Імперія-Тур» у м. Луцьк є прикладом туристичного підприємства, яке функціонує в умовах жорсткої конкуренції, але разом з тим демонструє прагнення до інновацій та зміцнення ринкових позицій. Проведення оцінки його конкурентоспроможності дозволяє проаналізувати ефективність його діяльності та запропонувати реальні кроки для посилення його конкурентних переваг у майбутньому. Такий аналіз має практичну цінність, оскільки сприяє розробці ефективних управлінських рішень у сфері туризму.

Туристичне агентство «Імперія-Тур» є мережевим підприємством та функціонує в місті Луцьку та у місті Ковелі, позиціонує себе як туристичне агентство з акцентом на якісний сервіс, індивідуальний підхід до туриста та гнучке формування турпродукту. Основні напрями діяльності компанії – виїзний туризм (Єгипет, Туреччина, Чорногорія, Іспанія). Крім того, сьогодні туристичне підприємство планує розширити своє виробництво та розпочати

надавати послуги з внутрішнього туризму по Україні (Карпати, Шацькі озера, Кам'янець-Подільський), а також послуги з корпоративного обслуговування (організація подорожей для підприємств, шкільні екскурсії, трансфери).

Штат компанії складається з 4 осіб, включно з директором, IT-директором, старшим менеджером з туризму та бухгалтером. Центральний офіс розташований майже у центральній частині міста Луцьк на вулиці Набережній, 42 в офісному центрі «Passage Interdit» на 2-му поверсі, має зручне місце з паркомісцями, сучасний, вишуканий інтер'єр. Компанія активно працює в соціальних мережах (Instagram, Facebook), має власний сайт із системою онлайн-запитів. Основними споживачами туристичних послуг є жінки віком 25-50 років, переважно з середнім або вище середнього рівнем доходу, що подорожують із сім'єю або в складі невеликих груп.

Попри вплив зовнішніх криз, ТА «Імперія-Тур» зберігає конкурентоспроможність завдяки гнучкій ціновій політиці, партнерським відносинам з великими туроператорами (Join UP, Anex Tour, TUI) та репутації надійного місцевого гравця. Основні конкурентні переваги підприємства – персоналізоване обслуговування, позитивний імідж у місті, висока активність у соцмережах та стійка база постійних споживачів.

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз розподілу функцій управління всередині ТА «Імперія-Тур»

Посада	Основні функції	Взаємодія з іншими працівниками
Директор	Загальне управління, стратегічне планування	Координація всіх відділів
IT-директор	Підтримка вебсайту, цифрові сервіси, кібербезпека	Директор, менеджер з туризму
Старший менеджер з туризму	Продажі, комунікація з споживачами, підбір турів	Директор, бухгалтер
Бухгалтер	Фінансова звітність, контроль оплат, податкові питання	Директор, менеджер з туризму

Джерело: складено за документацією ТА «Імперія-Тур».

Попри невелику чисельність штату (4 особи), підприємство демонструє чіткий функціональний поділ обов'язків. Директор виконує загальне керівництво і координує діяльність усіх підрозділів. IT-директор відповідає за цифрову інфраструктуру, що є сучасним підходом для туристичного бізнесу, орієнтованого на онлайн-продажі та присутність у соціальних мережах. Старший менеджер з туризму забезпечує контакт з туристами, займається підбором турів та бронюванням, а бухгалтер слідкує за фінансовими потоками та звітністю. Така структура дозволяє зберігати гнучкість і одночасно забезпечувати стабільну роботу підприємства. Динаміка основних показників обсягу наданих послуг туристичного підприємства представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних показників обсягу наданих послуг ТА «Імперія-Тур»

Показник	2022	2023	2024
Кількість туристів (осіб)	480	620	750
Кількість реалізованих турів	520	670	810
Середній чек (грн)	12500	13400	14200

Джерело: складено за документацією ТА «Імперія-Тур».

Спостерігається стійке зростання кількості туристів: з 480 осіб у 2022 році до 750 осіб у 2024. Це свідчить про поступове зміцнення позицій агентства на ринку, підвищення впізнаваності бренду та вдосконалення маркетингових стратегій. Зростає й кількість реалізованих турів, що узгоджується з вищезгаданими тенденціями. Також спостерігається збільшення середнього чека (з 12 500 грн до 14 200 грн), що може свідчити про перехід до обслуговування більш платоспроможної аудиторії або про зростання вартості турів унаслідок інфляції та зміни попиту. Аналіз результатів господарської діяльності ТА «Імперія-Тур» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз результатів господарської діяльності ТА «Імперія-Тур»

Показник	2022	2023	2024
Виручка (грн)	6 500 000	8 300 000	10 100 000
Чистий прибуток (грн)	580 000	710 000	860 000
Адміністративні витрати (грн)	1 200 000	1 380 000	1 550 000

Джерело: складено за документацією ТА «Імперія-Тур».

Виручка за досліджуваний період щороку зростала: з 6,5 млн грн у 2022 до прогнозованих 10,1 млн грн у 2024. Чистий прибуток також має висхідну динаміку, що вказує на ефективне управління витратами та стабільний попит на послуги. Адміністративні витрати зростають у межах логіки розвитку бізнесу, не перевищуючи темпи зростання доходів. Така тенденція є ознакою стабільного та контрольованого розвитку компанії, що забезпечує основу для довгострокового фінансового планування. Аналіз ліквідності ТА «Імперія-Тур» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз ліквідності ТА «Імперія-Тур»

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,42	1,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	1,05	1,12

Джерело: складено за документацією ТА «Імперія-Тур»

Таблиця 2.7 демонструє зростання коефіцієнтів ліквідності, які демонструють фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності підвищується з 1,35 до 1,50. Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє покращення, що особливо важливо для оперативного фінансового реагування. Така позитивна динаміка свідчить про ефективне управління оборотними активами й фінансову самодостатність компанії. Аналіз рентабельності ТА «Імперія-Тур» представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності ТА «Імперія-Тур» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність продажу (%)	8,9	8,6	8,5
Рентабельність активів (%)	7,2	7,6	8,1

Джерело: складено за документацією ТА «Імперія-Тур»

Показники рентабельності демонструють стабільний прибутковий рівень діяльності. Рентабельність продажу зберігається в межах 8,5-8,9%, що є хорошим показником для туристичного сектору в регіоні. Рентабельність активів поступово зростає – з 7,2% до 8,1%, що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства та поступове збільшення доходу на

одиницю вкладеного капіталу, що дає підстави вважати ТА «Імперія-Тур» фінансово стабільним суб'єктом з добрими перспективами для подальшого зростання.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур» засвідчила, що підприємство має стабільні позиції на туристичному ринку, ефективну внутрішню структуру управління та стратегічно спрямовану діяльність. Незважаючи на зовнішні виклики, такі як загальноекономічна нестабільність, коливання попиту та безпекові ризики, підприємство демонструє позитивну динаміку за основними показниками – зростання кількості туристів, обсягів реалізованих послуг, виручки та прибутковості.

Аналіз внутрішнього середовища виявив сильні сторони компанії, серед яких – індивідуалізований підхід до споживача, цифрова присутність, активна маркетингова політика та надійна взаємодія з провідними туроператорами. Водночас аналіз зовнішнього середовища та ринку вказує на наявність потенційних загроз, зокрема високої конкуренції, нестабільності попиту та залежності від зовнішніх чинників. Однак завдяки стратегічному мисленню керівництва та намірам розширити спектр послуг (внутрішній і корпоративний туризм) компанія відкриває нові вектори розвитку.

Таким чином, ТА «Імперія-Тур» має достатній потенціал для подальшого зміцнення своєї конкурентоспроможності за умови реалізації стратегічних рішень щодо диверсифікації турпродукту, інвестування в сервісну якість та розширення ринкової присутності. Застосування інструментів аналітичної оцінки, які були використані у дослідженні, дозволяє адекватно оцінити поточний стан підприємства та слугує орієнтиром для його сталого розвитку у майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств**

У сучасному ринковому середовищі туристичні підприємства стикаються з постійним зростанням конкуренції, стрімкими технологічними змінами та змінними споживчими вподобаннями. Збереження стабільної позиції на ринку вже недостатньо – потрібно постійно шукати нові шляхи розвитку та підвищення власної привабливості в очах споживачів. Саме тому питання формування стратегічних альтернатив стає основою для тих туристичних підприємств, які прагнуть утримати наявний ринок та ефективно розширювати свою діяльність та зміцнювати конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства є здатністю пропонувати послуги, що перевершують за цінністю та якістю пропозиції конкурентів, задовольняючи потреби споживачів краще за інших. Досягнення такого рівня вимагає стратегічного мислення, аналізу ринкових можливостей і загроз, а також розробки ефективних альтернативних напрямів дій. Стратегічні альтернативи можуть охоплювати інноваційні продукти, розширення ринків, зміцнення бренду, цифровізацію обслуговування, диверсифікацію послуг тощо.

У сучасних умовах ведення туристичного бізнесу підприємства стикаються з нестабільністю ринків, швидкою зміною споживчих вподобань, посиленням глобальної конкуренції та впливом кризових явищ, зокрема пандемій чи воєнних дій. В таких обставинах традиційні підходи до управління часто втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу в пошуку нових стратегічних альтернатив [18]. Конкурентоспроможність туристичного підприємства сьогодні є здатністю оперативно реагувати на зміни, впроваджувати інновації, задовольняти туристів та створювати враження.

Туристичні компанії можуть створювати унікальні турпродукти, орієнтовані на конкретні цільові групи – наприклад, молодіжний, медичний, екологічний, гастрономічний або військово-патріотичний туризм. В умовах війни особливо зростає попит на внутрішній туризм, пов'язаний із безпечними напрямками, історико-культурною спадщиною та оздоровленням. Диференціація дозволяє підприємству вийти за межі цінової конкуренції та створити власну нішу на ринку. Впровадження онлайн-платформ, мобільних застосунків, систем бронювання, віртуальних турів і онлайн-консультацій суттєво розширює охоплення цільової аудиторії. Туристи стають дедалі більш «цифровими», тому зручність і швидкість доступу до послуг часто стає вирішальним чинником при виборі компанії. Об'єднання зусиль з готелями, перевізниками, гастрономічними закладами або культурними інституціями дозволяє створити повноцінні туристичні пакети з доданою вартістю. Крім того, співпраця з регіональними органами влади, участь у туристичних кластерах чи грантових програмах відкриває нові можливості фінансування, просування та масштабування бізнесу. Туристичні підприємства можуть впроваджувати екологічно безпечні практики, підтримувати локальні громади, розвивати зелений туризм або туризм для осіб з інвалідністю [57]. Такий підхід формує позитивний імідж бренду та відповідає сучасним трендам відповідального споживання, що дедалі більше впливає на вибір туристів.

Стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є варіантом дій та гнучким інструментарієм адаптації та розвитку на туристичному ринку. Туристичне підприємство, яке здатне мислити стратегічно, оцінювати виклики та швидко реалізовувати ефективні рішення, має значно вищі шанси вижити в умовах нестабільності та вийти з кризи сильнішим. Пошук, оцінка та реалізація стратегічних альтернатив – це ключ до формування стабільної конкурентної переваги та довгострокового успіху на туристичному ринку.

Оцінюючи стратегічні альтернативи, підприємство повинно враховувати свої внутрішні ресурси, поточну позицію на ринку, конкурентне середовище,

макроекономічні та політичні фактори. Для цього доцільно застосовувати аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, матрицю BCG, PEST-аналіз або матрицю Ансоффа. Вони дозволяють оцінити ризики, потенціал та перспективи кожної альтернативи перед її впровадженням. Альтернативи стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Альтернативи стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств

Назва стратегії	Опис змісту стратегії	Очікуваний ефект	Приклад впровадження
Диференціації туристичного продукту	Створення унікальних турів, орієнтованих на вузькі цільові аудиторії	Вихід із цінової конкуренції, підвищення лояльності туристів	Екотуризм, винні тури, військово-патріотичні тури
Цифровізації туристичних послуг	Впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків, CRM-систем	Зручність для туристів, автоматизація процесів, зростання продажів	Власна платформа для онлайн-турів
Інтеграції в нові ринки	Вихід на нові географічні або демографічні сегменти	Збільшення обсягу туристів, диверсифікація ризиків	Орієнтація на внутрішній туризм, адаптація під сім'ї
Партнерства та кооперації	Співпраця з готелями, перевізниками, музеями, місцевою владою	Синергія ресурсів, створення комплексної туристичної пропозиції	Туристичні кластери, регіональні пакети «все включено»
Сталого розвитку та соціальної відповідальності	Впровадження екологічних практик, підтримка локальних громад	Позитивний імідж бренду, відповідність трендам відповідального туризму	Zero-waste тури, підтримка громадських ініціатив
Інвестиції в персонал	Навчання працівників, покращення сервісу, внутрішня мотивація	Якісний сервіс, зменшення плинності кадрів, підвищення репутації	Курси з гостинності, сертифікація гідів
Маркетингової активності	Активна присутність у соцмережах, інфлюенсери, участь у виставках	Підвищення впізнаваності, формування емоційної прив'язаності туристів	Кампанії з блогерами, TikTok-подорожі, Instagram-тури
Диверсифікації послуг	Додаткові послуги: трансфер, прокат, івенти, страхування	Додатковий дохід, комплексне задоволення потреб туристів	Організація весіль, майстер-класів, MICE-туризм

Джерело: власна розробка

Однією з найбільш популярних стратегій є диференціація туристичного продукту. Вона передбачає створення унікальних послуг, які будуть цікаві конкретним цільовим аудиторіям. Наприклад, зелений туризм для екосвідомих

мандрівників, винні тури для гурманів або військово-патріотичні маршрути, які набули актуальності під час війни. Така стратегія дозволяє відійти від загальної масовості та конкурувати не за ціною, а за якістю та унікальністю вражень.

Стратегія цифровізації послуг актуальна в умовах сучасного ринку. Вона включає впровадження онлайн-бронювання, мобільних застосунків, CRM-систем та інших цифрових інструментів, що покращує досвід користувача та дозволяє оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити витрати та оперативно реагувати на поведінку споживачів.

Розширення ринків є ще однією ефективною альтернативою. В умовах воєнних дій та зміни пріоритетів споживачів, туристичні підприємства можуть переорієнтуватися на внутрішній ринок, нові регіони чи навіть іноземних туристів з української діаспори. Вихід на нові цільові аудиторії дає змогу зменшити залежність від одного сегменту й забезпечити стійкість до ринкових коливань [23].

Партнерство та кооперація передбачають об'єднання ресурсів із суміжними структурами – готелями, транспортними компаніями, закладами харчування чи музеями, що дозволяє створювати комплексні пакети послуг, які приваблюють туристів зручністю та економією. Крім того, кооперація з місцевою владою чи участь у туристичних кластерах може відкривати нові джерела підтримки та просування.

Важливим вектором стає сталий розвиток та соціальна відповідальність. Туристичні підприємства, які впроваджують етичні, екологічні практики (наприклад, zero-waste тури, підтримка місцевих виробників), підвищують свій авторитет і привабливість для сучасного «свідомого» споживача. Такий підхід стає не просто трендом, а новою нормою ведення бізнесу в туризмі.

Інвестиції в персонал є стратегією довготривалого впливу. Кваліфіковані, мотивовані працівники формують обличчя компанії. Навчання, розвиток сервісної культури, підтримка колективного духу підвищують не тільки якість обслуговування, а й утримання працівників в умовах конкуренції за кадри.

Маркетингова активність є вадливою альтернативою підвищення конкурентоспроможності. Сьогодні недостатньо просто бути на ринку, потрібно бути видимим, впізнаваним і привабливим. Соціальні мережі, відеоблоги, співпраця з інфлюенсерами, участь у виставках і форумах, усе це формує бренд і залучає нову аудиторію [52].

Диверсифікація послуг дозволяє збільшити прибутковість і забезпечити багатофункціональність підприємства. Туристичні компанії можуть додавати трансфери, страхування, організацію подій або навіть освітні програми, таким чином формуючи комплексну пропозицію для споживача.

У результаті дослідження стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства було визначено, що в умовах сучасного ринку ефективність діяльності залежить від якості послуг та від здатності підприємства гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, впроваджувати інноваційні рішення та орієнтуватися на потреби конкретних цільових аудиторій. Такі інструменти, як SWOT-аналіз та матриця Ансоффа, дали змогу комплексно оцінити як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні можливості та загрози. Зокрема, визначено перспективність таких напрямів, як розвиток внутрішнього туризму, диверсифікація послуг та посилення цифрової присутності.

Визначені стратегічні альтернативи можуть застосовуватися окремо або в комбінації, залежно від ресурсів, ринкової позиції та цілей туристичного підприємства. Вони допомагають зміцнити конкурентоспроможність, адаптуватися до сучасних викликів і відкрити нові перспективи для розвитку. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільної економічної ситуації в Україні саме стратегічне мислення і здатність адаптуватися до нових ринкових умов стають основними факторами успіху. Для ТА «Імперія-Тур» важливо обрати ті стратегії, які відповідають її потенціалу та відповідають сучасним тенденціям туристичної галузі – зокрема, орієнтацію на споживача, гнучкість, креативність і технологічну інтегрованість.

### **3.2. Обґрунтування та вибір стратегій підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТА «Імперія-Тур»)**

У сучасних умовах розвитку туристичної сфери, що супроводжується нестабільністю економічної ситуації, зміною споживчих настроїв і жорсткою конкуренцією, питання стратегічного управління конкурентоспроможністю набуває особливої актуальності. Туристичні підприємства, зокрема туристичні агенції, повинні зберігати свої ринкові позиції та постійно вдосконалювати свої послуги, адаптуватися до нових викликів та змінювати підходи до ведення бізнесу. В таких умовах стратегія розвитку є необхідною умовою виживання та зростання. ТА «Імперія-Тур», як приклад сучасного гнучкого туристичного агентства, демонструє прагнення розширювати спектр послуг, підвищувати якість обслуговування та укріплювати партнерські відносини. Компанія активно реагує на ринкові зміни, впроваджуючи цифрові інструменти, розширюючи географію турів та шукаючи нові цільові сегменти. Однак у нинішніх реаліях конкурентоспроможність вимагає системного підходу – через вибір та обґрунтування стратегічних рішень, що будуть відповідати можливостям підприємства та умовам зовнішнього середовища [17].

Об'єктом подальшого дослідження є саме процес формування та вибору стратегій підвищення конкурентоспроможності досліджуваного туристичного агентства. З цією метою проведено аналіз існуючих стратегічних альтернатив, оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Визначимо найбільш доцільні напрями розвитку ТА «Імперія-Тур», що дозволить зміцнити його позиції на туристичному ринку та створити передумови для довготривалої стійкості та зростання у конкурентному середовищі.

SWOT-аналіз є важливим інструментом у процесі підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур», оскільки дозволяє комплексно оцінити як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні чинники, що

впливають на його ринкову позицію. Завдяки виявленню сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, компанія може краще розуміти власні ресурси та обмеження та стратегічно планувати дії для розвитку, що забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зміцнення переваг, мінімізацію ризиків і ефективне використання ринкових можливостей. SWOT-аналіз процесу підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз процесу підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Високий рівень персоніфікованого сервісу.                      Стійка база споживачів.                      Партнерство з провідними туроператорами.                      Досвідчений персонал.                      Репутація на локальному ринку.                      Гнучкість у прийнятті рішень.</p>	<p>Обмежений штат працівників.                      Відсутність досвіду у внутрішньому туризмі.                      Обмежена фізична присутність (2 офіси).                      Обмежений бюджет на маркетинг.                      Недостатня цифровізація.                      Вузький портфель продуктів</p>
Можливості	Загрози
<p>Зростання попиту на внутрішній туризм.                      Розвиток корпоративного туризму.                      Участь у програмах підтримки бізнесу.                      Підтримка від ДАРТ.                      Використання туристичного потенціалу Волині</p>	<p>Висока конкуренція з боку великих гравців.                      Економічна та політична нестабільність в країні.                      Вплив воєнних дій.                      Інфляційний тиск</p>

Джерело: власна розробка

Результати стратегічного аналізу засвідчують, що ТА «Імперія-Тур» має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності за умови цілеспрямованої реалізації обраних стратегічних напрямів. SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, такі як якісний сервіс і цифрова активність, які варто зміцнювати через маркетингову експансію. Водночас необхідно враховувати існуючі ризики, пов'язані з зовнішніми загрозами та внутрішніми обмеженнями кадрових і фінансових ресурсів.

У сучасному динамічному туристичному середовищі м. Луцьк, ТА «Імперія-Тур» функціонує серед низки активних і концептуально різних конкурентів, кожен із яких має свої сильні сторони та унікальні пропозиції. З метою визначення стратегічних орієнтирів для подальшого розвитку та

зміцнення конкурентоспроможності, доцільним є проведення порівняльного аналізу реальних туристичних компаній міста. Такий підхід дозволяє виявити позицію підприємства на ринку, оцінити потенційні ризики та сформулювати рішення для утримання й розширення цільової аудиторії (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз реальних конкурентів ТА «Імперія-Тур» у м. Луцьк

Назва компанії	Тип	Можливі переваги	Можливі недоліки	Порівняння з ТА «Імперія-Тур»
Смак пригод	Туроператор	Унікальні авторські тури, активний відпочинок	Нішовість продукту, можлива обмеженість напрямів	«Імперія-Тур» має ширше охоплення напрямків і гнучкі тури
У кедах по Парижу	Туристична агенція	Яскравий бренд, популярність серед молоді	Можливий акцент лише на молодіжних турах	«Імперія-Тур» пропонує ширший віковий і ціновий спектр
Патріот	Туристична агенція	Патріотичні тури, освітній компонент	Обмежена комерційна привабливість для широкої аудиторії	«Імперія-Тур» поєднує класичні та нові формати турів
JOIN TOUR	Туркомпанія	Співпраця провідними туроператорами, популярність бренду	Велика кількість туристів – менше часу на кожного	«Імперія-Тур» виграє за індивідуальним підходом
Нові Мандри	Туристична агенція	Нові тури, креативне позиціонування	Мала кількість відгуків, відносна новизна	«Імперія-Тур» має стабільнішу репутацію на ринку

Джерело: власна розробка

Аналіз конкурентного середовища показує, що ринок туристичних послуг Луцька є різноманітним за своїм складом: тут представлені як туроператори з розвиненою пропозицією групових та авторських турів, так і туристичні агенції з креативними концепціями та сучасними брендами. Наприклад, ТО «Смак пригод» спеціалізується на активному відпочинку та авторських маршрутах, що дозволяє йому приваблювати нішеву аудиторію, проте водночас може обмежувати масовість попиту [26]. У порівнянні з ним, «Імперія-Тур» має ширший спектр класичних напрямів, що дає їй змогу працювати з більшою кількістю споживачів туристичних послуг різних категорій.

ТА «У кедах по Парижу» орієнтується на молодіжний сегмент, має яскраву візуальну ідентичність і потенційно успішну комунікаційну стратегію.

Проте її пропозиція може бути менш привабливою для сімей чи споживачів старшого віку. У цьому контексті «Імперія-Тур» демонструє більшу універсальність, орієнтуючись на жінок віком 25-50 років, що дозволяє охопити більш платоспроможний і стабільний сегмент.

ТА «JOIN TOUR» роблять ставку відповідно на преміальний комфорт і популярність завдяки масштабній співпраці з великими операторами. Це створює певний імідж стабільності та високого рівня послуг, але водночас може зменшувати індивідуальність обслуговування. ТА «Імперія-Тур» натомість робить акцент на персоніфікованому підході, що дозволяє гнучко адаптувати послуги до потреб кожного споживача.

Туристичні компанії «Патріот» та «Нові Мандри» вирізняються концептуально: перша – орієнтацією на патріотичний і освітній туризм, а друга – новизною й креативним позиціонуванням. Обидві компанії мають обмежену ринкову присутність або репутацію, що ще формується. Це створює для «Імперія-Тур» можливість закріпити свою перевагу як стабільного й досвідченого гравця, особливо в період, коли споживачі цінують надійність.

Зважаючи на проведений аналіз конкурентного середовища, основними конкурентними перевагами ТА «Імперія-Тур» на тлі інших учасників є:

- гнучкість формування турів,
- якісний цифровий сервіс,
- персоналізоване обслуговування,
- стійка та лояльна аудиторія.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз основних туристичних компаній Луцька засвідчив, що ринок туристичних послуг у місті є доволі насиченим та різноманітним за форматами діяльності, цільовими аудиторіями та концепціями брендів. Усі конкуренти мають свої унікальні сильні сторони: від спеціалізації на авторських турах і патріотичних маршрутах до орієнтації на комфорт, молодіжний сегмент чи групові подорожі. Проте, у більшості з них простежуються і певні обмеження – нестача цифрових каналів комунікації або недостатній індивідуальний підхід до споживача.

На цьому фоні ТА «Імперія-Тур» вирізняється гнучкістю турпродукту, сервісною орієнтованістю, стійкою базою споживачів та активною цифровою присутністю. Саме поєднання класичних туристичних напрямів з інноваційними підходами до обслуговування дозволяє компанії не просто конкурувати, а й формувати свою власну нішу. Особливо перспективними виглядають напрями, пов'язані з розширенням внутрішнього туризму, запуском нових форматів сімейних та корпоративних подорожей і подальшою цифровізацією обслуговування.

Застосування матриці Ансоффа є важливим етапом у визначенні оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур», вона дозволяє підприємству чітко структурувати можливі напрями розвитку відповідно до ринкових умов. Цей інструмент дає змогу обрати між основними найоптимальнішими стратегіями підвищення конкурентоспроможності. Завдяки цьому, туристичне підприємство може укріпити свої позиції на існуючих ринках та розробити нові послуги, вийти на інші регіони чи цільові аудиторії, знижуючи при цьому ризики та забезпечуючи довготривалу стійкість у конкурентному середовищі.

Застосуємо матрицю Ансоффа для визначення оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур» (рис. 3.1).

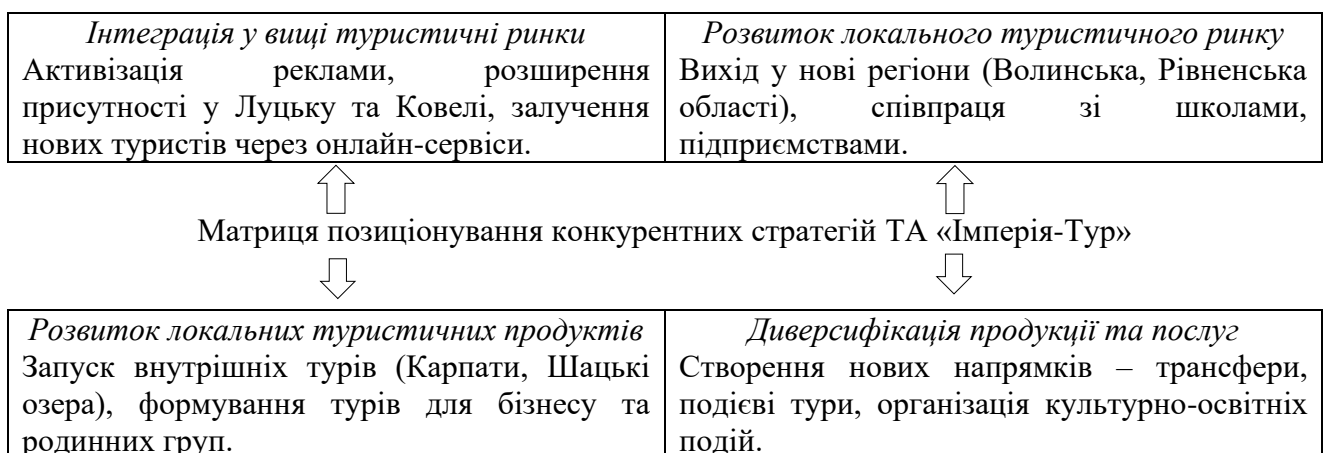


Рисунок 3.1. Матриця Ансоффа для визначення оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур»

Джерело: власна розробка.

Рекомендовано ТА «Імперія-Тур» зосередитися на зміцненні своєї цифрової присутності, формуванні партнерств із локальними готельєрами та освітніми установами, а також нарощуванні сервісної цінності для споживачів, що дозволить зміцнити позиції на ринку та створити довготривалі конкурентні переваги в умовах змінного зовнішнього середовища.

Зважаючи на зазначене пропонуємо застосувати комбіновану стратегію, яка поєднує елементи стратегії розвитку ринку, розширення продукту, цифрової трансформації та стратегічного партнерства. Такий підхід дає змогу максимально адаптуватися до зовнішніх умов і використовувати внутрішній потенціал підприємства для підвищення конкурентоспроможності. Стратегія ґрунтується на аналізі внутрішніх сильних і слабких сторін ТА «Імперія-Тур», а також на SWOT-аналізі й матриці Ансоффа, що дозволяє формувати ефективні управлінські рішення (таблиця 3.4).

Таблиця 3.3 – Зміст стратегії підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур»

Напрямок	Зміст
Цифрова трансформація	Впровадження CRM-системи, розвиток онлайн-платформи, мобільний додаток, активізація SMM-комунікацій
Розширення туристичних продуктів	Розробка нових турів у Волинському регіоні, розвиток подієвого, культурного та гастрономічного туризму
Фокус на цільові сегменти	Адаптація турів під сімейні групи, молодь, корпоративних туристів
Підвищення якості сервісу	Тренінги для персоналу, стандарти обслуговування, зворотний зв'язок
Партнерська стратегія	Альянси з готелями, ресторанами, культурними та іншими установами
Брендинг і маркетинг	Унікальний бренд ТА, промоція через інфлюенсерів, виставки
Інноваційна діяльність	Віртуальні тури

Джерело: власна розробка.

До очікуваних результатів реалізації запропонованої стратегії віднесемо:

- зростання кількості туристів на 20% протягом 1 року;
- збільшення повторних замовлень через CRM на 30%;
- формування стабільної мережі партнерів;
- посилення лояльності споживачів (туристів);
- підвищення впізнаваності бренду в межах регіону.

Розроблена стратегія підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур» є комплексною відповіддю на сучасні виклики туристичного ринку та

базується на гармонійному поєднанні цифрової трансформації, орієнтації на цільові сегменти споживачів, інноваційного оновлення послуг і активного партнерства з іншими суб'єктами туристичної сфери. Її впровадження сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства, зростанню лояльності споживачів, підвищенню якості обслуговування та створенню стійких конкурентних переваг у динамічному середовищі туризму.

Проведене стратегічне дослідження туристичного агентства «Імперія-Тур» дало змогу всебічно оцінити внутрішній потенціал підприємства, зовнішнє середовище його функціонування та можливі напрями розвитку в умовах зростаючої конкуренції й ринкової нестабільності. Використання інструментів SWOT-аналізу дозволило виявити основні переваги агентства, серед яких – індивідуалізований підхід до споживачів, цифрова активність, лояльна база споживачів та надійні партнерські зв'язки. Водночас було ідентифіковано й низку обмежень, що потребують подальшої роботи, зокрема обмежені кадрові ресурси та невелика географія присутності.

Аналіз макросередовища за допомогою PEST-методики дав змогу визначити зовнішні виклики та можливості для розвитку підприємства: від політичної та економічної нестабільності до зростаючого попиту на внутрішній туризм і впровадження нових технологічних рішень. Саме завдяки такому всебічному підходу вдалося окреслити потенціал компанії щодо гнучкої адаптації до нових реалій і змін у поведінці споживачів.

Застосування матриці Ансоффа дало змогу обґрунтовано обрати стратегічні напрями зростання, зокрема розвиток нових туристичних продуктів, вихід на нові регіональні ринки та диверсифікацію послуг. Такий підхід забезпечує підприємству чіткий орієнтир для дій у коротко- й довгостроковій перспективі. Враховуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що ТА «Імперія-Тур» має всі передумови для підвищення своєї конкурентоспроможності, за умови активного впровадження стратегічних рішень, інвестування в інновації та подальшого посилення орієнтації на споживача.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було визначено теоретичні засади формування стратегії конкурентоспроможності туристичних підприємств, зокрема розглянуто основні поняття, фактори впливу та типи стратегій, актуальні для туристичної сфери. Систематизація підходів до розуміння конкурентоспроможності дозволила розглядати її як інтегральну характеристику підприємства, що відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, адаптуватися до змін і задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Було досліджено досвід провідних країн світу у забезпеченні сталого туристичного розвитку, а також сучасні українські практики, які доводять важливість стратегічного мислення у кризових умовах.

Здійснено діагностику конкурентоспроможності туристичних підприємств із урахуванням поточних викликів ринку. Проаналізовано основні фактори, що визначають здатність підприємств конкурувати: якість обслуговування, ціноутворення, рівень цифровізації, імідж, гнучкість у формуванні турів тощо. На основі порівняльного аналізу з іншими туристичними агентствами м. Луцьк було виявлено, що більшість компаній мають вузьку спеціалізацію або не адаптовані до нових умов ринку, що створює можливості для посилення позицій більш гнучких гравців.

Проведено оцінку конкурентних переваг ТА «Імперія-Тур». Основними з них є: персоніфікований підхід до споживачів, активна присутність у соціальних мережах, стабільна база споживачів, сучасний офіс та гнучка цінова політика. Завдяки поєднанню високої якості сервісу та динамічного цифрового просування, компанія має добрі шанси для розширення своєї ринкової частки, особливо в умовах активізації внутрішнього туризму.

На прикладі діяльності ТА «Імперія-Тур» проведено оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, виявлено його сильні сторони (персоніфіковане обслуговування, репутація, цифрова активність) та визначено зони для вдосконалення. Використовуючи методи SWOT, PEST-аналізу та матрицю

Ансоффа, було запропоновано до реалізації низку стратегічних альтернатив, зокрема: розвиток внутрішнього туризму, розширення пакету послуг, цифровізацію сервісу та зміцнення партнерських зв'язків. Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані стратегії можуть бути використані ТА «Імперія-Тур», та іншими туристичними агентствами регіонального рівня як орієнтир для підвищення своєї конкурентоспроможності на сучасному туристичному ринку.

Запропоновано стратегічні альтернативи підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, які базуються на глибокому аналізі внутрішніх можливостей компаній та зовнішніх викликів ринку. Зокрема, визначено, що ефективними можуть бути такі напрямки: розвиток внутрішнього туризму, орієнтація на цільові сегменти споживачів (родини, корпоративні групи, молодь), цифровізація процесів обслуговування (власні онлайн-платформи, CRM-системи, SMM), створення партнерських альянсів з готелями, перевізниками, закладами культури та освіти.

Визначено, що найбільш ефективними стратегічними напрямками для ТА «Імперія-Тур» є розвиток внутрішнього туризму (особливо до Карпат, Шацьких озер, Кам'янець-Подільського), розширення бази споживачів через цифрові інструменти та посилення бренду як локального лідера на ринку персоналізованих турів. Впровадження комплексної стратегії, що поєднує продуктову інноваційність, маркетингову активність та сервісну гнучкість, дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійке зростання в умовах сучасної турбулентності ринку.

Розроблено стратегію підвищення конкурентоспроможності ТА «Імперія-Тур», яка є комплексною відповіддю на сучасні виклики туристичного ринку та базується на гармонійному поєднанні цифрової трансформації, орієнтації на цільові сегменти споживачів, інноваційного оновлення послуг і активного партнерства з іншими суб'єктами туристичної сфери.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. Г. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/84.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/84.pdf) (дата звернення: 05.03.2025).
2. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк : ДонГУЕТ, 2004. 147 с.
3. Барвінок Н. В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 18 (2). С. 206-217.
4. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. № 9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf) (дата звернення: 05.03.2025).
5. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Гуль Є.А. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86> (дата звернення: 05.03.2025).
6. Бегун С., Черчик Л., Лажнік А. Статистика туристичної сфери Волинської області. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. № 2. С. 53-61. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2021-02-53-61> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. 2016. № 1(6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (дата звернення: 20.01.2025).
8. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2.

9. Бочан І.О. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: колективна монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка. 2020. 236 с.

10. Вахович, І., Матвійчук, Л., Смаль, Б. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 6 (41). С. 494-502. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251512> 86 (дата звернення: 05.03.2025).

11. Вишневецький О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ, 2018. 156 с.

12. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. URL: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9> 86 (дата звернення: 05.03.2025).

13. Гаврилюк С. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2001. 19 с.

14. Герасименко Т. П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. Вип. 3(78). С. 96-101.

15. Голод А.П., Іжевська О.П., Коркуна О.І. Кластерна модель розвитку індустрії гостинності регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 375-380.

16. Гончар Л.О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 340 с.

17. Горіна Г.О., Бочарова Ю.Г., Крижимінська Є.Г. Соціально-економічні індикатори розвитку туризму у країнах ЄС. *Торгівля і ринок України*. 2021. № 1 (49). С. 105-115.

18. Грабовенська С.П. Конкурентоспроможність територіальних ринків туристичних послуг в Україні. Дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03. ЛНУ імені Івана Франка. Львів, 2017. 242 с.

19. Грабоовецький О. В. Формування конкурентних переваг підприємства. *Економіка і держава*. 2009. № 3. С. 72-75.

20. Григорчук Д.В. Управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023. 210 с.

21. Грищенко С.І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29-86> (дата звернення: 05.03.2025).

22. Дащук Ю.Є. Конкурентоспроможність індустрії гостинності: стан, перспективи, рішення. *Товарознавчий вісник*, 2023. Випуск 16. С. 263-273. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-22> (дата звернення: 05.02.2025).

23. Дащук Ю.Є. Напрямки дослідження конкурентоспроможності туристичних дестинацій. *Економічний форум: науковий журнал*. 2023. № 10. С. 11-17. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-2>

24. Дідух, С. М., Лобоцька Л.Л., Мініна В.О. Інклюзивна економіка як нова парадигма сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 100-107.

25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

26. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Дзензелюк К.В. Інтегральна оцінка інклюзивного розвитку в Україні на національному та місцевому рівнях. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 4-10.

27. Жук П.В. Оцінювання конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіону: наукові підходи. *Соціально-економічні проблеми*

сучасного періоду України. 2022. Вип. 4 (156). С. 22-28. URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-4-4> (дата звернення: 05.03.2025)

28. Зацепіна Н.О. Соціальні мережі як необхідний фактор просування продукту підприємства індустрії гостинності. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : колективна монографія / За ред. проф. В. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя: Просвіта, 2017. С. 76-86.

29. Калькова Н. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: *Економічні науки*. 2015. № 5-6 (82-83). С. 37-49.

30. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 05.03.2025).

31. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 05.03.2025).

32. Кравців В.С., Жук П.В. Методичні рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 43-56. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.043> (дата звернення: 05.03.2025)

33. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/66.pdf) (дата звернення 03.04.2025).

34. Козюк К.О. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Студентський науковий вісник ЛНТУ*, серія технічні науки. Луцьк, 2025 р.

35. Король В.В. Інноваційно-ресурсний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 5. С. 32-36.

36. Кувіка Г. Вплив сучасних концепцій на конкурентоспроможність сфери гостинності. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Пшеворськ, 18-20 жовтня 2024 р.). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 154-158.

37. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.

38. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51-54.

39. Матвійчук Л., Корсак В., Смаль Б., Зубехіна Т. Проектний підхід як інструмент забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності України. *Економічний форум*. 2023. № 1 (3). С. 48-55. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-6> (дата звернення: 17.01.2025)

40. Матвійчук Л., Лепкий М., Жадько О. Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*, 2023. № 1(16). С. 255-262.

41. Матвійчук Л., Смаль Б. Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг індустрії гостинності регіону *Товарознавчий вісник*, №1 (15), 2022. С. 7-20.

42. Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. Формування туристичних кластерів як напрям підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 5 (239). С. 6-16. URL: <https://economicscience.net/wp-content/uploads/2021/05/05.21>. (дата звернення: 03.02.2025)

43. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28> (дата звернення: 01.03.2025).

44. Мостенець О. В. Конкурентні переваги рекреаційної системи регіону. *Економічні інновації* : Збірник наукових праць. 2014. Випуск № 57.
45. Моца А., Шевчук С., Серeda Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (дата звернення: 07.03.2025)
46. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68.
47. Резнік Н. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринку. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 123-127.
48. Обозна А.О., Шабельник Н.М., Плахотний В.С. Оцінка стану готельного бізнесу та індустрії туризму: регіональний аспект. *Причорноморські економічні студії*. Економічний журнал. 2018. Випуск 30-1. С. 165-168. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/30\\_1\\_2018/37.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/37.pdf) (дата звернення: 19.01.2025).
49. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення 21.04.2025).
50. Офіційний сайт PRO. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (дата звернення: 19.01.2025)
51. Офіційний сайт Асоціація індустрії гостинності України. URL: <https://aigu.org.ua/> (дата звернення: 30.01.2025).
52. Офіційний сайт ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 30.01.2025).
53. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.01.2025 р.).
54. Охріменко А., Антоненко І. Інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43> (дата звернення: 05.03.2025)

55.Павліха Н.В. Посилення конкурентних переваг сфери гостинності у повоєнній Україні: сталість, інклюзивність, смарт розвиток та європейська інтеграція. Відновлення та реінтеграція: науковий погляд на стратегічні шляхи до сталого розвитку: монографія / Заг. ред.: Цимбалюк І.О., упорядкування Павліха Н. В. Луцьк: Вежа-Друк, 2024.

56.Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання п'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. Луцьк: ІВВ ЛНТУ, 2019. 320 с.

57.План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р., № 84-р. URL: Про затвердження плану заходів ... від 03.02.2021 № 84-р (дата звернення: 19.02.2025)

58.Портер М. Конкурентна перевага: як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622 с.

59.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

60.Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86.

61.Рейтинг країн світу за Індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-traveltourismcompetitiveness-report> (дата звернення 21.04.2025).

62.Савицька Ю. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі інноваційного підходу. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33. С. 110-114.

63.Смаль Б.А. Регіональний вимір забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності – кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. ЛНТУ, Луцьк, 2023. 312 с.

64. Тимошенко Т. О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Public Administration and Regional Development*, 2021. № 3. С. 771-796.

65. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.

66. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах. Офіційний сайт ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (дата звернення: 02.02.2025).

67. Туристичні потоки. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/potoki2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm) (дата звернення 19.01.2025 р.).

68. Черчик Л., Кувіка Г. Складові конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.) / За ред. І. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 713-716.

69. Чумаченко І. І. Конкурентоспроможність підприємства: сучасні тенденції оцінювання. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 45-49.

70. Швець О. В. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89-92.

71. Юхновська Ю.О. Вплив глобалізації та євроінтеграції на туристичну галузь України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород. 2019. Вип. 23. 2019. С. 147-152

72. Якименко-Терещенко Н.В., Корюгін А.В., Бикова М.Д. Перспективи відновлення економічного потенціалу суб'єктів індустрії туризму і гостинності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-40> (дата звернення: 05.02.2025)