МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2025 р.
Завідувач кафедри: к.е.н., доцент
_____ Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «BCD TRAVEL UKRAINE» м. КИЇВ

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 41 тм групи
спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
освітньо-професійної програми «Туризм»
ПЛАСТУН Анастасія Геннадіївна

Науковий керівник: к.е.н., доцент
САКОВСЬКА Олена

Умань – 2025

РЕЗЮМЕ

Загальний обсяг роботи – 59 сторінка, з них 52 – основного тексту, 17 рисунків, 4 таблиці, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

Актуальність теми дослідження. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, швидкі та несподівані зміни в соціально-економічних процесах, посилення конкуренції на туристичних ринках значно ускладнюють процес формування ефективної маркетингової стратегії. Важливими завданнями стратегічного характеру в процесі формування ефективної маркетингової стратегії туристичного підприємства є визначення чинників їх розвитку та діяльності, виявлення основних конкурентів, оцінювання привабливості ринку, конкурентних переваг та ринкової позиції підприємства, стратегічних орієнтирів діяльності підприємства, визначення внутрішнього маркетингового потенціалу тощо. Особливість маркетингової стратегії полягає у формулюванні і досягненні цілей у сфері маркетингу переважно маркетинговими засобами. Таким чином, дослідження проблематики розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності є актуальним та потребує більш ґрунтовних досліджень у даному напрямку.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ, опрацювання практичних проблем діяльності туристичного підприємства з позицій маркетингового підходу, а також формування маркетингової стратегії туристичного підприємства.

Зважаючи на мету у роботі поставлено такі **завдання:**

– дослідити процеси розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства та узагальнити існуючі типи маркетингових стратегій в туризмі;

– дослідити маркетингову діяльність та особливості функціонування системи управління туристичного підприємства на прикладі «BCD Travel Ukraine» м. Київ.

– надати пропозиції щодо інноваційних форм розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємств туризму;

– обґрунтувати можливості застосування інструментів реалізації маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine».

Об’єктом дослідження є маркетингова стратегія туристичного підприємства.

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства в умовах нестабільності.

Базою дослідження є туристичне підприємство «BCD Travel Ukraine» м. Київ.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає розробці рекомендацій щодо побудови та інноваційних форм реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства.

Ключові слова: туризм, підприємство, маркетинг, стратегія, менеджмент.

АНОТАЦІЯ

Одним важливих етапів стратегічного планування є формування ефективних маркетингових стратегій, які дозволять туристичному підприємству досягти визначеної стратегічної мети. Висока динамічність чинників зовнішнього середовища, швидкі та несподівані зміни в соціально-економічних процесах, посилення конкуренції на туристичних ринках значно ускладнюють процес формування ефективної маркетингової стратегії. Тому, дослідження проблематики розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності є актуальним та потребує більш ґрунтовних досліджень у даному напрямку.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні положення та організаційні принципи розроблення та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства. Систематизовано типи маркетингових стратегій туристичного підприємства. Вивчено та досліджено особливості маркетингової діяльності туристичного підприємства на прикладі «BCD Travel Ukraine» м. Київ. Проведено комплексний аналіз діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ та окреслено основні характеристики системи управління туристичним підприємством. Проаналізовано процес розробки маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine». Обґрунтовано можливості застосування інструментів реалізації маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine».

Ключові слова: туризм, підприємство, маркетинг, стратегія, менеджмент.

SUMMARY

The formation of effective marketing strategies that will allow a tourism enterprise to achieve its strategic goal is one of the important stages of strategic planning. The high dynamism of environmental factors, rapid and unexpected changes in socio-economic processes, increased competition in tourism markets significantly complicate the process of forming an effective marketing strategy. Therefore, the study of the problems of developing and implementing a marketing strategy of a tourism enterprise in order to increase the efficiency of its activities is relevant and requires more in-depth research in this area.

In the qualification work the theoretical provisions and organizational principles of development and implementation of the marketing strategy of a tourism enterprise are investigated. The types of marketing strategies of a tourism enterprise are systematized. The peculiarities of marketing activities of a tourism enterprise on the example of «BCD Travel Ukraine» in Kyiv are studied and investigated. A comprehensive analysis of the activities of «BCD Travel Ukraine» in Kyiv is carried out. Kyiv and the main characteristics of the management system of a tourism enterprise are outlined. The process of developing a marketing strategy for «BCD Travel Ukraine» is analyzed. Possibilities of application of tools for realization of the marketing strategy of «BCD Travel Ukraine» are substantiated.

Keywords: tourism, enterprise, marketing, strategy, management.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: суть та методи формування ……..……8

1.2. Типологія маркетингових стратегій туристичного підприємства….13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОГОМІЧНОГО ТА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «BCD TRAVEL UKRAINE» м. КИЇВ

2.1. Аналіз результатів фінансово-господарської та маркетингової діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ……...……..……19

2.2. Дослідження системи маркетингового менеджменту туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ……...…….28

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «BCD TRAVEL UKRAINE» м. КИЇВ

3.1. Інструменти побудови та процесу реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства……38

3.2. Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ…….47

ВИСНОВКИ……..……57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……59

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із ключових етапів стратегічного планування є розробка ефективної маркетингової стратегії, що забезпечує досягнення стратегічних цілей туристичного підприємства. Висока мінливість зовнішнього середовища, соціально-економічна нестабільність та зростання конкуренції ускладнюють цей процес. Основними завданнями при формуванні маркетингової стратегії є: виявлення дестабілізаційних і стимулювальних чинників розвитку, аналіз конкурентного середовища, оцінка ринкової привабливості та позицій підприємства, визначення стратегічних орієнтирів і внутрішнього маркетингового потенціалу.

Особливістю маркетингової стратегії є досягнення цілей переважно засобами маркетингу. Ключовими завданнями формування маркетингової стратегії туристичного підприємства є ідентифікація дестабілізуючих і стимулювальних чинників розвитку, аналіз конкурентного середовища, оцінка привабливості ринку, визначення конкурентних переваг і ринкової позиції, стратегічних орієнтирів та внутрішнього маркетингового потенціалу. Особливістю маркетингової стратегії є орієнтація на досягнення цілей шляхом використання маркетингових інструментів. Отже, дослідження процесів розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування залишається актуальним і потребує подальших наукових розвідок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам маркетингової діяльності в туристичній сфері приділили значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Балабаниць А.В. [5], Божко В.М. [6], Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. [7], Ільченко Т.В. [12], Кожухівська Р.Б. [14-15], Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. [16], Кудла Н.Є. [17], Мальська М.П., Мандюк Н.Л. [19], Правик Ю.М. [27], Ambler T. [34], Clancy K.J., Krieg P.C [35], Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. [38], Taylor D.G., Strutton D. [41] та ін. Проте, з урахуванням специфіки діяльності туристичних підприємств,

наразі виникла потреба у вивченні питання формування інноваційних форм маркетингової стратегії. Указаний аспект обумовлює мету та завдання роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та опрацювання практичних проблем діяльності туристичного підприємства з позицій маркетингового підходу, а також методика формування маркетингової стратегії туристичного підприємства.

Зважаючи на мету у роботі поставлено такі **завдання:**

– дослідити процеси розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства та узагальнити існуючі типи маркетингових стратегій в туризмі;

– дослідити маркетингову діяльність та особливості функціонування системи управління туристичного підприємства на прикладі «BCD Travel Ukraine» м. Київ;

– надати пропозиції щодо інноваційних форм розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємств туризму;

– обґрунтувати можливості застосування інструментів реалізації маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine».

Об’єктом дослідження є маркетингова стратегія туристичного підприємства.

Предметом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства в умовах нестабільності.

Базою дослідження є туристичне підприємство «BCD Travel Ukraine» м. Київ.

Методи дослідження. Під час дослідження застосовано загальнонаукові, економічні методи, специфічні наукові прийоми та засоби, зокрема історичний метод для дослідження еволюції методів маркетингу в туризмі; метод групування при визначенні форм та методів маркетингової діяльності підприємств; методи ситуаційного аналізу, угруповання, порівняння, розрахунково-аналітичні методи, методи моделювання тощо.

Інформаційний базис дослідження формують узагальнені матеріали діяльності туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ;

нормативні документи та аналітичні огляди, статистичні дані, законодавчі акти, монографічні дослідження, періодична література з предмету дослідження; матеріали засобів масової інформації та мережі Internet тощо.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає розробці рекомендацій щодо побудови та інноваційних форм реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження, його практичне значення. Окреслюється теоретико-методична база дослідження. Основна частина роботи присвячена дослідженню принципів формування та реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства. У висновках сформульовані основні положення і пропозиції за результатами дослідження.

Загальний обсяг роботи – 59 сторінка, з них 52 – основного тексту, 17 рисунків, 4 таблиці, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи було апробовано у збірниках матеріалів конференцій: Пластун А.Г. Основні види туристичних продуктів та послуг, які пропонують туроператори. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: *зб. мат-лів* Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 31 жовтня 2024 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2024. С. 432-435; Пластун А.Г. Розвиток міжнародного туризму на сучасному етапі. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: *зб. мат-лів* Міжнар наук.-практ. конф. 24-25 травня 2023 р., Умань: ВПЦ «Візаві», 2023.С. 102-104; Пластун А.Г. Користь туризму для людей. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: *зб. мат-лів* Міжнар наук.-практ. конф. 24-25 травня 2023 р., Умань: ВПЦ «Візаві», 2023.С. 147-149.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: суть та методи формування

Туристичний бізнес сприяє соціальному, культурному, економічному та фізичному розвитку міст і сіл у всьому світі, поступово формуючи вагому частку валового національного продукту країн. Його ефективний розвиток вимагає стратегічного планування, конкурентної політики та дієвих маркетингових стратегій, які забезпечують зростання доходів, формування бренду й управління репутацією.

В умовах зростаючої конкуренції туристичні підприємства повинні максимально використовувати управлінські інструменти, зокрема маркетингову стратегію. Її сутність полягає у здійсненні конкурентного вибору, що дозволяє підприємству ефективно реалізовувати наявні можливості та концентрувати ресурси на перспективних напрямах розвитку.

Таким чином, маркетингова стратегія займає ключове місце в діяльності туристичного підприємства, визначаючи його стратегічні ринкові орієнтири. У загальному розумінні маркетингова стратегія – це система заходів, спрямованих на досягнення цілей на обраних цільових ринках [12].

Маркетингова стратегія туристичного підприємства є філософією управління, що ґрунтується на принципах маркетингу і спрямована на формування ідей, управлінських рішень та інструментів аналізу ринкового, соціального середовища й ресурсного потенціалу підприємства [13, с. 58]. Вона є всеохоплюючим планом досягнення маркетингових цілей і забезпечує узгодженість між маркетинговими тактиками та бізнес-стратегією.

Тактика, своєю чергою, охоплює повсякденні маркетингові дії: публікації в соцмережах, написання блогів, розсилки, рекламу тощо. У кризових умовах важливість чіткого розмежування стратегії й тактики зростає.

Ключові вимоги до маркетингової стратегії:

– чітке формулювання мети й завдань;

– конкретність і спрямованість на результат;

– узгодженість із загальнокорпоративними цілями;

– наукове обґрунтування;

– раціональність витрат;

– орієнтація на створення цінності та довгострокові відносини з клієнтами;

– гнучкість та адаптивність до змін [5, с. 192; 17, с. 58].

Маркетингова стратегія в туризмі – це головний стратегічний план, що поєднує індивідуальні тактики відповідно до потреб туриста, цілей подорожі, інструментів просування, цифрових каналів і контент-плану [6, с. 211].

Основні завдання маркетингової стратегії в туризмі:

1. Формування довгострокової маркетингової політики;
2. Планування з урахуванням ресурсних обмежень;
3. Організація та управління маркетинговими програмами;
4. Координація підрозділів і контроль ефективності.

Процес розробки стратегії повинен базуватись на аналізі зовнішнього середовища і потенціалу підприємства. Попри універсальність базових маркетингових підходів, стратегія туристичного підприємства має специфіку:

– балансування попиту й пропозиції;

– урахування емоційних і психологічних характеристик клієнтів;

– мінімізація сезонної залежності;

– створення відчутності туристичного продукту;

– забезпечення безперервного процесу надання послуг.

Формування маркетингових стратегій є одним із ключових та найскладніших етапів маркетингового процесу, особливо в умовах

нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища. Ефективна стратегія повинна базуватись на таких принципах:

1. Комплексна оцінка зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів для визначення потенціалу підприємства;

2. Розробка альтернативних стратегій з урахуванням можливих змін у зовнішніх умовах;

3. Системний підхід до планування, що охоплює всі завдання маркетингової діяльності;

4. Використання сучасних економіко-математичних методів прогнозування для орієнтації на довгострокову перспективу.

Успішність маркетингової стратегії туристичного підприємства значною мірою залежить від сили впливу зовнішніх факторів і здатності стратегії адаптуватися до змін середовища. Вона має бути водночас стійкою до коливань і гнучкою для швидкої адаптації.

Перший етап розробки маркетингової стратегії спрямований на збір і аналіз інформації про стан маркетингового середовища туристичного підприємства. Для цього використовуються наступні моделі:

– формування інформаційного простору чинників МСТП – базується на аналізі літератури, статистичних даних та експертних оцінок;

– оцінка вагомості чинників – за допомогою економетричних методів, зокрема кореляційно-регресійного та факторного аналізу;

– узагальнена оцінка стану маркетингового середовища – із застосуванням методів таксономії;

– класифікація загроз і можливостей – на основі кластерного аналізу.

Ці моделі дозволяють ідентифікувати найбільш впливові чинники та сформувати аналітичну базу для наступного етапу стратегічного планування.

Другий етап формування маркетингової стратегії туристичного підприємства охоплює розробку самої стратегії, яка базується на результатах аналітичного дослідження маркетингового середовища. На цьому етапі відбувається чітке формулювання цілей стратегічного розвитку, що мають

відповідати реальним можливостям підприємства, його ринковій позиції та очікуваним змінам зовнішнього середовища.

Для визначення стратегічних цілей туристичного підприємства доцільно використовувати метод аналізу ієрархій (AHP – Analytic Hierarchy Process), який є одним із найефективніших інструментів багатокритеріального прийняття рішень. Цей метод дає змогу структурувати складну проблему у вигляді ієрархії, що включає головну мету, критерії, альтернативи та субкритерії, та встановити пріоритетність різних напрямів розвитку на основі експертних оцінок.

AHP передбачає попарне порівняння всіх елементів на кожному рівні ієрархії, що дозволяє визначити їх відносну важливість, враховуючи як кількісні, так і якісні чинники. Однією з головних переваг цього методу є можливість об'єктивізувати суб'єктивні думки експертів, надаючи їм кількісного виміру через використання шкали Сааті.

Застосування AHP у стратегічному плануванні туристичних підприємств забезпечує більш зважене, обґрунтоване та прозоре прийняття рішень, а також дозволяє формувати реалістичні та досяжні цілі, які узгоджуються з ринковими можливостями, ресурсним потенціалом і очікуваними змінами у зовнішньому середовищі.

На основі отриманих даних формується множина альтернативних стратегій. Кожна стратегія розробляється з урахуванням потенційних сценаріїв розвитку маркетингового середовища туристичного підприємства (МСТП). Це дає змогу підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій, включаючи як оптимістичні, так і песимістичні сценарії.

Третій етап – це вибір оптимальної стратегії з-поміж альтернатив. На цьому етапі застосовуються кількісні методи, зокрема економіко-математичне моделювання, методи багатокритеріального вибору, а також елементи теорії ігор. Оцінювання здійснюється за такими критеріями, як рівень ризику, рентабельність, обсяги реалізації, прибутковість та відповідність стратегічним пріоритетам підприємства. Стратегія, яка найкраще узгоджується з обраним

сценарієм розвитку зовнішнього середовища та внутрішніми можливостями, визнається оптимальною.

Четвертий етап передбачає експериментальну перевірку ефективності обраної стратегії. Це здійснюється за допомогою сценарного моделювання, яке дозволяє змоделювати наслідки реалізації стратегії в різних умовах функціонування підприємства. Додатково використовується імітаційне моделювання, яке забезпечує більш точну оцінку динаміки змін показників ефективності в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

П’ятий етап включає організацію моніторингу реалізації стратегії та оцінювання фактичних результатів. Тут важливим є застосування моделей порівняння планових і фактичних значень показників, аналіз причин відхилень та визначення їх впливу на стратегічні цілі. Ефективність реалізації стратегії оцінюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), які відповідають напрямам маркетингової діяльності підприємства.

Шостий етап передбачає адаптацію стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Залежно від характеру змін застосовуються:

– параметрична адаптація – зміна окремих параметрів стратегії (наприклад, цільового сегмента, рекламного бюджету, каналів дистрибуції);

– структурна адаптація – ґрунтовна перебудова стратегії, що може включати зміну самого типу стратегії (наприклад, з конкурентної – на диференціаційну).

Цей етап є завершальним, але він також забезпечує зворотний зв’язок у системі стратегічного управління, що дозволяє безперервно удосконалювати маркетингову діяльність підприємства відповідно до нових умов ринку.

Отже, впровадження комплексної методики формування маркетингової стратегії туристичного підприємства забезпечує: підвищення ефективності маркетингових рішень; оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства; своєчасне реагування на зміни ринкових умов; досягнення стабільного зростання обсягів продажу та прибутковості в довгостроковій перспективі.

1.2. Типологія маркетингових стратегій туристичного підприємства

Маркетингова стратегія туристичного підприємства відноситься до функціональних стратегій і є невід'ємною складовою частиною загальної корпоративної стратегії підприємства. Вона визначає основні напрями маркетингової діяльності, спрямовані на досягнення конкурентних переваг, залучення клієнтів і зміцнення позицій на ринку.

Маркетингові стратегії класифікуються за різними ознаками, що враховують терміни реалізації, тип конкурентних переваг, положення підприємства на ринку, рівень його конкурентоспроможності, привабливість ринку, методи диференціації товарів і послуг, ступінь сегментування цільових ринків, а також складові маркетингового комплексу (маркетинг-мікс) і стан ринкового попиту. Найпоширенішою є класифікація маркетингових стратегій на такі види:

–базові стратегії – ґрунтуються на використанні певних конкурентних переваг підприємства, які можуть бути пов'язані з ціною, якістю, сервісом або унікальністю туристичного продукту.

–глобальні маркетингові стратегії – формують ключові принципові рішення щодо загального напрямку розвитку підприємства на ринку, визначають основні цілі і підходи до їх досягнення.

–стратегії зростання – спрямовані на розширення масштабів діяльності підприємства, вихід на нові ринки, розробку нових продуктів або послуг.

Крім того, маркетингові стратегії поділяються залежно від способу вибору цільового ринку і ступеня його сегментування. Вони визначають, для яких саме сегментів ринку і які товари чи послуги буде пропонувати підприємство. На основі цього формується оптимальний маркетинг-мікс – комплекс маркетингових інструментів, що найкраще відповідають потребам вибраних сегментів.

При розробці маркетингової стратегії для конкретного туристичного підприємства важливо обрати стратегії, які найкраще відповідають цілям і

можливостям підприємства, а також специфіці конкретного ринку чи туристичного продукту. Це забезпечує максимальну ефективність маркетингових заходів і сприяє досягненню поставлених бізнес-цілей.

Процес розробки маркетингових стратегій повинен базуватися на трьох ключових засадах:

1. Використання перевірених типових стратегій, які довели свою ефективність у туристичній галузі та суміжних сферах.

2. Врахування особливостей діяльності саме туристичних підприємств, їх ресурсів, цільової аудиторії та ринкових умов.

3. Комплексний моніторинг умов розробки та впровадження стратегії, що передбачає постійний аналіз змін зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентів, технологічних тенденцій та поведінки споживачів.

Існує кілька альтернативних стратегій, серед яких маркетинговий менеджер має обрати найбільш ефективну при формуванні маркетингового плану. Наприклад, туроператор, прагнучи підвищити рентабельність інвестицій, може обрати одну з таких стратегій: підвищення цін на туристичні продукти; оптимізація та скорочення витрат підприємства; збільшення продуктивності за рахунок кращого використання наявних ресурсів; стимулювання зростання продажів на існуючих ринках; вихід на нові ринки зі своїми продуктами.

Вибір конкретної стратегії залежить від ретельного аналізу поточної ринкової ситуації, внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов.

Також важливо підкреслити, що глибоке розуміння поточного та майбутнього бізнес-середовища є критичною передумовою для успішного стратегічного маркетингового планування. Постійний моніторинг тенденцій ринку, поведінки споживачів, дій конкурентів та змін у зовнішньому середовищі дозволяє коригувати маркетингову стратегію, забезпечуючи гнучкість і адаптивність туристичного підприємства в умовах динамічного ринку.

Рис. 1.1 ілюструє різні впливи на туристичне підприємство.

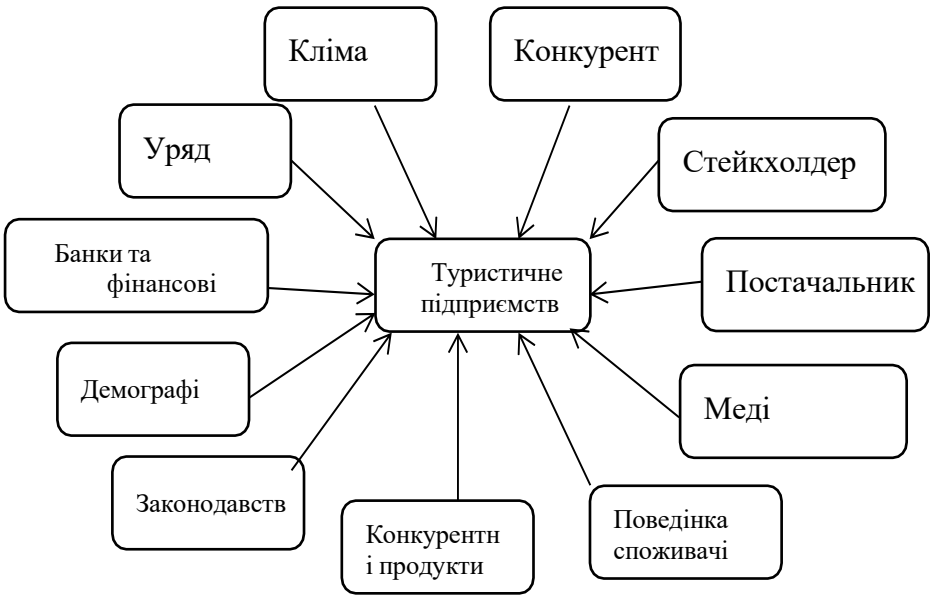


Рис.1.1. Бізнес-середовище туристичного підприємства*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Для оцінки поточної ситуації необхідно проаналізувати три ключові сфери: туристичний продукт, існуючі ринки та тенденції, які впливають на бізнес. Туристичний продукт складається з багатьох компонентів, тому важливо продавати не лише функції, а й споживчий досвід. Для відповідності продукту потребам споживачів слід проводити маркетингові дослідження і впроваджувати необхідні зміни. Розробка нових туристичних послуг потребує значних ресурсів на початкових етапах та подальшого підтримання позицій на ринку. Важливо відстежувати зміни у споживчих мотиваціях і задоволеності, що забезпечує актуальність продукту. Маркетингові заходи є необхідними для підтримки конкурентоспроможності. При формуванні маркетингової стратегії слід враховувати ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також особливості туристичної галузі.

Комплекс маркетингу, як визначають Ф. Котлер, Аспланд К., Рейн І. та Хейдер Д., — це набір інструментів, які підприємство використовує для досягнення маркетингових цілей на цільових ринках [38, с. 53]. Концепція маркетинг-міксу є однією з ключових у маркетинговому менеджменті, оскільки вона допомагає ефективно планувати та розподіляти маркетинговий бюджет. Інструменти маркетинг-міксу традиційно поділяються на чотири категорії: продукт, ціна, місце (канали збуту) та просування. Менеджери з

маркетингу мають можливість гнучко розподіляти ресурси між цими елементами відповідно до потреб підприємства та ринкової ситуації. Варто зазначити, що витрати на просування та формування цінової політики можна оперативно змінювати, тоді як розробка нових продуктів і зміна каналів збуту потребує значно більше часу і ресурсів. Для ефективного впровадження маркетингового плану необхідно здійснювати постійний контроль його виконання. Регулярний моніторинг дозволяє уникнути зайвих витрат і забезпечити відповідність реалізації плану встановленим цілям.

Основою вибору стратегії розвитку туристичного підприємства є одна з базових конкурентних стратегій: стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія концентрації. Вибір пріоритетної конкурентної переваги, яка лягатиме в основу стратегії, здійснюється на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства та його головних конкурентів. Існує ряд стратегічних рамок, прийнятих організаціями в туризмі, які нами узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Види маркетингових стратегій туристичного підприємства*

Стратегія	Мета	Фокус
Лідер ринку	Основні напрямки розвитку туристичного підприємства включають: впровадження нових продуктів, диверсифікацію послуг, інновації, розширення каналів збуту, а також укріплення лідерських позицій на ринку та забезпечення гнучкості в управлінні.	Акцент на розширенні ринку та частки ринку
Послідовник	Підприємства з достатнім ресурсним забезпеченням можуть пропонувати конкурентні ціни, високий рівень сервісу, якість продукції, а також демонструвати гнучкість та інноваційність у своїй діяльності.	Збільшення частки ринку і сильний бренд.
Претендент на ринку	Існують стратегії низького ризику, які передбачають роль цінового послідовника при наявності обмеженої ресурсної бази, що не дозволяє підприємству здійснити виклик лідерам ринку. У таких випадках підприємство може пропонувати додаткові послуги для підвищення привабливості своєї пропозиції.	Зберігати частку ринку, певний ступінь диференціація, навчання від лідерів ринку.
Нішевий маркетинг	Дрібні за масштабом підприємства, як правило, спеціалізуються на вузьких сегментах ринку, пропонуючи спеціалізовані продукти або послуги.	Сегментований ринок спеціалізована пропозиція, нішевий маркетинг

**Джерело: побудовано автором на основі аналізу джерел [15; 18; 22: 38].*

Розглянемо особливості формування вказаних стратегій для туристичних підприємств.

1. Стратегія маркетингового лідера. Стратегія маркетингового лідера передбачає досягнення домінуючої позиції на ринку за обсягом продажів або бронювань, що забезпечує можливість формування ринкових стандартів та орієнтирів. Реалізація даної стратегії потребує високого рівня компетентності, інноваційності та здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Основою стратегічного планування є проведення комплексного маркетингового аудиту, який включає порівняльний аналіз продукції підприємства та конкурентів за такими параметрами, як привабливість для окремих сегментів ринку, вклад у загальний обсяг доходів і витрат. На основі результатів аудиту формується бізнес-план, який враховує діагностику поточної ситуації, зовнішні фактори та прогнози розвитку ринку. В межах цієї стратегії підприємство реалізує три ключові напрямки діяльності: розширення місткості ринку, збільшення ринкової частки на існуючих сегментах, а також захист наявних позицій. Зазначені напрями трансформуються у відповідні види стратегій: розширення, нарощування частки та захист. Вибір між політикою лідерства за ціною і диференціацією продукту визначається стратегічними пріоритетами компанії. При цьому слід уникати одночасних спроб досягти лідерства за всіма параметрами, що може призвести до розпорошення ресурсів і відсутності чітких конкурентних переваг. В умовах розвитку масового ринку більші оператори обирають стратегії низьких цін, тоді як менші підприємства спеціалізуються на локальних або нішевих сегментах, пропонуючи додаткові сервіси та комфорт.

2. Стратегія послідовника. Стратегія послідовника орієнтована на підтримання значної ринкової частки без прагнення до домінування, із збереженням близьких позицій до лідера. Вона базується на системному вивченні конкурентного середовища, гнучкому управлінні маркетинговими ресурсами та оперативному впровадженні тактичних заходів. Цільовим

завданням послідовника є поступове нарощування конкурентоспроможності з перспективою майбутнього претендування на лідерство за умови зміни ринкових умов. Переваги цієї стратегії полягають у можливості зниження ризиків та витрат на інновації, оскільки більшість нововведень здійснюють лідери. Маркетингова активність послідовника характеризується ефективним сегментуванням ринку для уникнення прямої конкуренції, орієнтацією на прибутковість, а не максимальне розширення частки, а також вибірковим застосуванням конкурентних заходів.

3. Стратегія претендента (челенджера). Підприємства, що реалізують стратегію претендента, зазвичай посідають другі чи треті позиції на ринку і мають на меті розширення своєї частки шляхом агресивної конкуренції з лідерами. Вони здійснюють комплексний аналіз маркетингових дій домінуючих гравців з метою адаптації та впровадження найбільш ефективних практик. Характерною рисою претендентів є обмежена інноваційна активність, повільне реагування на зміни, а також значні ризики у разі невдалих атак на позиції лідера. Методики атак включають фронтальний, фланговий та обхідний наступ, кожен з яких має специфічні переваги та ризики.

4. Стратегія нішевого маркетингу. Стратегія нішевого маркетингу спрямована на обслуговування вузьких сегментів ринку, які ігноруються або недостатньо враховуються великими гравцями. Вона є особливо актуальною для малих та середніх підприємств, що мають обмежені ресурси, але володіють глибокими знаннями потреб конкретної цільової аудиторії.

Отже, виділяють такі варіанти стратегій нішера: утримання позицій, інтеграція, розширення ніші, лідерство в ніші. Використання даної стратегії дозволяє будувати довгострокові, довірчі відносини з клієнтами, що є основою стійких конкурентних переваг. Підприємства можуть працювати в межах ринкових ніш, які занадто малі, щоб залучити лідерів ринку. Цілеспрямований підхід особливо підходить для тих, хто бажає розвинути більш тісні та прямі стосунки зі своїми клієнтами.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОГОМІЧНОГО ТА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «BCD TRAVEL UKRAINE» м. КИЇВ

2.1. Аналіз результатів фінансово-господарської та маркетингової діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ

Міжнародна корпорація «BCD Group» є провідним гравцем на ринку туристичної індустрії, що підтверджує її лідерські позиції у сфері бізнес-тревел менеджменту. Компанія «BCD Travel» була заснована 3 січня 2006 року внаслідок стратегічного рішення «BCD Group» щодо придбання TQ3 Travel Solutions Management Holding GmbH та контрольного пакету акцій The Travel Company. Об'єднання цих підприємств із компанією World Travel BTI під однією власністю дозволило створити єдину структуру «BCD Travel», що офіційно розпочала діяльність під новим брендом 31 березня 2006 року [22].

Глобальна штаб-квартира «BCD Travel» розташована в Утрехті (Нідерланди), тоді як регіональні офіси функціонують у ключових містах світу — Атланті, Лондоні, Сінгапурі та Києві (ТОВ «Телехаус Київ туризм») [22].

Компанія надає інноваційні послуги корпоративним клієнтам у сфері управління бізнес-подорожами, сприяючи оптимізації туристичних процесів та підвищенню ефективності діяльності туристичних підприємств. Окрім цього, «BCD Travel» пропонує особисту онлайн платформу для індивідуальних мандрівників, що дозволяє користувачам самостійно організовувати подорожі, забезпечуючи при цьому безпеку, продуктивність і оптимальний вибір у плануванні поїздок [22].

Партнерство компанії з лідерами туристичного ринку у сегментах подорожей та закупівель спрямоване на спрощення складних процесів організації ділових поїздок, економію ресурсів і підвищення рівня задоволення клієнтів. Загалом, «BCD Travel» допомагає клієнтам

реалізовувати стратегічні завдання підприємств у сфері туризму та подорожувати ефективно і розумно. Туристичні агентства корпорації здійснюють діяльність у 106 країнах світу, підтримуючи глобальний рівень утримання клієнтів на рівні 97%, що є одним із найвищих показників у галузі [22].

Засновником компанії є Джон Фентенер ван Вліссінген. Структура підприємства включає основний бізнес «BCD Travel», що спеціалізується на глобальному управлінні корпоративними подорожами, та дочірнє підприємство BCD Meetings & Events, яке функціонує як агентство з організації зустрічей і заходів, а також «Park ‘N Fly» — сервіс парковки поза аеропортом.

«BCD Travel» позиціонується як глобальний постачальник інноваційних та комплексних рішень у сфері управління дорожньо-транспортними витратами, орієнтований на національних та міжнародних клієнтів. Основні напрями діяльності компанії включають:

Компанія «BCD Travel» надає широкий спектр туристичних послуг, що включає такі основні напрямки:

1. Транспортні послуги: бронювання авіаквитків на міжнародні та внутрішні рейси, залізничних квитків, оренда автомобілів, організація трансферів;

2. Проживання: резервування готелів як на внутрішньому ринку, так і за кордоном;

3. Візова підтримка клієнтів (візова асистенція);

4. Надання страхових послуг;

5. VIP-сервіси в аеропортах;

6. Організація заходів у форматі MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions);

7. Організація службових відряджень.

Протягом понад п’ятнадцяти років компанія орієнтується на корпоративних клієнтів, які віддають перевагу високому рівню

обслуговування. Серед основних замовників – провідні міжнародні та національні компанії, зокрема Siemens, SAP, Reemtsma, Scania, KP Publications та інші.

«BCD Travel Ukraine» — дочірнє підприємство ТОВ «Телехаус Київ туризм», яке з 1993 року успішно працює на ринку індивідуального туризму України. Адреса компанії: м. Київ, вул. Братська, 7 [22]. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основними напрямами діяльності «BCD Travel Ukraine» є: 79.11 — діяльність туристичних агентств; 79.12 — діяльність туристичних операторів; 79.90 — надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність. Стратегічною метою «BCD Travel Ukraine» є розвиток високотехнологічного інтелектуального туристичного сектору. Місія компанії полягає у забезпеченні найвищої якості туристичного сервісу без компромісів на всіх етапах взаємодії з клієнтами.

Цінності «BCD Travel Ukraine» м. Київ наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Цінності «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

Цінності підприємства	**Комплекс дій підприємства**
Вирішуємо разом	Нас об'єднує співпраця. Немає такої складної проблеми, щоб ми не змогли її вирішити разом. Працюючи як команда, ми використовуємо мудрість (та енергію!) натовпу.
Діємо цілеспрямовано	Ми приймаємо зміни та підтримуємо інновації. Наша креативність і прагнення заразливі – і вони дають результати
Робіть те, що правильно	Ми працюємо відкрито та підтримуємо прозорість. Члени нашої команди, клієнти та спільноти завжди знають, де ми знаходимося.
Дайте все можливе	Пристрасть дає нам силу. Ми віримо, що єдиний спосіб робити чудову роботу – любити те, що ти робиш. Нас надихають люди та місця навколо нас.
Забезпечуємо майбутнє	Коли ми даємо іншим інструменти, навички та можливості для досягнення успіху, вони процвітають. Коли ми даємо собі те саме, нас не зупинити.

**Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження.*

Бізнес-процеси «BCD Travel Ukraine» м. Київ охоплюють надання консультаційних послуг та реалізацію сервісів, пов'язаних з організацією зустрічей і подорожей для національних та міжнародних організацій. Компанія функціонує на основі двох окремих бізнес-напрямків: організація подорожей та проведення зустрічей і заходів. Продаж послуг здійснюється

через інтернет-платформи для самостійного бронювання, а також через мережу туристичних консультантів.

Пандемія COVID-19, що розпочалась у 2020 році, та воєнні дії в Україні суттєво вплинули на ділові поїздки та організацію заходів, викликавши значне зниження обсягів продажів компанії «BCD Travel Ukraine» м. Київ. У відповідь на скорочення попиту, у 2023 році корпорацією «BCD Travel» були впроваджені заходи щодо оптимізації витрат, зокрема проведено скорочення персоналу та впроваджено програми короткострокових відпусток.

Інвестиційна політика підприємства зосереджена переважно на консолідації систем середнього рівня та бек-офісних процесів, розробці власних систем бронювання, підвищенні кваліфікації консультантів із питань організації подорожей, а також на розвитку інструментів самостійного бронювання для бізнес-мандрівників.

Основні показники діяльності туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ, що відображають тенденції його розвитку за останні роки, наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Економічні показники діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

Показник	**Рік**					
	2019	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Валовий дохід, тис. грн	51881	51875	47048	44099	42381	26608
Операційний прибуток/збиток, тис. грн	2033	2836	2644	1731	323	-149
Активи, тис. грн	43281	39225	38069	38741	43 559	46612
Інвестиції в техніку та технології, тис. грн	340	306	2274	270	0	0
Власний капітал, тис. грн	17818	19720	21600	22720	22932	22940
Коефіцієнти:						
Рентабельність капіталу, %	3,7	10,13	9,1	5,05	0,93	-
Коефіцієнт власного капіталу, %	41,17	50,27	56,74	58,65	52,64	-
ROI, %	4,68	7,23	6,78	4,47	0,75	-

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

У процесі дослідження були проаналізовані економічні показники діяльності підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ за період 2019–2024 років, які наочно ілюструють негативний вплив зовнішніх чинників, зокрема

пандемії COVID-19 та воєнного конфлікту в Україні, на його функціонування та розвиток. Зокрема, отримані дані свідчать про суттєве погіршення основних фінансово-економічних показників підприємства, а саме: обсяг доходів у 2024 році становив лише 51 % від рівня доходів 2019 року; підприємство перейшло до збиткової діяльності, що підтверджується фінансовими результатами 2024 року; інвестиційна активність була значною мірою припинена; всі ключові відносні показники, що характеризують фінансовий стан, зазнали істотного погіршення. Ці тенденції свідчать про значний вплив зовнішніх факторів на економічний стан підприємства та потребують розробки адаптаційних стратегій для забезпечення стабільності та розвитку в умовах невизначеності.

Графічно динаміку доходів та величину прибутку «BCD Travel Ukraine» м. Київ наведено на рис. 2.1.

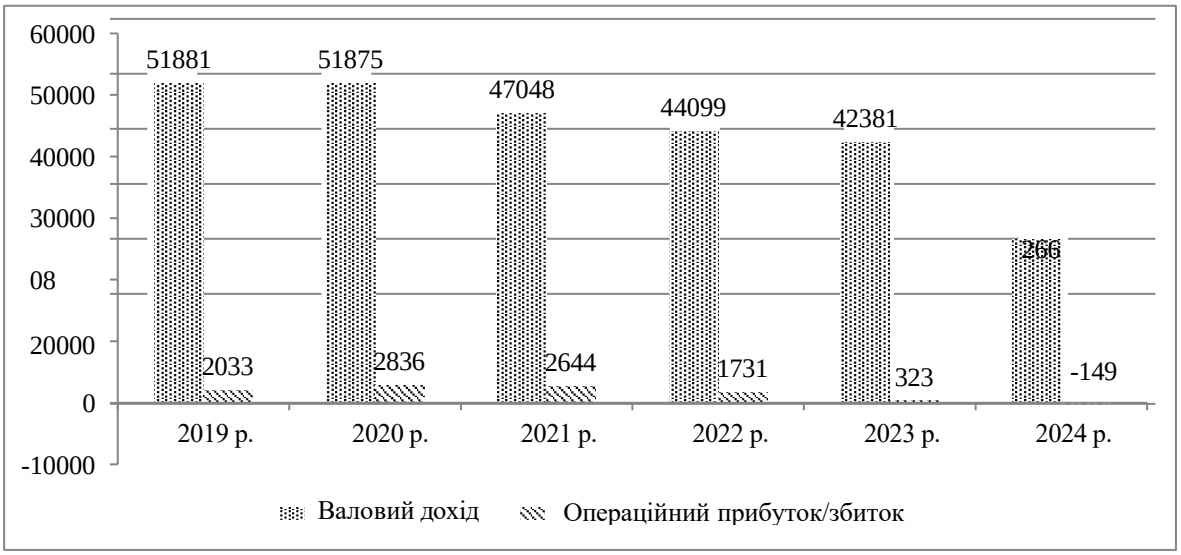


Рис. 2.1. Динаміка доходів та прибутку туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ, за період 2020-2024 рр., *тис. грн**

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Графічно динаміку фінансових коефіцієнтів туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ наведено на рис. 2.2. Негативні наслідки пандемії COVID-19 у поєднанні з початком військових дій в Україні спричинили значну невизначеність щодо перспектив розвитку національної економіки. Водночас прогнозується, що у період після завершення війни, а також за умови ефективної реалізації маркетингових заходів, обсяги продажу туристичних послуг почнуть зростати.

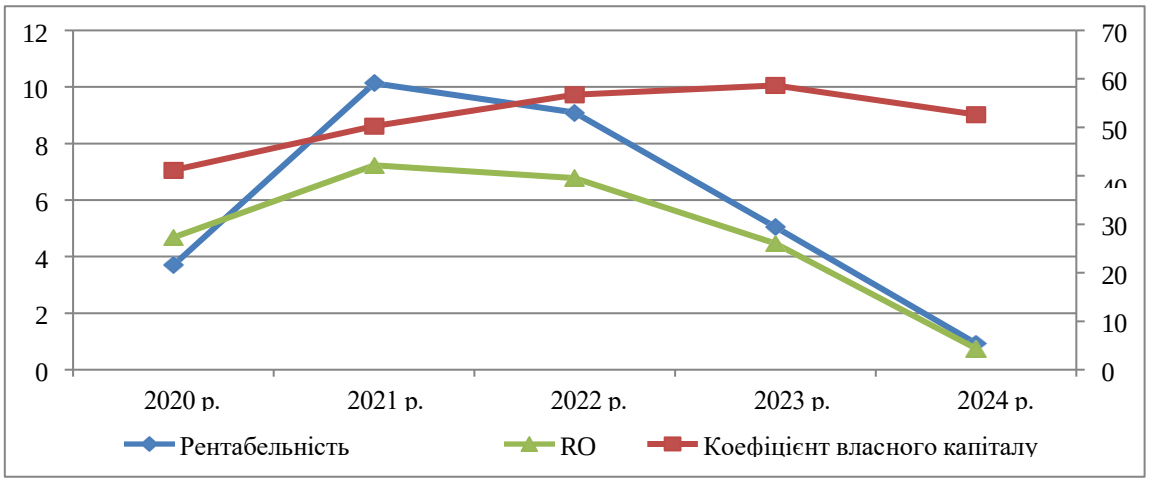


Рис. 2.2. Динаміка фінансових коефіцієнтів туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ за період 2020-2024 рр.*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

На початку 2024 року туристичне підприємство «BCD Travel Ukraine» (м. Київ) отримало від материнської компанії «BCD Travel» офіційне підтвердження щодо надання необхідних фінансових ресурсів для забезпечення виконання фінансових зобов'язань протягом наступних не менше ніж 12 місяців з дати підписання фінансової звітності.

Таблиця 2.3.

Фінансові показники діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ у 2022-2024 рр., *%, тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відх., +/-		Відн. відх., %	
				2023 р. до 2022 р	2024 р. до 2023 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.
Валовий дохід	44099	42381	26608	-1718	-15773	96,10	62,78
Витрати на персонал	41502	41385	26215	-117	-15170	99,72	63,34
Амортизація ПК та програмного забезпечення	866	673	542	-193	-131	77,71	80,53
Операційний прибуток/збиток	1731	323	-149	-1408	-472	18,66	-46,13
Інші фінансові доходи	39	19	258	-20	239	48,72	1357,89
Інші фінансові витрати	314	236	117	-78	-119	75,16	49,58
Прибуток/збиток до оподаткування	1456	106	8	-1350	-98	7,28	7,55
Податок на прибуток/збиток за рік	336	106	16	-230	-90	31,55	15,09
Прибуток/збиток за рік	1120	212	8	-908	-204	18,93	3,77
Нерозподілений прибуток	1120	212	8	-908	-204	18,93	3,77
Ймовірний прибуток/ збиток	1120	212	8	-908	-204	18,93	3,77

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.*

У перспективі прогнозується подальша інтенсивна консолідація туристичної індустрії, що супроводжуватиметься зменшенням кількості традиційних учасників ринку та одночасним зростанням ролі нових суб'єктів господарювання, які надають цифрові сервіси. Передбачається, що консультаційні послуги високої якості, що базуються на професійному досвіді та впровадженні цифрових продуктів компанії «BCD Travel Ukraine», матимуть істотний вплив на формування нової моделі бізнес-ландшафту корпоративних подорожей в Україні. Компанія планує посилити свої позиції на ринку, виступаючи у ролі ключового консультанта для корпоративних клієнтів.

Фінансові показники діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ за період 2022–2024 років наведені у таблиці 2.3.

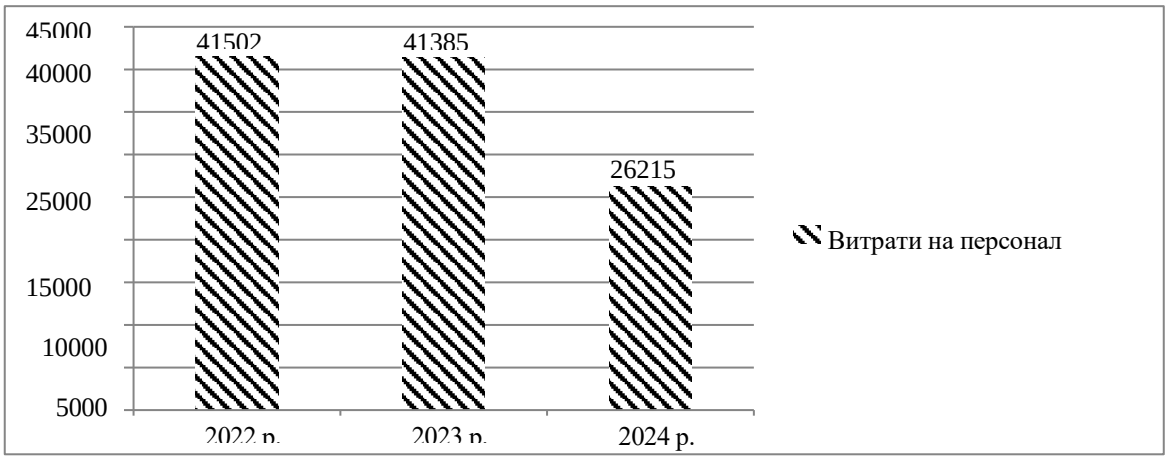


Рис. 2.3. Витрати на персонал «BCD Travel Ukraine» м. Київ у 2022-2024 рр., *тис. грн******

******Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналіз фінансових показників діяльності підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ за період 2022–2024 років (табл. 2.3) свідчить, що загальний обсяг доходів підприємства у 2023 році знизився на 4 %, а у 2024 році – на 37 % порівняно з попереднім роком. Валовий дохід демонстрував постійну тенденцію до зниження протягом усього аналізованого періоду.

Таке суттєве скорочення доходів супроводжувалося оптимізацією витрат, зокрема за рахунок зменшення чисельності персоналу, що сприяло зниженню витрат на оплату праці. Зокрема, у 2022 році витрати на персонал зменшилися

лише на 1 %, тоді як у 2023 році ця величина знизилася вже на 36 % (рис. 2.3). Наступним важливим етапом дослідження є аналіз балансу підприємства (див. додаток А).

Серед активів підприємства найбільшою часткою характеризуються оборотні активи, які становлять від 96 % до 98 % загальної суми активів. Особливістю фінансового забезпечення туристичної діяльності є специфіка фінансових відносин, що впливає на структуру активів підприємства. Частка основних засобів у структурі активів становить 1,29 %. У складі оборотних активів найбільшою є частка готівкових коштів, які необхідні для забезпечення операційної діяльності підприємства (рис. 2.4).

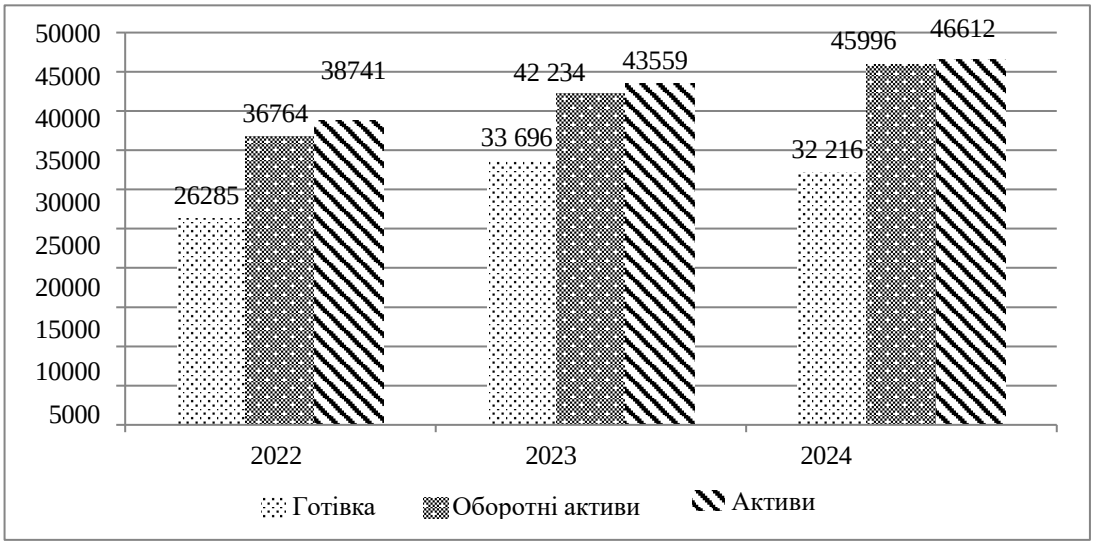


Рис. 2.4. Динаміка готівки «BCD Travel Ukraine» м. Київ у порівнянні з активами у 2022-2024 рр., *тис. грн**

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Структура пасивів підприємства характеризується відносною простотою: власний капітал становить близько 50 % від загальної суми пасивів, що свідчить про переважне фінансування діяльності підприємства за рахунок власних джерел. Незважаючи на зростання обсягу зобов'язань у останні роки, потенціал використання зовнішніх джерел фінансування залишається не повністю реалізованим.

Динаміку власного капіталу у порівнянні із загальним обсягом пасивів графічно відображено на рисунку 2.5.

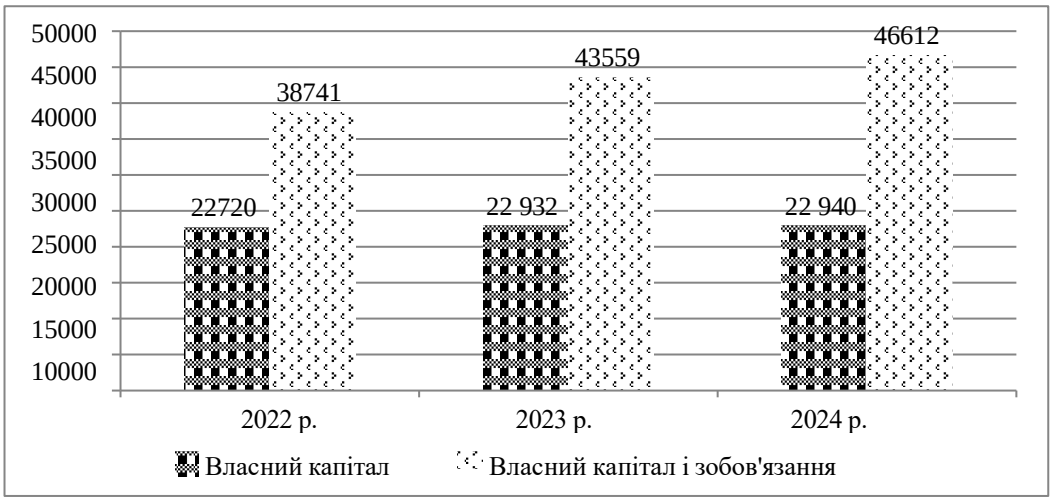


Рис. 2.5. Динаміка власного капіталу та пасивів «BCD Travel Ukraine» м. Київ у 2022-2024 рр., *тис. грн******

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналіз фінансових результатів діяльності та структури активів туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ дозволяє виокремити ключові особливості фінансово-економічного та маркетингового середовища підприємства:

– виникає потреба у ретельному плануванні фінансового забезпечення в умовах дисбалансу між попитом і пропозицією туристичних послуг. Висока швидкість обороту капіталу у туристичній сфері зумовлена інтеграцією процесів розробки, реалізації та споживання туристичного продукту в єдиний виробничо-обслуговуючий цикл;

– ефективність використання фінансових ресурсів безпосередньо залежить від привабливості туристичних об’єктів. Зміна або втрата таких об’єктів призводить до зниження грошових надходжень і уповільнення оборотності коштів;

– у структурі фінансових ресурсів домінує власний капітал. Фінансування діяльності здійснюється переважно за рахунок власних джерел; хоча зобов’язання підприємства зростають, потенціал зовнішнього фінансування використовується не повною мірою;

– сформований часовий розрив між моментом продажу туристичного продукту і його фактичним споживанням створює можливість для довгострокового використання отриманих наперед коштів.

– основна частка фінансування припадає на залучені кошти (понад 66 %) і короткострокові кредити, при цьому близько 48 % залучених коштів становить поточна кредиторська заборгованість;

– підприємство не використовує кредити для покриття оборотних коштів; позикові кошти залучаються здебільшого для фінансування капітальних інвестицій. Відсутність значних основних засобів ускладнює залучення кредитних ресурсів;

– ціноутворення туристичного продукту є динамічним і залежить від вартості послуг, тривалості туру, типу, чисельності туристів, сезонності тощо. Нормативна калькуляція ціни без урахування собівартості спричиняє коливання рівня рентабельності та фінансових показників;

– ефективність використання фінансового потенціалу суттєво залежить від зовнішніх факторів, зокрема політичної та економічної ситуації, а також валютного ринку.

Варто зауважити, що за таких умов, організаційна структура «BCD Travel Ukraine» підприємства передбачає наявність спеціалізованого підрозділу з фінансового менеджменту, що забезпечує комплексний аналіз фінансової діяльності через функції бухгалтерії, фінансового та маркетингового відділів, а також відповідального фінансового менеджера.

2.2. Дослідження системи маркетингового менеджменту туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ

Корпоративне управління, що забезпечує стабільність функціонування всіх підсистем організації, є ключовим фактором ефективної взаємодії з різноманітними зацікавленими сторонами (stakeholders), включно з працівниками, клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, представниками малого та середнього бізнесу, а також суспільством загалом (Freeman, 1984). Керівництво підприємства «BCD Travel Ukraine» (м. Київ)

підкреслює, що підтримка високого рівня корпоративного управління (corporate governance) сприяє зміцненню репутації організації як надійного та відповідального партнера для всіх стейкхолдерів.

Підприємство впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility, CSR), встановлює високі етичні стандарти та застосовує провідні практики управління якістю, що відповідають сучасним міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001 та ISO 26000. З урахуванням посилення ролі сталого розвитку у глобальній бізнес-практиці, структура управління та бізнес-процеси підприємства адаптуються до вимог сучасного зовнішнього середовища, що характеризується високою волатильністю та невизначеністю.

Підприємство дотримується вимог Директиви Європейського Союзу про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive — CSRD), що передбачає підвищення прозорості, узгодження стандартів звітності та розширення інформації щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності.

Організація характеризується наявністю кваліфікованого, географічно розподіленого персоналу, орієнтованого на клієнтоорієнтований підхід у сферах продажів і управління бізнес-процесами. Враховуючи довготривалість циклів продажів корпоративних туристичних послуг (12–24 місяці), підприємство активно інтегрує цифрові платформи (LinkedIn, Twitter) для підтримки взаємодії з клієнтами та підвищення впізнаваності бренду.

З метою оптимізації маркетингових комунікацій було встановлено партнерство з платформою PostBeyond, що сприяє модернізації веб-сайту та розвитку контент-маркетингової стратегії, орієнтованої на підвищення лояльності клієнтів та розширення ринкових можливостей (Pulizzi, 2012).

Маркетингова стратегія «BCD Travel Ukraine» м. Київ, яка наразі реалізується підприємством подана на рис. 2.6 і передбачає реалізацію таких підстратегій: цифрової, комунікаційної та сталого розвитку.



Рис. 2.6. Напрямки маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Підприємство прагне залучити своїх співробітників до реалізації стратегії контент-маркетингу, зокрема шляхом поширення інформації про підприємство та залучення споживачів латентного трафіку на свій веб-сайт. При цьому «BCD Travel Ukraine» м. Київ зіткнулось з певними труднощами (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Труднощі в реалізації маркетингового менеджменту «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналіз маркетингового менеджменту підприємства «BCD Travel Ukraine» (м. Київ) на основі даних рис. 2.7 виявляє низку проблемних аспектів, які потребують уваги:

1. Складність організації робочих процесів: Вся робоча інформація зосереджена у форматах Word та Excel, що ускладнює централізоване управління контентом і знижує ефективність внутрішньої комунікації та координації діяльності.

2. Недостатній рівень залученості співробітників у цифрові канали маркетингової комунікації: У команді підприємства виявлено типові бар’єри, зокрема відсутність чітких орієнтирів щодо контенту для публікацій та

дефіцит часу для ведення активної діяльності у соціальних мережах. Це свідчить про необхідність систематичного навчання та мотивації персоналу для ефективного використання цифрових маркетингових інструментів.

3. Обмежений контроль над поширенням маркетингового контенту співробітниками: Відсутність належних механізмів моніторингу ускладнює оцінку ефективності комунікацій та підтримання бренд-ідентичності, що потенційно створює ризики репутаційного характеру.

Сучасні тенденції розвитку туристичної галузі, посилені впливом пандемії COVID-19 та воєнних подій, зумовлюють необхідність адаптивності, інноваційності та широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у маркетингову діяльність. Споживачі туристичних послуг демонструють готовність до відновлення подорожей, що обумовлює потребу у професійній підтримці та консультуванні для адаптації до змінених умов.

Основним пріоритетом маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine» є забезпечення персоналу детальними рекомендаціями щодо послідовності дій та прийняття ефективних управлінських рішень у процесі реалізації туристичних продуктів і послуг.

Інтеграція маркетингової стратегії, що представлена на рис. 2.8, включає такі компоненти: підвищення рівня обізнаності та компетенції співробітників щодо процедур надання туристичних послуг; розробку і впровадження інструкцій і заходів з безпеки; координацію діяльності з партнерами; удосконалення комунікацій зі споживачами з метою максимізації операційної ефективності підприємства (рис. 2.8).

Для забезпечення реалізації маркетингової стратегії відділом менеджменту підприємства було розроблено путівник під назвою «Назад до подорожі», який містить рекомендації та практичні вказівки, спрямовані на перегляд програм подорожей, а також на безпечне, ефективне та раціональне відновлення діяльності підприємства. До основних положень путівника належать забезпечення постійного зв’язку з мандрівниками з метою підтримання комунікації та своєчасного інформування, проведення

систематичного моніторингу ризиків, що можуть впливати на безпеку і комфорт туристичних подорожей, а також організація цілодобового доступу до актуального контенту та інформації для туристичних менеджерів і агентів з метою оперативної підтримки та підвищення якості обслуговування.

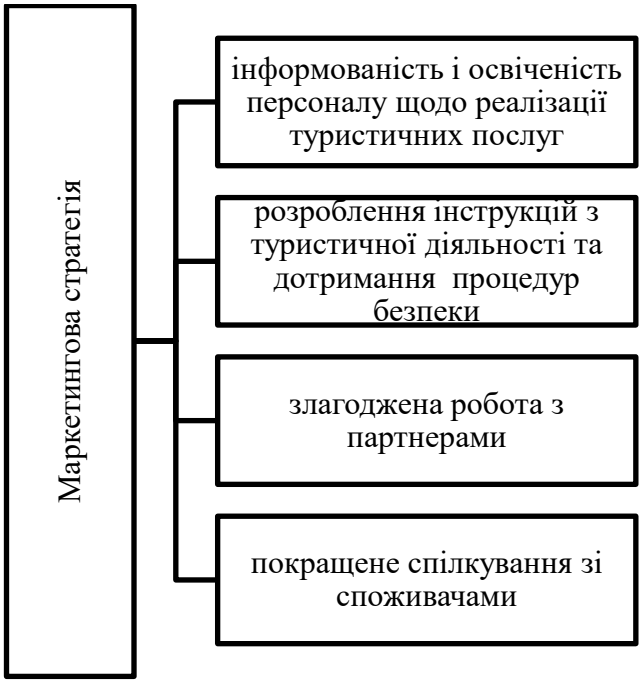


Рис. 2.8. Принципи маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Уся інформація щодо туристичних послуг надається через цифрову платформу, що становить основу реалізації цифрової стратегії компанії «BCD Travel Ukraine» м. Київ. Для отримання доступу до цієї платформи туристам або туристичним посередникам необхідно звернутися до менеджера з управління подорожами, який спеціалізується на комунікації з клієнтами та надає детальні інструкції щодо користування платформою у разі виникнення технічних або організаційних труднощів.

Готовність до впровадження інноваційних підходів є однією з ключових характеристик міжнародної корпорації «BCD Travel». В умовах тимчасового сповільнення розвитку туристичного сектору України, зокрема виїзного туризму, компанія «BCD Travel Ukraine» м. Київ зосереджує увагу на реалізації двох стратегічних напрямів маркетингу, що поступово розвиватимуться відповідно до відновлення туристичного бізнесу: орієнтація на сегмент туристів із середнім та нижче середнього рівнем доходу, а також

інновації, що базуються на метаданих та програмних рішеннях, які забезпечують спрощений цифровий досвід для користувачів.

Компанія «BCD Travel» інвестувала значні ресурси у створення відкритої туристичної платформи, яка надає клієнтам широкий спектр інноваційних рішень. Прикладом цього є торговельний майданчик Solution Source, запущений у 2018 році, який впроваджує новітні технології в галузі туристичних послуг, забезпечуючи швидкий доступ клієнтів до інновацій із мінімальними ризиками. Технологічні партнери, що співпрацюють із платформою, проходять ретельну перевірку і акредитацію, що гарантує якість та надійність послуг.

Іншим важливим інструментом є платформа Trip Source, яка надає бізнес-мандрівникам оперативні повідомлення для кращого розуміння варіантів подорожей, орієнтації у мінливих умовах та прийняття зважених рішень. Оновлення платформи включають інтеграцію з Інформаційним центром, що забезпечує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу про авіакомпанії, аеропорти та міжнародні напрямки.

Цифрові сервіси компанії «BCD Travel Ukraine» м. Київ надають мандрівникам можливість самообслуговування в режимі онлайн, що раніше було можливо лише через телефонні дзвінки або електронну пошту з агентами. Впровадження технологічних рішень забезпечує мультиканальну взаємодію з клієнтами, що підвищує гнучкість обслуговування на всіх етапах подорожі.

Крім того, компанія використовує платформу DecisionSource®, яка надає керівникам туристичних програм аналітичні дані щодо подорожей, функції проактивного оповіщення, а також інформацію щодо дотримання політик безпеки, поведінки мандрівників та взаємодії з постачальниками.

В цілому, цифрові сервіси «BCD Travel» спрямовані на оптимізацію готельного контенту, інтеграцію нових платформ для спрощення бронювання через стандарти NDC, управління подорожами, ідентифікацію мандрівників, контроль доступу та покращення систем комунікації в рамках Trip Source.

Наступним ключовим напрямом маркетингової діяльності «BCD Travel Ukraine» м. Київ є розробка та впровадження комунікаційної стратегії. Ефективне спілкування завжди було важливою складовою функцій менеджера з подорожей, проте сучасні умови вимагають підвищення рівня комунікаційного професіоналізму. Менеджер має не лише інформувати мандрівників, але й активно впливати на процес прийняття ними рішень щодо придбання туристичних послуг саме в «BCD Travel Ukraine» м. Київ.

Цей тренд трансформує управління подорожами, змінюючи його на маркетингову функцію. Провідні компанії наймають спеціалістів із маркетингу та комунікацій для туристичних команд, що свідчить про необхідність систематичного впровадження комунікаційних стратегій як критично важливої компетенції для досягнення щоденного успіху менеджера з подорожей.

Таким чином, управління подорожами дедалі більше інтегрується з маркетинговою діяльністю, вимагаючи від менеджерів застосування цілеспрямованих стратегій комунікації, а не лише формальних інформаційних повідомлень. Для ефективного залучення потенційних клієнтів туристичний менеджер повинен професіоналізувати свої комунікаційні навички та підходи, що сприятиме підвищенню конверсії продажів туристичних продуктів.

Ділові мандрівники зіштовхуються з дуже персоналізованим споживчим маркетингом через безліч інструментів для планування та здійснення покупок. Тому, менеджери з подорожей «BCD Travel Ukraine» м. Київ повинні використовувати креативні методи стимулювання до купівлі. Підйом менеджерів з туризму на новий рівень заохочення та стимулювання продажів може здатися складним і непередбачуваним.

Подорожі належать до категорії надзвичайно емоційних послуг, що зумовлює високий рівень значущості комунікативних компетенцій персоналу, а також розвитку інтуїтивного чуття до вербального спілкування як ключового ресурсу підприємства. Водночас, специфіка ведення діалогу з мандрівниками, клієнтами, діловими партнерами та іншими зацікавленими сторонами

відрізняється від навичок розробки та реалізації структурованих маркетингових кампаній, що потребує окремої уваги у контексті управління туристичним бізнесом. «BCD Travel Ukraine» м. Київ розробила та впровадила комплексний системний процес, орієнтований на підтримку менеджерів з подорожей у реалізації ефективної стратегії цифрової комунікації. Цей процес спрямований на забезпечення послідовності, цілеспрямованості та адаптивності комунікаційних заходів, що сприяє підвищенню рівня взаємодії з клієнтами, посилює довіру та лояльність, а також покращує загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг.

Основні компоненти розробленої стратегії включають створення чітких рекомендацій щодо форматів і змісту комунікації, регулярне інформування клієнтів про актуальні пропозиції та зміни в сервісах, а також активне використання цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, електронна пошта та спеціалізовані платформи. Зокрема, враховуючи зростаюче значення соціальних медіа у формуванні споживчої поведінки, відділ маркетингу підприємства здійснює системне навчання співробітників із метою підвищення їхньої активності та ефективності в онлайн-взаємодії з цільовою аудиторією. Крім того, впровадження інтегрованих інформаційних систем дозволяє відстежувати якість комунікацій, аналізувати зворотний зв’язок та коригувати стратегії у режимі реального часу. Це забезпечує гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов та уподобань клієнтів, а також дозволяє формувати індивідуалізовані пропозиції, що відповідають потребам різних сегментів споживачів.

Таким чином, стратегія цифрової комунікації, реалізована в «BCD Travel Ukraine» м. Київ, не лише оптимізує процеси взаємодії з клієнтами, але й сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного розвитку туристичної галузі.

На туристичному підприємстві «BCD Travel Ukraine» м. Київ розроблено процес, який допомагає менеджерам з подорожей реалізувати стратегію ефективної цифрової комунікації (рис. 2.9).

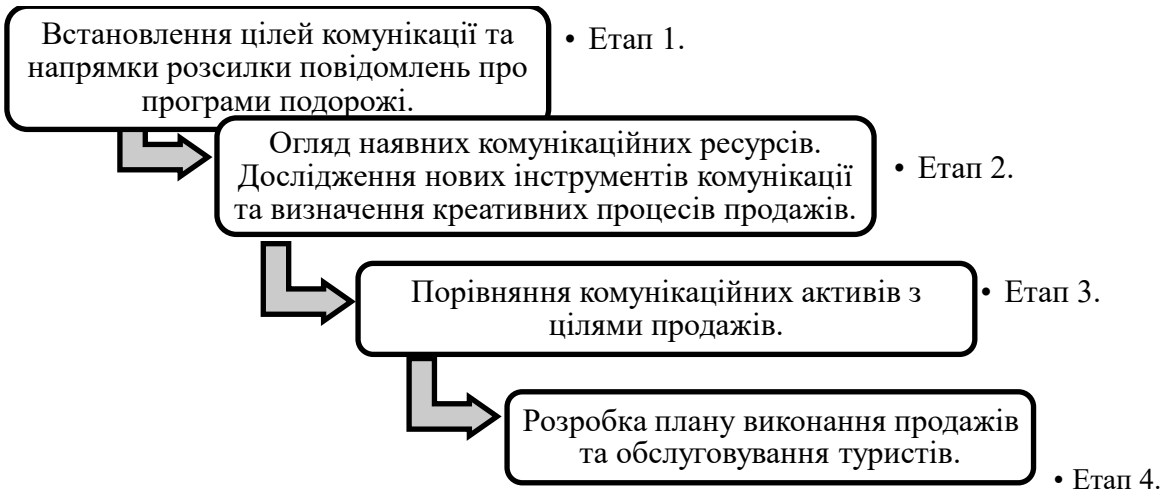


Рис. 2.9. Процес реалізації стратегії цифрової комунікаці «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Одним із пріоритетних напрямів підвищення корпоративного іміджу туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ є впровадження та реалізація комплексної стратегії сталого розвитку, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів та інших зацікавлених сторін. Стратегія сталого розвитку виступає інструментом, який забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємства, створюючи умови для довгострокової стабільності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Система сталого розвитку в «BCD Travel Ukraine» побудована на шести фундаментальних напрямках, які відображають зобов'язання підприємства перед власною організацією, клієнтською базою, а також суспільними та екологічними спільнотами. Ці напрями включають:

–управління, етика та корпоративна відповідальність, що передбачає дотримання високих стандартів ділової етики, прозорість прийняття управлінських рішень та відповідальність перед усіма зацікавленими сторонами;

–практики на робочому місці, які спрямовані на забезпечення безпечних, справедливих та інклюзивних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників і формування корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток;

–охорона навколишнього середовища, що включає заходи з мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на природні ресурси, зниження викидів, ефективне управління відходами та впровадження екологічно безпечних технологій;

–стабільність закупівель та реалізації туристичних послуг, яка забезпечує етичні та відповідальні практики у відносинах із постачальниками та партнерами, а також підтримує економічну стійкість ланцюгів постачання;

–висока ефективність послуг та рівень задоволеності туристів, що включає постійне вдосконалення якості обслуговування, інновації у продуктовій лінійці та орієнтацію на клієнтоцентричність;

–благодійність і соціальна відповідальність, які відображають активну участь підприємства в соціальних проектах, підтримку місцевих громад та ініціатив, спрямованих на покращення соціального середовища (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Система управління сталим розвитком туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Впровадження системи сталого розвитку підвищує репутацію «BCD Travel Ukraine» як соціально відповідального підприємства та забезпечує стійкість бізнес-моделі в умовах мінливого ринку. Для кожного напряму сталого розвитку визначено довгострокові зобов’язання та річні цілі, що сприяють постійному вдосконаленню. Інтеграція принципів різноманітності та інклюзії охоплює всі сфери діяльності, сприяючи розвитку інновацій і розширенню професійних можливостей у туризмі.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «BCD TRAVEL UKRAINE» м. КИЇВ

3.1. Інструменти побудови та процесу реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства

Якісний туристичний продукт має базуватися на всебічному аналізі попиту споживачів, бути спрямованим на визначені сегменти ринку, пропонуватися у відповідних локаціях за привабливими цінами та професійно презентуватися і реалізовуватися з високим рівнем обслуговування. Досягнення цих завдань можливо за умови розробки та впровадження структурованої і послідовної маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія туристичного підприємства має насамперед відображати поточні потреби споживачів і стан конкурентного середовища на ринку, а також передбачати оперативні заходи для реагування на можливі зміни цих чинників. Правильно розроблена стратегія маркетингу забезпечує підприємству здатність ефективно протистояти впливам зовнішніх факторів у тривалій перспективі.

При формуванні маркетингової стратегії в туристичній сфері важливо враховувати такі основні елементи:

–постановку бізнес-цілей;

–оцінку внутрішніх і зовнішніх умов діяльності;

–визначення можливостей і ресурсів для реалізації бізнес-процесів;

–формування маркетингових завдань;

–розробку планів для досягнення поставлених цілей;

–впровадження інформаційних систем і баз даних для підтримки прийняття управлінських рішень.

Схематично процес реалізації стратегії маркетингу туристичного підприємства представлено на рис. 3.1.

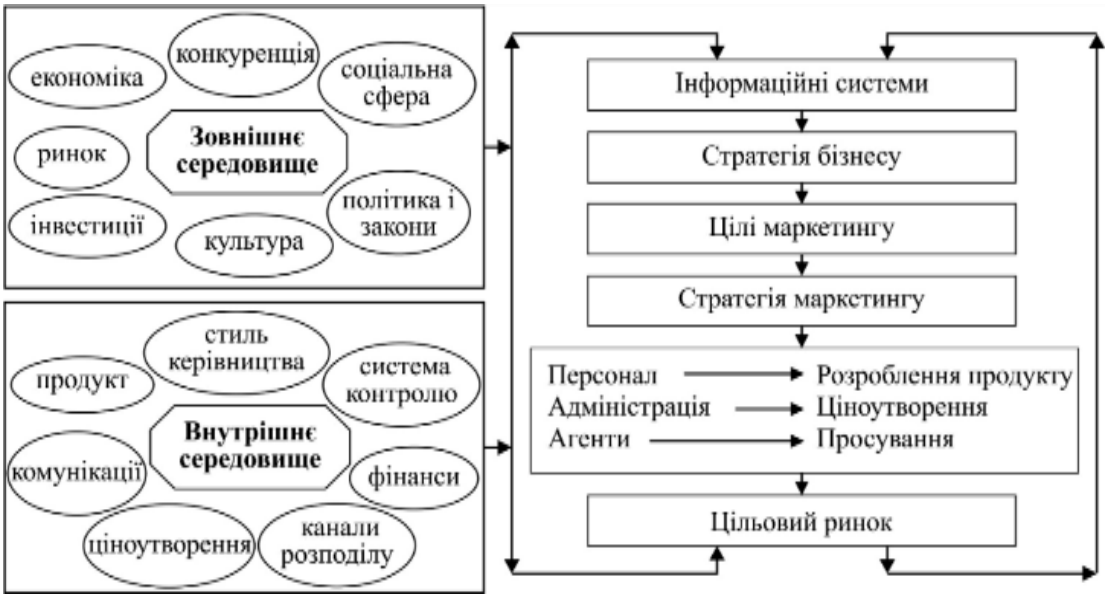


Рис. 3.1. Базові інструменти реалізації стратегії маркетингу*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Стратегічне планування у сфері туризму визначається двома ключовими економічними показниками: рівнем ділової активності та часткою доходів населення, що спрямовується на відпочинок. Особливо чутливими до змін цих показників є великі корпорації, які об’єднують у своїй структурі численні малі підприємства. З огляду на це, для ефективного управління необхідно поєднання централізованого стратегічного підходу з адаптацією до регіональних особливостей, оскільки уніфікований туристичний продукт не завжди може задовольнити потреби навіть однорідних сегментів споживачів у різних географічних зонах [29].

У наукових дослідженнях виокремлюють п’ять основоположних принципів формування маркетингової стратегії підприємств туристичної галузі:

– визначення ключових стратегічних центрів організаційної структури.

– розробка стратегії на підставі аналітичної інформаційної бази.

– обґрунтований вибір виду діяльності відповідно до вимог ринку, що виключає випадковість.

– обмеженість можливих стратегічних альтернатив.

– значущість впливу зовнішніх факторів на формування стратегії [30, с. 101].

Процес формування маркетингової стратегії в туристичній сфері розпочинається з ґрунтовного аналізу взаємодії між споживачами та туристичним продуктом, що поєднується з оцінкою конкурентного ринкового середовища. На цьому етапі застосовуються математичні методи програмування та статистичні інструменти, які дозволяють здійснювати кількісний аналіз ринкових тенденцій, споживчих вподобань, а також ефективності конкурентів. Такий підхід сприяє обґрунтованому визначенню стратегічних напрямків діяльності підприємства з урахуванням мінливих зовнішніх умов.

Наступним етапом є вивчення потенціалу збільшення прибутковості туристичного підприємства. Це може бути досягнуто шляхом диверсифікації клієнтської бази, розширення географічного охоплення ринку, оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності праці. Одночасно необхідно здійснити комплексний аналіз структури витрат із метою виявлення можливостей для їх скорочення без шкоди якості послуг.

Важливим елементом маркетингової стратегії є позиціювання туристичного продукту, яке визначається як цілеспрямований процес розміщення туристичних послуг на визначеному цільовому ринку з метою забезпечення їх конкурентоспроможності та задоволення потреб конкретних сегментів споживачів. Ефективне позиціювання базується на детальному вивченні вимог і вподобань клієнтів, формуванні позитивного іміджу підприємства, а також чіткій комунікації унікальних переваг туристичного продукту. З метою реалізації позиціювання використовуються інтегровані маркетингові комунікації, які включають рекламу, паблік рілейшнз та інші інструменти просування.

Особливу увагу слід приділяти контролю якості обслуговування, адже у сфері туризму взаємовідносини між персоналом і клієнтами є ключовою характеристикою самого продукту. Якість обслуговування безпосередньо впливає на рівень задоволеності споживачів, їх лояльність та репутацію підприємства на ринку. Тому механізми моніторингу та оцінки впровадження

маркетингової стратегії повинні бути чітко інтегровані в систему управління підприємством. Це дозволить своєчасно ідентифікувати відхилення від поставлених цілей, здійснювати коригувальні заходи і забезпечувати сталий розвиток туристичного бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі проведеного дослідження визначено низку методів контролю, які можуть бути застосовані туристичним підприємством у процесі реалізації маркетингової стратегії (рис. 3.2). До них належать: оцінка прибутковості та збитковості діяльності; аналіз фінансово-господарських коефіцієнтів; проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту операційної діяльності; маркетингові дослідження окремих туристичних продуктів і ринкових сегментів; систематичний моніторинг задоволеності споживачів, зокрема шляхом опитувань.

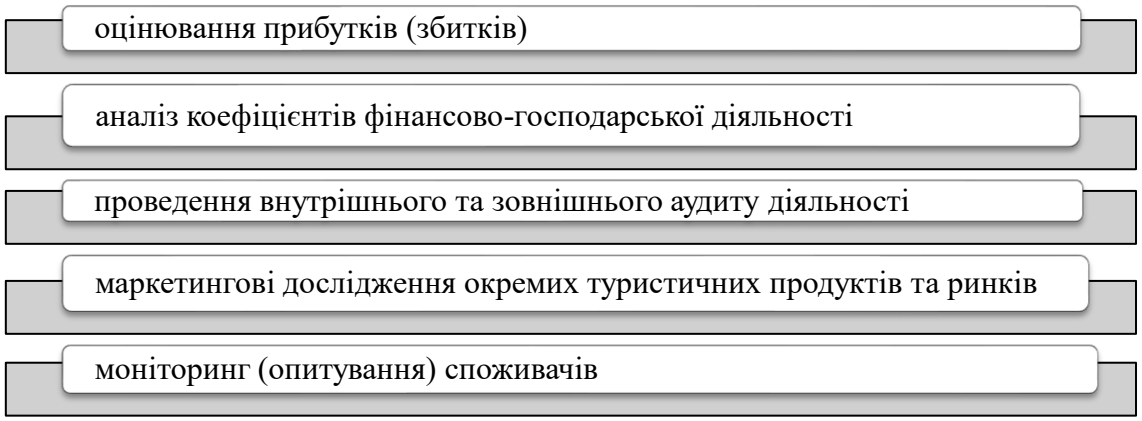


Рис. 3.2. Методи контролю, у процесі реалізації маркетингової стратегії туристичного підприємства*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Застосування зазначених інструментів контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати коригувальні управлінські рішення для підвищення ефективності реалізації маркетингової стратегії.

Процес стратегічного планування маркетингу завершується розробкою маркетингового плану підприємства, який виступає ключовим документом, що визначає орієнтири діяльності у туристичній індустрії на певний часовий період. Такий план, розроблений з урахуванням специфіки підприємства та

компетенції розробників, забезпечує механізм адаптації до змін, викликаних впливом зовнішніх та внутрішніх факторів [33, с. 72].

Вивчення середовища функціонування туристичного бізнесу набуває особливого значення через його динамічний характер і високий рівень конкурентної боротьби. Маркетинговий план, у відмінність від стратегії, містить тактичні компоненти, що регламентують специфічні напрями маркетингової діяльності, зокрема просування, розподіл та збут.

У процесі розробки маркетингового плану необхідно чітко визначити часові рамки планування, цільові продукти та сегменти ринку, на які спрямовано маркетингові зусилля. Незважаючи на відмінності в обсязі і структурі планів різних туристичних підприємств, вони містять низку загальних компонентів, серед яких: місія підприємства, визначення основних напрямів діяльності, встановлення маркетингових і фінансових цілей (частка ринку, обсяги продажу, прибутковість, імідж), детальний аналіз зовнішнього середовища (характеристика індустрії, розмір і потенціал ринку, економічні, політичні та соціальні чинники) та внутрішніх ресурсів (аналіз наявних активів, оцінка попередніх маркетингових стратегій, імідж і асортимент продуктів і послуг).

Маркетингова стратегія, що включає сегментацію ринку, позиціювання продукту та методи проникнення на ринок, реалізується через тактичну програму, що охоплює розробку продукту, формування цінової політики, організацію просування і розподілу, а також визначення відповідальних виконавців. Важливим аспектом є забезпечення необхідних ресурсів, зокрема капіталу, людських ресурсів та інформаційних систем, а також встановлення системи контролю та оцінки ефективності виконання маркетингового плану [34, с. 97].

Таким чином, маркетинговий план виступає інтегрованим інструментом управління, що забезпечує системний і послідовний підхід до реалізації маркетингової стратегії з урахуванням специфіки туристичного ринку та викликів зовнішнього середовища.

Маркетингове планування є ключовим фактором розвитку та ефективного функціонування туристичних підприємств. Воно виступає одним із найважливіших інструментів управління, особливо в умовах активної конкуренції на ринку туристичних послуг, де підприємства прагнуть виводити нові туристичні продукти та пропозиції.

Кінцеві цілі туристичних підприємств можуть варіюватися, включаючи збільшення кількості туристів у регіоні, розширення частки ринку та підвищення прибутковості. Однак досягнення цих цілей у конкурентному середовищі неможливе без системної маркетингової діяльності, орієнтованої на потреби споживачів.

Сучасні виклики глобалізації, посилена конкуренція, а також трансформації у бізнес-середовищі підкреслюють необхідність впровадження ефективної системи стратегічного маркетингового планування у туристичних підприємствах. Сьогоднішні умови ринку туристичних послуг, зокрема безпекові обмеження та орієнтація на внутрішній ринок, підвищують важливість збереження позицій підприємства та підтримки лояльності клієнтської аудиторії.

В контексті реалізації маркетингової стратегії на сучасних туристичних підприємствах спостерігається зміщення акцентів у напрямках диверсифікації туристичного продукту, оптимізації цінової політики, зміцнення бренду та вдосконалення рекламного контенту. Значну роль відіграє контент, створений користувачами, як ефективний інструмент залучення аудиторії.

Маркетинг впливу (influencer marketing) стає потужним засобом підвищення впізнаваності бренду шляхом взаємодії з впливовими туристичними агентами та експертами, що дозволяє швидко збільшувати аудиторію підписників. Цифрові маркетингові агентства допомагають адаптувати та оптимізувати рекламні кампанії для просування нових послуг.

На рис. 3.3 наведено основні маркетингові стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ, які сприяють його успішному розвитку. Однією з ключових стратегій є глибоке розуміння запитів та потреб

споживачів туристичного продукту. Це включає збір демографічних даних, аналіз мотивації клієнтів щодо бронювання, вивчення їхніх уподобань і перешкод у процесі вибору туру.

В рамках цієї стратегії рекомендується формування мінімум трьох типових профілів клієнтів (персон), на основі яких розробляються бренд, вебсайт та маркетингові кампанії, адаптовані до потреб кожного сегмента. Такий персоналізований підхід дозволяє ефективно залучати та утримувати цільову аудиторію.



Рис. 3.3. Маркетингові стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

У контексті розроблення маркетингової стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ, доцільно виділити ключові напрями, що забезпечують ефективність маркетингової діяльності в сучасних умовах цифровізації та високої конкуренції:

1. Оптимізація веб-сайту: Веб-ресурс виступає фундаментом для реалізації інтернет-маркетингу. Необхідним є регулярне оновлення та оптимізація сайту задля покращення користувацького досвіду та підвищення коефіцієнта конверсії. Особлива увага приділяється мобільній адаптивності, продуктивності та швидкості завантаження, які оцінюються за допомогою спеціалізованих інструментів, зокрема Test My Site від Google.

2. Цифровізація бізнес-процесів: Статистичні дані, зібрані компанією Think with Google, демонструють, що близько 45-48% мандрівників з США та Європи зручно планують і бронюють подорожі за допомогою мобільних пристроїв. Це зумовлює необхідність забезпечення високої якості мобільного досвіду, еквівалентного або кращого за десктопний.

3. Соціальні мережі: Соціальні платформи є одним із найефективніших каналів маркетингу в готельно-туристичному секторі. Вибір відповідних платформ (Facebook, Instagram, Twitter) та розробка диференційованих стратегій для кожної з них дозволяють більш адресно взаємодіяти з цільовою аудиторією.

4. Відеомаркетинг у форматі live streaming: Сучасні споживачі туристичних послуг віддають перевагу відео у прямому ефірі, яке підвищує рівень автентичності бренду, одночасно знижуючи витрати на виробництво контенту. Дослідження показують, що 82% глядачів віддають перевагу live-відео порівняно зі звичайними публікаціями.

5. Електронний маркетинг: Формування бази підписників для електронної розсилки залишається одним із найцінніших маркетингових активів, що демонструє високу конверсію у порівнянні з іншими каналами. Наявність форми підписки на веб-сайті сприяє формуванню спільноти та підвищенню лояльності клієнтів.

6. Розширення онлайн-ресурсів для бронювання: Враховуючи поширення онлайн-платформ для пошуку та бронювання туристичних послуг, доцільно інтегрувати можливості онлайн-бронювання безпосередньо на офіційному сайті підприємства.

7. Зворотній зв’язок та моніторинг відгуків: Платформи типу Yelp, TripAdvisor, Google Local є ключовими для формування репутації. Активне реагування на всі відгуки підвищує довіру споживачів та покращує SEO-показники сайту.

8. Ведення корпоративного блогу: Регулярне публікування контенту (історій, порад, аналітики) слугує засобом залучення та утримання аудиторії, а також підвищення впізнаваності бренду.

9. Оптимізація профілю в «Google Мій бізнес»: Ведення актуального облікового запису дозволяє керувати відображенням підприємства в пошукових системах і навігаційних сервісах, сприяючи оперативному залученню клієнтів.

10. Впровадження практик експериментального маркетингу: Залучення клієнтів до безпосередньої взаємодії з брендом через інтерактивні заходи посилює емоційний зв’язок і підвищує лояльність.

11. Маркетинг мікроінфлюенсерів: Співпраця з впливовими особами, що мають вузьку, цільову аудиторію, дозволяє більш ефективно комунікувати та просувати послуги.

12. Контроль та оптимізація маркетингових цілей: Систематичний моніторинг результатів дозволяє коригувати стратегію на основі аналізу ефективності, забезпечуючи адаптивність маркетингової діяльності.

Отже перед розробленням тактичних заходів слід провести всебічну оцінку, що включає аналіз:

– напрямків діяльності підприємства;

– конкурентної стратегії;

– цільових сегментів ринку та маркетингових можливостей;

– зовнішнього («глобального» та «галузевого») екологічного середовища;

– потреби та мотивації виходу на міжнародний рівень;

– організаційно-управлінських спроможностей;

– фінансово-планових ресурсів.

Результати оцінки доцільно узагальнити у вигляді SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

3.2.Процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ

Базовий процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства на рівні менеджменту варто розглядати як певну послідовність етапів, що зводяться до:

1) розробки і формулювання місії підприємства;

2) здійснення маркетингового стратегічного аналізу;

3) розробки можливих варіантів маркетингових стратегій;

4) оцінювання стратегічних альтернатив;

5) вибору оптимального варіанта маркетингової стратегії (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Базовий процес розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Перелік напрямів маркетингової стратегії не є вичерпним і суттєво залежить від усталених практик, сформованих в межах конкретного туристичного підприємства.

Маркетингова стратегія є підпорядкованою загальній корпоративній стратегії, отже процес її формування здійснюється з урахуванням місії туристичного підприємства. Формування маркетингової стратегії відбувається відповідно до встановлених маркетингових цілей та завдань організації.

Варто акцентувати на циклічній природі цього процесу, що передбачає систематичне забезпечення зворотного зв'язку та адаптацію стратегії на основі аналізу результатів її впровадження.

Крім того, формування маркетингової стратегії є ситуативно детермінованим процесом і залежить від конкретних зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства.

На основі узагальнення різноманітних теоретичних підходів і практичних моделей доцільно розглядати процес формування маркетингової стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ як послідовність логічно взаємопов'язаних етапів, структурованих на рис. 3.5.

Відповідно до рисунку 3.5, першим етапом процесу формування маркетингової стратегії туристичного підприємства є всебічний аналіз маркетингового середовища. Цей етап доцільно розділити на три основні напрями: аналіз макросередовища, аналіз безпосереднього оточення підприємства та аналіз внутрішнього середовища.

На першому етапі здійснюється детальне вивчення факторів маркетингового середовища та їх ключових особливостей, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем з урахуванням його потенціалу. Метою цього є створення умов для довгострокового виживання підприємства в мінливих ринкових умовах. Зокрема, здійснюється оцінка впливу основних факторів маркетингового середовища на кінцеві результати діяльності підприємства.

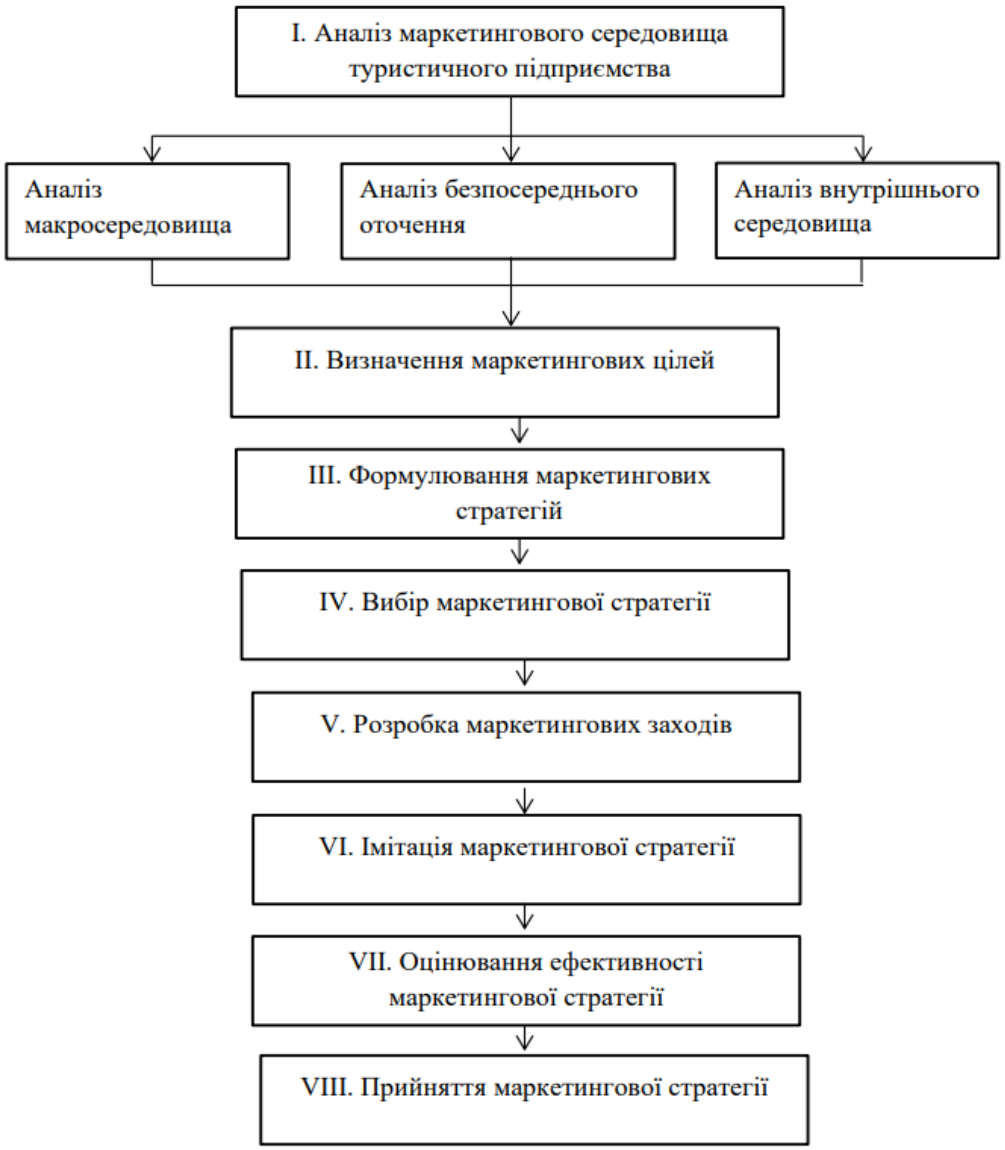


Рис. 3.5. Алгоритм формування маркетингової стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Сутність аналізу маркетингового середовища туристичного підприємства полягає у систематичному дослідженні реальних та потенційних, позитивних і негативних зовнішніх (екзогенних) чинників. Такий аналіз виконується з метою отримання релевантної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень, спрямованих на адаптацію підприємства до швидкозмінних зовнішніх умов та використання потенціалу середовища для розробки і коригування маркетингової стратегії.

Чинники макросередовища туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ доцільно класифікувати за категоріями політико-правових, економічних, соціально-демографічних та технологічних аспектів, які

формують так звані PEST-фактори. На основі аналізу статистичної звітності «BCD Travel Ukraine» формується матриця вихідних даних, що кількісно відображає вказані показники. На цьому етапі відбувається відбір методів для визначення найбільш вагомих факторів макросередовища, серед яких використовуються різноманітні техніки скорочення інформаційного простору.

Аналіз мікросередовища підприємства включає вивчення чинників безпосереднього оточення та внутрішнього середовища. До безпосереднього оточення належать конкуренти, споживачі, суміжні підприємства та контактні аудиторії. Особливістю безпосереднього оточення туристичного підприємства є інтеграція посередників і постачальників у категорію суміжників.

Діагностика внутрішнього середовища базується на аналізі ключових складових, зокрема результатів діяльності підприємства. Головним завданням є ідентифікація чинників, які мають найбільший вплив на основні показники діяльності, зокрема обсяги надання туристичних послуг, та визначення ступеня цього впливу. Для цього застосовуються методи кластерного аналізу, нечітких множин, нейронних мереж та панельних даних. Аналіз мікро- і макросередовища носить циклічний характер, що передбачає безперервне відстеження та оцінювання змін чинників.

На другому етапі формування маркетингової стратегії визначаються маркетингові цілі підприємства. Основна функція цього етапу полягає у встановленні напрямів розвитку і подальшого функціонування туристичного підприємства. При цьому слід враховувати такі закономірності визначення цілей: по-перше, формулювання цілей має базуватися на ідентифікованих потребах підприємства; по-друге, між процесами встановлення та досягнення цілей має існувати тісний зв’язок; по-третє, цілі повинні бути єдиними й узгодженими протягом усього циклу їх реалізації.

На третьому етапі, базуючись на результатах аналізу макро- та мікросередовища та встановлених маркетингових цілях, здійснюється розробка та формулювання конкретних маркетингових стратегій.

На четвертому етапі процесу формування маркетингової стратегії здійснюється вибір однієї з альтернативних стратегій на основі встановлених критеріїв, до яких належать відповідність поточній ринковій кон’юнктурі, фінансові можливості підприємства, потенціал ефективної реалізації та інші релевантні фактори. Цей етап передбачає ретельний аналіз кожної альтернативи з метою визначення найбільш перспективного варіанту розвитку.

П’ятий етап полягає у розробці конкретних маркетингових заходів, що реалізують обрану стратегію. На цьому етапі приймаються рішення щодо методів, інструментів та ресурсів, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей, зокрема вибір комплексу маркетингових інструментів, визначення цінової політики, каналів збуту, рекламних кампаній та інших заходів.

Шостий етап включає імітаційне моделювання реалізації маркетингових стратегій з метою оцінювання їх потенційної ефективності. За допомогою відповідних моделей і сценаріїв здійснюється прогнозування результатів впровадження різних стратегічних варіантів, що дозволяє мінімізувати ризики при їх фактичній реалізації.

На сьомому етапі відбувається оцінка ефективності запропонованих маркетингових стратегій за визначеними критеріями, а також відбір оптимальної стратегії для впровадження. Основними критеріями оцінювання виступають: відповідність зовнішньому середовищу та його вимогам, потенціал і ресурси підприємства, рівень ризику та ступінь досягнення маркетингових цілей.

Восьмий етап передбачає офіційне прийняття маркетингової стратегії у разі підтвердження її ефективності. Модель формує зворотний зв’язок, що дозволяє коригувати стратегію у разі виявлення її неефективності на практиці. Якщо маркетингові цілі не досягаються за допомогою реалізованих заходів, розробляються альтернативні маркетингові заходи в межах поточної стратегії. У випадку вичерпання усіх можливих варіантів заходів без досягнення цілей,

здійснюється перегляд маркетингової стратегії шляхом повернення до відповідних етапів (III–VII). Якщо ж усі розглянуті стратегії виявляються неефективними, необхідно провести коригування маркетингових цілей і повторити етапи формування стратегії.

Стійкість функціонування туристичного підприємства на ринку послуг визначається не лише розмірами бізнесу, цінами, якістю чи широтою асортименту, а комплексом конкурентних переваг, що забезпечують перевагу над іншими учасниками ринку, які надають аналогічні послуги. В цьому контексті конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим індикатором для вибору маркетингової стратегії його розвитку. Адекватно обрана маркетингова стратегія формує позицію підприємства у конкурентному середовищі, сприяючи збереженню та нарощенню його ринкових позицій.

Отже, базовою основою для визначення маркетингової стратегії розвитку туристичного підприємства слід вважати рівень його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Для підтвердження викладеного твердження нами було розроблено та апробовано алгоритм вибору маркетингової стратегії розвитку туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ на ринку туристичних послуг, який базується на оцінці рівня його конкурентоспроможності (рис. 3.6).

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» (м. Київ) за якістю наданих послуг було визначено низку спеціалізованих показників, що охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, до них належать: характеристика номенклатури туристичних послуг, показники надійності виконання сервісу, рівень безпеки для споживачів, просторові параметри охоплення туристичних пропозицій, професійний рівень кваліфікації персоналу, а також інформаційні ресурси і технології, що забезпечують обслуговування клієнтів. Визначення вагомості кожного з перелічених показників здійснювалося шляхом експертної оцінки, у якій брали участь представники менеджменту та ключові

фахівці підприємства, що дозволило врахувати внутрішні пріоритети та практичний досвід роботи.



Рис. 3.6. Алгоритм вибору маркетингової стратегії туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ на основі її конкурентної позиції на ринку*

**Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.*

Аналіз зібраних даних дозволив встановити, що маркетингова стратегія «BCD Travel Ukraine» зорієнтована на системний розвиток туристичного продукту за допомогою ефективних методів стратегічного управління. Основним завданням інтегрованої в маркетинговий комплекс продуктної стратегії є реалізація низки цілей, які мають специфічний характер для туристичної галузі, а саме:

– досягнення високої оцінки туристичного потенціалу підприємства як основи для подальшого розвитку;

– стимулювання збільшення кількості туристів за рахунок розширення

асортименту послуг та підвищення їх якості;

– мінімізація негативного впливу сезонних коливань шляхом диверсифікації пропозицій і адаптації маркетингових заходів;

– посилення позицій підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках через консолідацію ресурсів і підвищення впізнаваності бренду;

– впровадження інноваційних туристичних продуктів та сервісів, що відповідають сучасним вимогам і очікуванням клієнтів;

– підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту через забезпечення оптимального балансу між якістю наданих послуг та їх вартістю.

В межах стратегії оновлення туристичного продукту пропонується комплекс заходів, які включають:

– підвищення привабливості існуючих туристичних пропозицій для наявних клієнтів без суттєвих змін у базових компонентах туру, зокрема шляхом додавання додаткових сервісів, таких як облаштування басейнів, фітнес-центрів або інших об’єктів інфраструктури, що сприяють покращенню якості відпочинку;

– внесення стратегічних змін у структуру туристичного продукту з урахуванням аналізу ринкових трендів і побажань цільової аудиторії, що може включати модифікацію маршрутів, тривалості поїздок, комплектації послуг тощо.

Таким чином, реалізація зазначеної продуктової стратегії забезпечує цілісність підходу до формування конкурентної пропозиції, спрямованої на підтримання та розвиток позицій «BCD Travel Ukraine» у динамічному туристичному ринковому середовищі.

Структура туристичного продукту, порівняно з іншими галузями, зазвичай є простішою і модульною, що дає змогу оперативно змінювати окремі складові, такі як транспортні, житлові та побутові послуги, які можуть надаватися окремо або входити до комплексу туру.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових або модернізацію існуючих туристичних продуктів. Наприклад, туроператор, що спеціалізується

на певному типі туризму, може розширювати асортимент, пропонуючи культурні тури або лікувальні поїздки до курортів. Такий підхід забезпечує середньо- та довгострокову гнучкість туристичної пропозиції.

Для готельного бізнесу актуальні стратегії, спрямовані на подолання низького сезону. Зниження попиту в цей період компенсується диверсифікацією послуг і створенням комбінованих туристичних продуктів (наприклад, «подорож + тур»), що поєднують елементи з різною сезонністю, характерні для курортів різного типу — морських, гірських, бальнеологічних.

Доступність продукту в низький сезон можна підвищити, пропонуючи мінімальний набір послуг (наприклад, проживання з напівпансіоном або без харчування) і встановлюючи мінімальний термін поїздки з можливістю розширення за додаткову плату. Залучення туристів посилюється також через пропозицію різноманітних дозвільних програм: полювання, риболовля, поїздки на нестандартних видах транспорту, етнічні екскурсії, пішохідні маршрути тощо.

Цінові стратегії у туристичній сфері враховують: стратегію високих цін для ексклюзивних або обмежених пропозицій; договірну (включаючи «все включено»); стратегію диференційованих ставок; дисконтні та бонусні програми, спрямовані на стимулювання певних сегментів клієнтів (наприклад, великі групи або туристи низького сезону). Щодо стратегій розподілу, туристичні оператори застосовують: збільшення кількості агентств у певному сегменті для розширення продажів; продаж одного продукту через різні канали для охоплення різних сегментів ринку; реалізацію більшої кількості продуктів через різні канали для одного або кількох сегментів.

При класифікації стратегічних об’єктів «BCD Travel Ukraine» акцент зроблено на трьох ключових елементах: туристичному сервісі, каналах розподілу та споживчих сегментах, із врахуванням їх кількісного співвідношення. Вибір варіантів розподілу серед агентів базується на їх розташуванні та ефективності і включає три основні моделі:

– ексклюзивний розподіл — обмежена кількість агентів (іноді лише один), які отримують ексклюзивні права на продаж продуктів або послуг у певній ринковій або географічній зоні за контрактом;

– вибіркове розповсюдження — залучення обмеженого кола агентств, діяльність яких є більш результативною, що дозволяє збільшити обсяг продажів порівняно з конкурентами.

Для оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства «BCD Travel Ukraine» м. Київ за якістю наданих послуг було використано комплекс показників, які включають номенклатуру послуг, надійність, безпеку, просторові характеристики, професійний рівень персоналу та інформаційну складову. Визначення вагомості цих критеріїв здійснювалося з урахуванням думок менеджменту та співробітників підприємства, що виступали експертами у процесі оцінювання.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що маркетингова стратегія підприємства має чітко виражену орієнтацію на розвиток туристичного продукту, який формується на засадах стратегічного управління. В межах маркетингової стратегії «BCD Travel Ukraine» сформовано цільові завдання, притаманні галузі туризму, а саме: підвищення оцінки туристичного потенціалу підприємства; збільшення потоку туристів; мінімізація сезонних коливань попиту; зміцнення позицій на внутрішніх та зовнішніх ринках; впровадження нових туристичних продуктів і сервісів; підвищення рівня конкурентоспроможності продукту шляхом оптимального поєднання якості та ціни. Стратегія оновлення туристичного продукту передбачає два основні напрями: збільшення привабливості поїздок для існуючих клієнтів без суттєвих змін у структурі туру (наприклад, додавання додаткових послуг, облаштування басейнів або фітнес-центрів у місцях проживання) та внесення ключових змін до продукту з метою його модернізації.

Таким чином, сформульована стратегія розвитку продукту сприяє адаптації туристичної пропозиції до вимог ринку та забезпечує гнучкість у відповіді на зміни попиту і конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних і методичних аспектів розробки та впровадження маркетингової стратегії в діяльності туристичного підприємства. Основні результати можна узагальнити наступним чином:

1. Ефективно розроблена маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом адаптації підприємства до змінного зовнішнього середовища. Вона сприяє максимальному використанню можливостей ринку та мінімізації впливу зовнішніх загроз, що характерно для туристичної індустрії. Наявність чітко визначеної маркетингової стратегії знижує ризики прийняття неефективних управлінських рішень і забезпечує системний підхід до реалізації стратегічних цілей.

2. Маркетингові стратегії класифікуються за такими ознаками: термін реалізації, вид конкурентних переваг, конкурентне положення підприємства на ринку, ступінь диференціації продукту, рівень сегментування ринку, склад елементів маркетингового комплексу, а також стан ринкового попиту. Процес реалізації маркетингової стратегії передбачає формування системи заходів, які спрямовані на досягнення маркетингових цілей із забезпеченням контролю ефективності та можливістю своєчасного коригування стратегії.

3. Дослідження фінансових результатів діяльності «BCD Travel Ukraine» (м. Київ) виявило низку особливостей, що впливають на фінансове забезпечення і маркетингову діяльність підприємства. Основним джерелом фінансування є власний капітал, що визначає певний рівень фінансової незалежності. Водночас специфіка туристичної галузі характеризується розривом у часі між реалізацією туристичного продукту і його фактичним споживанням, що ускладнює фінансове планування. Відсутність значних основних засобів обмежує можливості залучення позикових коштів, тоді як ціноутворення здійснюється за нормативною калькуляцією з урахуванням динамічних змін ринкових умов. В організаційній структурі передбачено

функціонування спеціалізованих підрозділів для управління фінансами, що сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів.

4. Аналіз управлінської системи підприємства свідчить про наявність стабільного та ефективного управління, що забезпечує безперервність функціонування всіх ключових підсистем організації. Визначено, що корпоративне управління орієнтується на дотримання високих етичних стандартів та відповідальну ділову практику, що підвищує репутацію підприємства серед зацікавлених сторін. Такий підхід дозволяє прогнозувати перспективи розвитку, оптимізувати ресурсне забезпечення, знижувати ризики банкрутства, а також підтримувати постійне оновлення туристичного продукту відповідно до ринкових вимог.

5. Розробка маркетингової стратегії передбачає проведення комплексного попереднього аналізу, що включає: оцінку напрямків діяльності підприємства та вибір конкурентної стратегії; визначення цільових сегментів ринку та аналіз маркетингових можливостей; проведення «глобального» і «галузевого» екологічного аналізу; аналіз організаційної та управлінської спроможності підприємства; оцінку фінансового потенціалу та планових можливостей.

Результати оцінки узагальнюються у вигляді SWOT-аналізу, що дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. Для сегментів із значним потенціалом рекомендується застосування розширених каналів розподілу, що забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії. Визначено, що рівень конкурентоспроможності підприємства є основним критерієм вибору відповідної маркетингової стратегії.

У роботі запропоновано і експериментально перевірено алгоритм вибору маркетингової стратегії розвитку туристичного підприємства на основі аналізу рівня його конкурентоспроможності. Даний алгоритм забезпечує системний підхід до прийняття управлінських рішень, враховуючи внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та ринкові умови, що сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування і забезпечує стійкість розвитку підприємства в умовах ринкової конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 2005 р. № 324/95-ВР/ URL: http://www.rada.gov.ua/ *(дата звернення: 23.03.2025)*

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Програму розвитку туризму до 2026 року» від 28.06.2022 р. № 702. *Офіц. вісник України*. 2022. №18. С. 143-146.

3. Аналіз динаміки та головні тенденції розвитку туризму. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/ *(дата звернення: 23.03.2025)*

4. Аналіз динаміки та головні тенденції розвитку туризму. Державне агентство розвитку туризму *Офіційний сайт*. URL: https://www.tourism.gov.ua/statistic *(дата звернення: 18.03.2025).*

5. Балабаниць А.В. Вимірювання результативності маркетингової взаємодії зі споживачами на основі концепції життєвого циклу маркетингових відносин. *Наука й економіка*. 2009. № 4(16). Т. 1. С. 191-198.

6. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом підприємства. *Економічний форум.* 2022. №1. С. 210-217.

7. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Ткаченко А.Я. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 107/50. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/50-2020.

8. Гарматюк О.В. Використання діджитал-маркетингу у комплексі просування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/233/223/ *(дата звернення: 18.03.2025).*

9. Гризовська Л. О., Стадник В. В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. 54. С. 97-103.

10. Голда Н.М. Новітні підходи до визначення ефективності реклами в

туристичній індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 2(53). С. 31-37.

11. Державний комітет статистики України. Офіційний сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua *(дата звернення: 23.03.2025)*

12. Ільченко Т.В. Прямий маркетинг як інтерактивна маркетингова система розподілу туристичних послуг. *Економіка та суспільство*. Серія: Маркетинг. 2021. № 31. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/691/664/ *(дата звернення: 18.03.2025).*

13. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2023. 197 с.

14. Кожухівська Р.Б. Методологічні аспекти побудови маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 18. С. 140-144.

15. Кожухівська Р.Б. Розвиток сучасних маркетингових інформаційних технологій в комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств: монографія. Умань: Візаві, 2021. 210 с.

16. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Методичні аспекти формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 7. Ч. 2. С.41- 44.

17. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посібник. Київ : Вид-во «Знання», 2014. 351 с.

18. Кулєшова Н. В., Полякова О.Ю. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 220 с.

19. Мальська М.П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2022. 336 с.

20. Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л Економіка туризму: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 554 с.

21. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020.

Т. 30. № 1. С. 94-99.

22. Офіційний сайт «BCD Travel Ukraine» м. Київ. URL: https://www.bcdtravel.com/country/ukraine/ *(дата звернення: 10.04.2025).*

23. Паславська В.В., Орлова О. М., Басараб О.В. Маркетингові стратегії готельно-туристичного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 32.С. 157-160.

24. Пластун А.Г. Основні види туристичних продуктів та послуг, які пропонують туроператори. Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: *зб. мат-лів* Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 31 жовтня 2024 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2024. С. 432-435

25. Пластун А.Г. Розвиток міжнародного туризму на сучасному етапі. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: *зб. мат-лів* Міжнар наук.-практ. конф. 24-25 травня 2023 р., Умань: ВПЦ «Візаві», 2023.С. 102-104.

26. Пластун А.Г. Користь туризму для людей. Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: *зб. мат-лів* Міжнар наук.-практ. конф. 24-25 травня 2023 р., Умань: ВПЦ «Візаві», 2023.С. 147-149.

27. Правик Ю.М. Маркетинг туризму: підручник. К. : Знання, 2018. 303 с.

28. Рябова Т.А. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. *Ефективна економіка.* 2021. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6241/ *(дата звернення: 10.04.2025).*

29. Сливенко В.А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. *Ефективна економіка.* 2018. №11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf/ *(дата звернення: 10.04.2025).*

30. Фісун Ю.В. Теоретико-методологічні аспекти розуміння поняття «стратегія розвитку підприємств туристичної інфраструктури». *Актуальні проблеми економіки.* 2020. № 6. С. 101-106.

31. Фісун Ю.В. Пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств туристичної інфраструктури. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 36-48.

32. Черниш І.В. Роль туристичної галузі у розвитку національної економіки. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 14 (1). С. 159-166.

33. Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в туризмі : навч. посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

34. Ambler T. Marketing and the Bottom Line: The Marketing Metrics to Pump up Cash Flow. Hemel Hempstead: FT Prentice Hall, 2024. 334 p.

35. Clancy K.J., Krieg P.C. Counterintuitive Marketing: Achieve Great Results Using Uncommon Sense. FreePress, 2023. 350 p.

36. Doyle P. How Shareholder Value Analysis Re-defines Marketing. *Market Leader*, 2024. 267 p.

37. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practicies. New York: Harper&Row, 1973. 234 c.

38. Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. Marketing Places Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions, and Nations in Europe. London: Financial Times Prentice Hall, 1999. 388 p.

39. Mitręga M. Badania Marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania AE. Wrocław, 2023. S. 150.

40. Porter M. Competitive strategy. Techniques for AnalyzingIndustries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

41. Taylor D.G., Strutton D. Has e-marketing come of age? Modeling historical influences on post-adoption era Internet consumer behaviors. *Journal of Business Research*, Vol. 63, Issues 9-10, 2024. Pp.50-56.

42. Travel and tourism Competitiveness Report 2020-2024. URL: http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm *(дата звернення: 23.03.2025)*

43. UNWTO World Tourism Barometer. April 2025. URL: http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTOBarom10_update_april_en_excerpt.pdf. *(дата звернення: 23.03.2025)*

ДОДАТКИ