

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Гуманітарний факультет
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Виконав: студент II курсу, групи ГФ-214м
Спеціальності 242 Туризм і рекреація _____
Освітня програма Туризмознавство _____
_____ БЕЗРУК О.О. _____
Керівник: ЦВІЛИЙ С.М. _____
Рецензент: МИХАЙЛИК Д.П. _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Туризм і рекреація

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«__» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

_____ БЕЗРУКА Олександра Олександровича _____

1. Тема роботи (проекту) Формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії

керівник роботи (проекту) Сергій ЦВІЛИЙ, к.е.н., доцент _____ ,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від 01 вересня 2025 року № 399

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.12.2025 р. _____

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використано нормативно-правову базу України, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні звіти, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові публікації, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-джерела _____

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

Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження криз в контексті стратегічного розвитку ринку туризму.

Розділ 2. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності туристичної компанії. Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

21 таблиця, 5 рисунків _____

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЦВІЛИЙ С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2025	01.10.2025
2	ЦВІЛИЙ С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2025	20.10.2025
3	ЦВІЛИЙ С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2025	05.11.2025
Нормо контроль	КОРНІЄНКО О.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2025	11.11.2025

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2025	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2025	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну роботу	01.09-01.10.2025	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2025	виконано
5	Виконання першого розділу	01.10.2025	виконано
6	Виконання другого розділу	20.10.2025	виконано
7	Виконання третього розділу	05.11.2025	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	06-09.11.2025	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	10-11.11.2025	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	12-15.11.2025	виконано
11	Перевірка роботи керівником	16-20.11.2025	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	22-23.11.2025	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	16-20.11.2025	виконано
14	Подання роботи на кафедру	01.12.2025	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	15.12.2025	виконано

Здобувач _____ Олександр БЕЗРУК

Керівник роботи (проекту) _____ Сергій ЦВІЛИЙ

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 109 с., 5 рис., 21 табл., 96 джерел.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність туристичної компанії.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування стратегії маркетингу туристичної компанії з урахуванням кризових умов.

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії на основі аналізу факторів стратегічного розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг.

Методи дослідження: описовий, порівняльний; статистичний, аналіз і синтез, структурного і системного аналізу; метод узагальнення, класифікації, типології; прикладні методи аналізу середовища бізнесу EFAS, PEST, SWOT.

В першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти дослідження криз в сфері туризму в контексті стратегічного розвитку і маркетингової специфіки ринку туризму. В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено стратегічний аналіз маркетингової діяльності туристичної компанії та діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Третій розділ кваліфікаційної роботи містить рекомендації щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії, а також заходи для реалізації на основі обґрунтування маркетингових стратегічних альтернатив.

Одержані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані при розробці стратегій антикризового маркетингу суб'єктів туристичного ринку. Результати дослідження можуть бути використані для створення нових та вдосконалення існуючих напрямів туризму. Цінність одержаних результатів полягає в розширенні даних про теоретичні аспекти розвитку туристичного бізнесу України під час кризи, а також у подальшій розробці дієвих пропозицій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії та заходів, прийомів й інструментів щодо її реалізації.

СФЕРА ТУРИЗМУ, АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ, ВІЙНА, КРИЗА, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, РИНОК, БІЗНЕС, КОМПАНІЯ.

АНОТАЦІЯ

Безрук О. О. Формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії. – Кваліфікаційна робота.

У роботі розглянуто узагальнено теоретичні аспекти дослідження криз в туризмі в контексті стратегічного розвитку і маркетингової специфіки ринку туризму; проведено стратегічний аналіз маркетингової діяльності туристичної компанії та діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; надано рекомендації щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії, а також заходи для реалізації на основі обґрунтування маркетингових стратегічних альтернатив компанії. Одержані результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані при розробці стратегій антикризового маркетингу суб'єктів туристичного ринку.

Ключові слова: криза, проблеми, галузь, туристична компанія, бізнес, антикризові заходи, маркетинг, відродження галузі, стратегія, планування.

ANNOTATION

Bezruk O. O. Formation of anti-crisis marketing strategy of a tourism company. – Qualifying work.

The paper reviews and summarizes theoretical aspects of the study of crises in tourism in the context of strategic development and marketing specifics of the tourism market; conducts a strategic analysis of the marketing activities of a tourism company and diagnoses internal and external environmental factors; provides recommendations for the formation of an anti-crisis marketing strategy for a tourism company, as well as measures for implementation based on the justification of the company's marketing strategic alternatives. The results of the qualification work can be used in the development of anti-crisis marketing strategies for tourism market entities.

Keywords: crisis, problems, industry, travel company, business, anti-crisis measures, marketing, industry revival, strategy, planning.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВВП – внутрішній валовий продукт

ВТО – Всесвітня туристична організація

грн – гривень

ДАРТ – Державне агентство розвитку туризму

див. – дивитися

дол. – доларів

ін. – інше

і т. д. – і так далі

КМУ – Кабінет Міністрів України

млн – мільйон

млрд – мільярд

ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати

од. – одиниць

ООН – Організація Об'єднаних Націй

р. – рік

рис. – рисунок

ст. – сторіччя

табл. – таблиця

тис – тисяч

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

у т. ч. – у тому числі

ЮНВТО – Всесвітня туристична організація

COVID-19 – коронавірусна інфекція

EFAS – метод аналізу туристичної компанії

PEST – метод аналізу туристичної компанії

SWOT – метод аналізу туристичної компанії

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИЗМУ	11
1.1. Особливості стратегічного розвитку ринку туризму	11
1.2. Підходи до визначення кризового стану туристичної компанії	18
1.3. Класифікація антикризових стратегій на ринку туризму на основі використання маркетингової концепції	25
Висновки до 1 розділу	34
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	36
2.1. Маркетингова характеристика туристичної компанії «Comby»	36
2.2. Аналіз стратегічних факторів маркетингу зовнішнього середовища туристичної компанії «Comby»	43
2.3. Дослідження стратегічних факторів маркетингу внутрішнього середовища туристичної компанії «Comby»	50
Висновки до 2 розділу	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	67
3.1. Обґрунтування маркетингових стратегічних альтернатив компанії	67
3.2. Розробка комплексних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby»	75
3.3. Впровадження заходів щодо реалізації розробленої стратегії	83
Висновки до 3 розділу	88
ВИСНОВКИ	89
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	92
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стратегія антикризового маркетингу, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати його інтереси, зокрема, власників, зі змінами зовнішнього підприємницького середовища в туризмі. З цієї точки зору маркетингову стратегію можна вважати відносно інноваційною в антикризовому управлінні. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування (маркетинговий бюджет). Тобто, стратегія антикризового маркетингу реалізується шляхом використання певних маркетингових інструментів, таких як: системи ціноутворення у відповідності з фактичним і прогнозованим станом ринку; сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів; вдосконалення якості та інших факторів споживчої цінності послуг у відповідність із запитами цільових груп споживачів; оптимізація каналів і способів продажів; використання додаткових каналів просування (інструментів малозвитратного «партизанського» маркетингу).

В цілому, особливість стратегія антикризового маркетингу – здатність підлаштовуватися під мінливе середовище і створювати підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища туристичної компанії або навіть для покращення ринкових позицій (зростання ринкової частки, обсягу продажів, зростання лояльності клієнтів). Використання методології маркетингу дозволяє забезпечити ефективні дії туристичних підприємств.

Дослідженням проблемних питань стратегічного розвитку туристичних підприємств та різних аспектів їх маркетингової діяльності займається багато вчених, праці яких представлено у роботі, а саме: Р. Балашова [5], В. Демко, І. Свиноус [14], О. Кокорєва [21], Р. Кривенкова [25], Н. Кудла [26], Ю. Мельник [33], Г. Омельчак [39], О. Хандій [54], І. Чорновіл [60] інші вчені.

Останнім часом над реалізацією завдань з вивчення питань формування маркетингових стратегії туристичних підприємств під час функціонування в

умовах кризи займається багато практиків, науковців, дослідників, вчених; серед них значну активність демонструють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, В. Зайцева, Н. Зацепіна, Т. Кукліна, О. Корнієнко, Д. Мамотенко, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Цвілий та інші викладачі.

Обраний напрямок даного дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Туристичний, готельно-ресторанний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети (07214).

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії на основі аналізу факторів стратегічного розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі слід вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти дослідження криз в сфері туризму в контексті стратегічного розвитку та маркетингової специфіки ринку туризму;
- провести стратегічний аналіз маркетингової діяльності туристичної компанії та діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- розробити рекомендації щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії, а також заходи для її впровадження.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність туристичної компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії маркетингу туристичної компанії з урахуванням кризових умов.

Джерелами інформації для написання роботи слугували: нормативно-правова база України, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні звіти, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові публікації, матеріали науково-практичних конференцій, Інтернет-джерела, власні дослідження автора щодо вивчення маркетингу туристичної компанії.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань під час написання роботи використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

описовий, що передбачає узагальнення зібраного матеріалу; порівняльний – для визначення спільних та відмінних ознак ресурсних складових туризму; статистичний – для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність туристичної компанії; аналіз і синтез, що передбачає розподіл досліджуваних об'єктів на складові, властивості й об'єднання їх під час вирішення завдань; структурний та системний аналіз – для розгляду проблем розвитку суб'єктів туристичного бізнесу в умовах кризи; метод узагальнення, класифікації та типології – для визначення напрямків розробки стратегії антикризового маркетингу і заходів її впровадження в діяльність туристичної компанії; методи EFAS, PEST, SWOT – для діагностики середовища бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розширенні даних про теоретичні аспекти розвитку туристичного бізнесу України під час кризи, а також у подальшій розробці дієвих пропозицій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії та заходів щодо її реалізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження при розробці стратегій антикризового маркетингу суб'єктів туристичного ринку. Результати дослідження також можуть бути використані для створення нових та вдосконалення існуючих напрямів туризму. Також матеріали даної кваліфікаційної роботи можна використовувати при викладанні освітніх компонентів для здобувачів освіти спеціальності ІЗ Туризм та рекреація, а саме: «Стратегічний маркетинг».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати доповідалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 11 – 12 листопада 2025 р.) [96].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Загальний обсяг роботи складає 109 сторінок, основний зміст роботи викладено на 91 сторінці, включаючи 21 таблицю, 5 рисунків. Перелік посилань містить 96 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ТУРИЗМУ

1.1. Особливості стратегічного розвитку ринку туризму

Конкурентні переваги організації можуть бути чітко виокремлені лише за умови особливостей ринку, на якому вона працює. Туристичний ринок – це ринок послуг, так як послуги виступають основним предметом обміну і складають 80% всього обсягу продажів на розвинених туристських ринках [19].

Туристична послуга – сукупність цілеспрямованих дій у сфері обслуговування, які орієнтовані на забезпечення і задоволення потреб туриста або екскурсанта, що відповідають цілям туризму, характеру та спрямованості туристської послуги, туру, туристського продукту, що не суперечать загальнолюдським принципам моралі і доброго порядку [28].

Ринок туристичних послуг можна розглядати як відкриту систему, що багатьма каналами пов'язана з ринками вищих рангів (ринок послуг і світовий ринок) та з господарським комплексом певної території як з соціально-економічною системою вищого порядку, складовою якої є [92].

Туристичні ринки класифікують за формою організації, по сезонності, по класу обслуговування Туристична послуга завдяки своїй специфіці обумовлює комплексуючий характер туристичної діяльності та забезпечує ефект мультиплікації, який дозволяє визначити зв'язки та міру інтегрованості туризму в національну та світогосподарську системи. Такими системоутворюючими одиницями ринку виступають споживач та виробник туристичної послуги, різноманітні зв'язки та відносини між якими формують ринкові структури попиту та пропозиції, як зазначають С. Цвілій та О. Корнієнко [58].

Ринок туристичних послуг має власну структуру, яка відповідає специфіці споживання туристичних послуг. Виділяють дві структурні компоненти цього

виробника, діяльність суб'єктів якого спрямована на задоволення цього попиту [61]. Елементи територіальної структури ринку споживача є територіальними утвореннями, які характеризуються деяким рівнем концентрації попиту та залежним від нього радіусом обслуговування. Територіальна концентрація та спеціалізація лежать в основі виділення елементів територіальної структури: пунктів, центрів та вузлів.

Наявність туристичних підприємств, які забезпечують практично неструктурований попит, характеризує формування пунктів територіальної структури ринку туристичних послуг. Нарощування однотипних туристичних фірм призводить до структурування пропозиції та попиту в регіоні і сприяє формуванню центрів територіальної структури ринку споживача. Подальше урізноманітнення попиту внаслідок удосконалення соціально-економічних умов життя, створення великих підприємств посередників туроператорів відповідає формуванню вузлів, як підкреслюють І. Сазонець та К. Стоян К [48].

З іншої сторони, елементи територіальної структури виробника можуть бути представлені екскурсійними пунктами, центрами туризму та туристично-рекреаційними вузлами. Екскурсійні пункти існують за наявності пам'яток історії та культури, атрактивні властивості яких дозволяють використовувати їх у туристичному бізнесі. Концентрація значної кількості культурно-історичних ресурсів збільшує обсяг часу для задоволення культурно-пізнавальної мети туриста, зумовлює формування туристично-екскурсійного центру. Якщо ж туристично-екскурсійна діяльність охоплює значну територію, ускладнюючи функції центру, до туристично-рекреаційних, то мова йде про туристично-рекреаційний вузол [53]. Туристично-рекреаційний вузол може мати статус курорту. Курорт – це місцевість з природними лікувальними факторами, а також умовами для їх використання з лікувально-профілактичною метою [82].

Курорт є вузькоспеціалізованим територіальним утворенням, а відносна територіальна однорідність курортних ресурсів сприяє формуванню ареальних

форм – курортних місцевостей, районів та зон для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності істотно управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. В даний час керівники підприємств змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, до того ж при нестачі економічних, комерційних знань і практичного досвіду роботи в нових умовах [55].

Туристичний ринок, як і всі інші ринки, функціонує на основі законів попиту та пропозиції. Досліджуваний ринок є системою світових господарських зв'язків, де здійснюється процес перетворення туристично-екскурсійних послуг на грошові кошти і зворотного перетворення грошових коштів на туристично-екскурсійні послуги. Процес просування туристичних послуг до кінцевого споживача є складним і нерідко не передбачає безпосереднього зв'язку між ними. Саме тому в процесі просування туристичні послуги комплектуються в туристичний продукт (через туроператора) і через систему дистрибуції (турагентства) доводять до споживача, як вважає Г. Омельчак [39].

Умови виходу на туристичний ринок визначаються перш за все владними структурами держави в цілому та регіону зокрема. Для виходу на туристичний ринок необхідно зареєструвати відповідне підприємство (фірму) та отримати ліцензію на здійснення такої діяльності [67].

Стратегічні можливості виходу на ринок туристичних послуг визначаються характером конкуренції, наявністю у підприємства необхідної технічної та соціальної інфраструктури, наявністю зв'язків з посольствами, закордонними партнерами. У деяких випадках уже природні особливості держави чи регіону або історичні пам'ятки старовини забезпечують певну перевагу над конкурентами, як зазначають дослідники Н. Гончаренко та Я. Скляренко [13].

Як і будь-який інший товарний ринок, ринок туристичних послуг неоднорідний. У його структурі виділяються більш дрібні за своїми масштабами ринки. У зв'язку з цим існує досить багато ознак класифікації туристського ринку.

Автором відзначено лише найбільш важливі, які мають першорядне значення для маркетингових досліджень:

- залежно від мети подорожі: рекреаційний, діловий, науковий, культурно-пізнавальний, етнічний;
- залежно від характеру організації подорожі: ринок організованого туризму, ринок неорганізованого туризму;
- за кількістю учасників подорожі: ринок групового туризму, ринок індивідуального туризму;
- залежно від способу пересування: пішохідний, залізничний, авіаційний, морський або річковий, автомобільний.

Ознаки туристичного продукту. Згідно зі Законом України про внесення змін до Закону України «Про туризм» № 1282-IV від 18 листопада 2003 р., туристичний продукт – це попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення, інші туристичні послуги, не пов’язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об’єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [46].

Для розуміння поняття «туристичний продукт» пропонується розглянути таблицю Е.1 з аналізом різних підходів до його визначення (див. дод. Е табл. Е.1).

У маркетинговій термінології продуктом є все, що становить предмет угоди. Туристичним продуктом є: місце в готелі, краєзнавча екскурсія, перебування у санаторії, відвідання архітектурних споруд древнього міста, подорож навколо світу тощо. Туристичний продукт може мати різний характер. У більшості випадків туристичний продукт поєднує декілька послуг, які разом утворюють так званий пакет. У нього може входити переліт та піч ліг, екскурсія містом, проїзд і перебування на туристичній базі з повним харчуванням та використання різноманітних рекреаційних послуг тощо [74].

Оснoву проектування пакета становить так зване ядро, чи серцевина користі (core benefits), або туристична ціль, яка сприяє задоволенню основних потреб при купівлі продукту. Так, задоволення може полягати, наприклад, у змозі перебування в екологічно-чистих куточках природи, лікуванні хвороб, духовному переживанні в місцях релігійного культу, здобутті спортивних навичок тощо. Найчастіше ядром користі є розваги, пов'язані з так званими туристичними благами (наприклад, клімат, озера, гори), які вже є продуктом природи, або діяльності людини (музеї, ярмарки, зоопарки тощо). Туристів, які скористаються такими розвагами, потрібно забезпечити транспортними, страховими послугами, організувати харчування, розміщення, надати потрібну інформацію тощо. Послуги і блага, які задовольняють основні потреби, утворюють так званий реальний продукт. Турист може користуватися іншими послугами і благами, які виходять з його особистих потреб. Їх швидше вважають бажаними, ніж необхідними. Такі компоненти складають так званий розширений продукт, як вдало підкреслюють вчені І. Коварі та К. Зіманний. [20].

У туристичний продукт, окрім послуг, можуть входити й матеріальні блага. У складі пропонованого продукту туристичні фірми надають проспекти, атласи, путівники, календарі тощо. Туристичні фірми можуть на комерційних засадах реалізовувати різні товари, які потрібні для туризму (наприклад, туристичний інвентар, одяг, взуття) або товари для задоволення щоденних потреб туриста (косметика, преса, напої тощо) [45].

Домінуючою властивістю туристичного продукту є його характер послуги. За визначенням Ф. Котлера, «послуги» – це об'єкти продажу у вигляді дій, вигід або задоволення». Отже, послуги не зберігаються і покупцеві пропонується щось таке, що не має матеріальної форми [68].

За великої різноманітності туристичних послуг їх можна згрупувати за такими властивостями, а саме:

– єдності процесу виробництва, обміну та споживання;

– складності та комплексності – зазвичай туристичний продукт складається з окремих елементів (послуг) разом з відповідними матеріальними благами, які взаємно доповнюють одні одних;

– нездатності до зберігання туристичних продуктів (не можна, наприклад, зберігати на наступний рік заброньовані місця у літаку чи готелі);

– невідчутності – турист, купуючи продукт, не може його побачити, перевірити, випробувати, тому дуже важливе значення у туризмі мають інформаційно-рекламні матеріали (листівки, каталоги, фільми, слайди, світлини тощо), які дають потенційному туристу уяву про продукт;

– відсутності володіння;

– складності стандартизації надання туристичних послуг – рівень і спосіб надання того самого типу послуг може змінюватися внаслідок багатьох непередбачуваних чинників, як-от: зміна погоди або політичного устрою, хвороба екскурсовода тощо;

– сезонності, яка спричиняє, між іншим, високі постійні витрати туристичної діяльності;

– дуже великою часткою і значенням людської праці у наданні послуг, безпосереднім контактом покупця продукту з його виробником і посередником.

Туристичний продукт буває композицією послуг і матеріальних благ, де останні відіграють додаткову роль і не завжди входять до його складу. Одним словом, туристичний продукт не є фізичним об'єктом, а своєрідним комплектом послуг, який неможливо ідентифікувати доти, доки його не придбаєш і не почнеш споживати. Такі передумови викликають у споживача певну недовіру й асоціації, які певною мірою гальмують попит. Для протидії таким перешкодам продавець туристичних послуг застосовує різні технології і прийоми інформаційного впливу, які наближають потенційного покупця до споживчої вартості пропозиції. Клієнти туристичних агенцій можуть почути записи інтерв'ю з журналістами, які відпочивали у пропонованих місцях і об'єктах, оглянути слайди чи фільми [87].

Деякі фірми падають рекламні матеріали, уможливаючи у такий спосіб їх огляд цілою сім'єю і тим самим полегшуючи прийняття рішення майбутніми клієнтами. Метою таких заходів є створення заміни прямого контакту клієнта з продуктом. Оскільки туристичний попит має складену комплементарну структуру, то й туристичний продукт характеризується комплексністю. Попит на туристичні блага, тобто на вигоди, які вони приносять, тісно пов'язаний з попитом на інші численні блага й послуги, серед яких головними виступають блага і послуги транспорту та готелів. У випадку виїзду на відпочинок з лікувальною метою ядром попиту буде використані місцевого мікроклімату. Але одночасне задоволення від загальнодоступних цінностей води і сонця та купівля необхідних харчових і послуг розміщення доповнять цей відпочинок до реального попиту, як доводить у авторському дослідженні Х. Плецан [43].

Невідчутний характер послуг ускладнює процес ціноутворення і популяризацію послуг на ринку. Туристичний продукт не може бути вироблений і збережений з метою подальшого його продажу. «Складування» послуг має інший характер, ніж зберігання благ. Надавати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення або з'являється покупець. Послуги зберігаються непомітно, подібно як електричний струм в акумуляторі. Для «складування» туристичних послуг потрібний резерв готельних місць, транспортних засобів тощо. Отже, можна вважати, що єдність процесу виробництва, обміну та споживання виявляє саме той чинник, який робить послуги дійсно послугами і відрізняє їх від матеріальних благ.

Таким чином, зроблено висновок щодо особливостей ринку туристичних послуг та специфіки його стратегічного розвитку, а саме:

- по-перше, основним предметом купівлі-продажу є послуги;
- по-друге, крім покупця і продавця в механізм туристичного ринку включається значна кількість посередницьких ланок, які забезпечують зв'язок попиту і пропозиції;

- по-третє, попит на туристичні послуги відрізняється рядом особливостей: великим розмаїттям учасників поїздок по матеріальним можливостям, віком, цілям і мотивів;
- по-четверте, еластичністю, індивідуальністю, а також високим ступенем диференціації;
- по-п'яте, віддаленістю за часом і місцем від туристичної пропозиції.

1.2. Підходи до визначення кризового стану туристичної компанії

Туристична галузь є важливим рушійним важелем економічного росту та добробуту, а також відіграє головну роль у місії по боротьбі з бідністю в країнах, що розвиваються. Зростаючий національний туристичний сектор дозволяє створювати робочі місця та покращувати платіжний баланс країни, проте останніми роками туристична індустрія стикається з численними кризами. Нарощення рівня невизначеності середовища в туризмі в останні десятиліття значно активізували дослідження в галузі антикризового менеджменту [73].

На думку Т. Чаркіної, В. Зайцевої, О. Пікуліної та А. Реукової: «Кризовою вважається будь-яка ситуація, яка має потенціал довгострокового негативного впливу на звичне середовище діяльності туристичного агентства. Криза у сфері туризму – це однозначно повторюване, неочікуване явище і основне завдання антикризового менеджменту полягає у усуненні негативних наслідків кризи у посткризовий період» [59].

Натомість дослідник Ю. Юрченко вважає, що: «Криза є інтегрованим поняттям, що включає будь-які можливі ризики небезпечних змін у середовищі діяльності суб'єктів туристичного ринку, що можуть негативно вплинути на реалізацію ринкової стратегії» [62].

Для того, щоб зрозуміти поняття кризи, необхідним є розгляд думок різних науковців, який наведений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз стратегічних підходів до визначення поняття криза

Автор	Визначення поняття «криза»	Особливості підходу до визначення
Бартошук О. [7]	Криза – це ситуація, в результаті якої виникають значні перебої в основних підсистемах підприємства.	Наголос зроблено на надзвичайній ситуації та перебої в основних підсистемах підприємства.
Василенко В. [9]	Криза – це відображення протиріч функціонування і розвитку підприємства.	Основний акцент – протиріччя функціонування фірми.
Воробйова О. [10]	Криза – це момент різкого загострення протиріч, які виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи (компанії) між собою і зовнішнім оточенням.	Деталізація протиріч, які виникають в процесі функціонування підприємства.
Демко В., Свиноус І. [14]	Криза – крайнє загострення протиріч в діяльності підприємства, що загрожує його сталому функціонуванню.	Фіксується увага на загрозу сталого розвитку підприємства.
Кудла Н. [26]	Криза – глибокий розлад, різкий перелом, період загострення протиріч в процесі розвитку будь-якої сфери людської діяльності.	Уявлення кризи у вигляді переломного моменту та суті – різкого загострення протиріч в розвитку.
Морейра П. [36]	Криза – фаза розбалансування діяльності підприємства і обмеження можливості впливу його керівництва на фінансові відносини.	Пропонується опис прояви кризи за допомогою причинно-наслідкового зв'язку (повно розкриває термін «криза»). Втрата стійкості підприємства через фінансові проблеми.
Овчаров А. [38]	Криза – це різкий, крутий перелом, тяжкий перехідний стан, гострі проблеми з аби чим, тяжкий стан.	Зміна тенденції розвитку підприємства.
Сметанюк О. [50]	Криза – економічне явище, яке одночасно створює і руйнує, тобто формує передумови і готує умови для подальшого розвитку і звільняє від попередньої стратегії діяльності.	Криза досліджується з точки зору циклічних коливань та необхідності перетворення системи.
Чорновіл І. [60]	1) криза – це неузгодженість в діяльності окремих систем організації (економічної, фінансової соціальної тощо); 2) криза – це неплатоспроможність, це зростаюча небезпека банкрутства та ліквідації організації.	Розглядається з точки зору загрози припинення діяльності підприємства через банкрутство і ліквідацію.

Кризовий стан фінансів в компанії вимагає від менеджерів проведення ряду нетрадиційних заходів з метою подолання ситуації, що склалася. В умовах

внутрішньої кризи менеджмент підприємства набуває низку особливостей в порівнянні з нормальним станом і стабільною діяльністю компанії. Правильне використання доступних засобів і розробка необхідних в конкретній ситуації дій можуть дозволити перейти від спаду до розвитку і запланованому темпу зростання фінансових показників [77].

Економічна криза в компанії означає важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників (коефіцієнтів): платоспроможності, рентабельності, оборотності, фінансової стійкості. Таких показників існує величезна безліч. Найбільш універсальними і наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності компанії: розмір валового прибутку і рівень рентабельності. Як правило, першою ознакою кризового стану в компанії є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку за періодами (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап у розвитку бізнесу) [80].

Перше, що підлягає вивченню в кризовій ситуації – це її причини. Як можна побачити на рисунку 1.1 – це події, які можуть спровокувати кризу належить взаємодія цілого ряду економічних, політичних і психологічних факторів.

Будь-який із зовнішніх і внутрішніх факторів може послужити виникненню кризи. Тому можна зробити висновок, що присутня постійна загроза появи кризи, отже існує необхідність їх передбачення і прогнозування (див. рис. 1.1).

Починати пошук причин необхідно з вивчення динаміки зміни основних (найбільш значущих) показників діяльності за періодами. Цей аналіз дозволить встановити момент, коли вперше виникли (або почали себе проявляти) негативні фактори. Після того як переломний момент у фінансовому житті компанії виявлений, слід з'ясувати, що ж незвичайного сталося в цей період часу [70].

Валовий фінансовий результат туристичної компанії являє собою деяку суму фінансових результатів від різних видів діяльності, різних підрозділів,

товарних груп (так звані центри рентабельності). Іноді, для того щоб максимально звузити поле пошуку впливу негативних явищ, слід розібратися в тому, які саме структурні елементи, що формують фінансові результати компанії, виявилися під негативним впливом, як зазначає науковець О. Хандій [54].



Рис. 1.1 – Стратегічні чинники виникнення і поширення криз у зовнішньому середовищі туристичної компанії

Кризовий стан на всередині підприємства може виникнути з таких причин:

- зловживання з боку менеджерів або персоналу;
- зміна ринкових умов;

- тиск конкурентів;
- діяльність перевіряючих або контролюючих державних органів;
- введення нових законів або інших нормативних актів;
- зміни в політичній ситуації (перерозподіл влади);
- стихійні лиха і т. д.

Для поглиблення розуміння причин виникнення криз туристичної компанії, доцільно розглянути таблицю 1.2, побудовану автором дослідження на основі опрацьованих літературних джерел [2; 34; 52; 88; 94].

Таблиця 1.2 – Аналіз причин виникнення криз представниками різних наукових шкіл

Автор	Причини
Карл Маркс	Причиною криз є накопичення протиріч капіталістичного способу виробництва, що полягає в громадському характері виробництва, характері привласнення його результатів і призводить до гострих диспропорцій у відтворенні – поляризації доходів, безробіття, зниження купівельної спроможності, скорочення попиту.
Джоан Вайолет Робінсон	Недоспоживання населення, що викликає перевиробництво.
Джон М. Кейнс	Падіння граничної ефективності капіталу.
Фрідріх Август Хайек Мізес	надмірне інвестування, надлишкове фінансування корпорацій з боку держави (пільгові кредити, занадто вигідні держзамовлення, податкові пільги), що призводить до надмірно високої прибутковості і незбалансованого розширення виробництва, попит на продукцію якого в перспективі різко спадає.
Й. Шумпетер	Для кожної фази відтворювального циклу характерна своя психологічна картина, що формує відповідне ставлення до інвестицій. Породжена кризою паніка знижує інвестиційну активність і, навпаки, підйом стимулює гарячку в інвестиціях, що в подальшому призводить до їх надлишку і різкого скорочення попиту.
У.С. Джевонс	Природні чинники, які визначають попит сільгоспвиробників, що впливає на функціонування обслуговуючих його галузей.
К. Макконнелл	Несприятлива ситуація стагнації економіки виникає у тих випадках, коли валові інвестиції стають менше величини амортизації.
Дж. Сорос	Недосконалість ринкової системи господарювання і нестабільність фінансових ринків: відтік капіталів з периферії в центр призводить до їх надлишку й порушення інвестиційного процесу.

Слід зазначити, що які б не були конкретні «видимі» причини погіршення стану туристичного агентства, першопричиною будь-якого кризового становища залишаються дії або бездіяльність вищого керівництва (менеджменту) компанії. Іншими словами, початкова причина втрати фінансів завжди суб'єктивна. Так, наприклад, якщо підприємство понесло збитки в результаті пожежі або повені, то відповідальність, в першу чергу, лежить на тому, хто вчасно не отримав відповідний страховий поліс і т. д. [95].

Деякі кризи впливають на туристичні галузі безпосередньо (наприклад, теракти та війни), а деякі мають непрямий вплив (фінансові кризи). Крім того, різні сектори в галузі туризму стикаються з конкретними кризовими ситуаціями. Для туристичних агенцій, кризові ситуації посилюються з двох додаткових причин. Перша включає в себе зростаючі тенденції авіакомпаній до зменшення польотів та іноді скасування всіх рейсів, як це сталося при введенні карантинного стану у березні 2020 року. Друга тенденція включає зростання популярності Інтернет-систем бронювання авіаквитків та готелів, завдяки чому подорож деколи стає більш доступною фінансово, але іноді менш безпечною [91].

Значна кількість проблем національної туристичної індустрії та туристичних агентств викликана не лише світовою фінансовою кризою та внутрішніми політичними і економічними негараздами, але й такими обставинами як неефективність використання всіх видів туристичних ресурсів та недосконалість комплексного розвитку туристичної інфраструктури. Подорожі – далеко не перша необхідність і потреба людини, значить, і відмовитися від них не складно. В першу чергу економічна криза позначається на середньому класі, адже саме він завжди становив основний прошарок активно подорожуючих [69].

Також на розвитку туристичної індустрії позначаються значні коливання курсів євро та долара, оскільки ціни на тур продукти наведені у валюті. Падіння курсу євро знову вносить нестабільність на національний туристичний ринок та вимагає перерахунку туроператорами вартості турів, що викликає негативне

ставлення туристів до національних компаній і знижує попит на подорожі за кордон [57].

На сьогодні сектор туризму є одним із найбільш постраждалих у світі від спалаху COVID-19 та постійного оновлення його штамів, який впливає як на попит, так і на пропозицію. Це провокуватиме подальший регрес в умовах слабшої світової економіки, геополітичної, соціальної та торговельної напруженості, а також нерівномірної ефективності серед основних виїзних ринків подорожей. Згідно інформації Всесвітньої туристичної організації ООН – туристичний потік у світі в 2020 році зменшився на 81% через закриття кордонів країн, спричинене пандемією коронавірусу. За їхніми підрахунками, через значуще падіння попиту на туристичні подорожі, у 2020 році всього не було проведено близько 440 мільйонів міжнародних поїздок, що привело до неотримання 460 мільярдів доларів світовим туристичним сектором. Це приблизно в п'ять разів більше, ніж збитки міжнародного туризму, зафіксовані в 2009 році в умовах глобальної економічної кризи. Найбільше постраждала Азія, де туристичний потік скоротився на 72%, у Європі він знизився на 66%, в Африці та на Близькому Сході – на 57%, а в Америці – на 55% [93].

Джерелом фінансових надходжень та основою розвитку туристичної індустрії, навіть в умовах кризи, може стати культурний туризм. Адже туристи складають значну частину публіки на культурних заходах: театральних, музичних, танцювальних і кінофестивалях, національних карнавалах. Широко відвідуються туристами виставки, без чого, наприклад, багато народних ремесл та місцевих традицій залишалися б у забутті, як і витвори великого мистецтва. У прямій залежності від туристичних відвідин знаходиться розквіт або занепад музейної справи. Зазначимо, що у ряді країн такі надходження вже перевищують бюджетні витрати на ці цілі з боку урядів і асигнування місцевих адміністрацій. Отже, партнерство цих сфер забезпечує як поповнення бюджету, так і збереження культурного фонду країни, що робить її привабливішою для туристів [56].

Таким чином, можна зробити висновок, що туристична криза – це подія, яка несе в собі ризики для звичної діяльності туристичних агентств та зазнає збитків туристичному напрямку в цілому. Основними причинами криз, яких зазнають туристичні агентства в сучасних умовах є:

- відсутність державного регулювання туризму в регіонах, повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туризму;
- невідповідність переважної більшості туристичних закладів міжнародним стандартам;
- карантинний стан та закриття кордонів багатьох країн, спричинені світовою пандемією COVID-19;
- недостатність державної підтримки щодо рекламування національного тур продукту на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг;
- недостатність методичної, організаційної, інформаційної та матеріальної підтримки суб'єктів підприємництва туристичної галузі з боку держави;
- незадовільний стан туристичної, сервісної й інформаційної інфраструктури в зонах автомобільних доріг та міжнародних транспортних коридорів.

1.3. Класифікація антикризових стратегій на ринку туризму на основі використання маркетингової концепції

Під терміном антикризове управління розуміють сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати негативні наслідки протягом кризи [1].

Антикризова стратегія туристичного підприємства, щоб бути ефективною, повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація – на відповідних планах проникнення на ринок, а також на політиці збуту, ціноутворення і реклами. Без цього навіть найкращий план має небагато шансів на успіх в умовах потужного тиску з боку конкурентів [30].

Всі успішні підприємства здійснюють стратегічне антикризове планування. Значимість цієї функції відчутно підвищилася в зв'язку з технологічними, економічними, конкурентними і соціально-культурними змінами, які збільшують потребу підприємства в стратегічних антикризових рішеннях. Їх необхідність зводиться до того, щоб [3]:

- по-перше, базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, надійних і чітко визначених;
- по-друге, розробляти системи моніторингу середовища маркетингу та аналізу змін конкурентоспроможності;
- по-третє, підвищувати здатність адаптації до змін в середовищі;
- по-четверте, регулярно переглядати бізнес-портфель туристичних послуг.

Таким чином, стратегічне антикризове планування в туристичній фірмі охоплює широкий спектр питань, і, ґрунтуючись на положеннях стратегічного маркетингу, з яким тісно пов'язаний, дає можливість уявити картину майбутнього розвитку виробництва товарів і послуг, перспективних проєктів, кадрової і фінансової складових діяльності підприємства на плановій основі.

Стратегічне антикризове управління замикає систему понять, включаючи передбачення, антикризове планування, і антикризове регулювання, контроль і оцінку ступеня кризовості стану фірми. Воно передбачає діяльність вищого керівництва фірми по визначенню кращих антикризових напрямків розвитку, що дають конкурентні переваги, і по реалізації поставлених цілей через відповідні антикризові стратегії шляхом змін в організації. В умовах розвиненого ринку і високого рівня банкрутств успіху добиваються ті компанії, які здатні створювати і реалізовувати на відповідному організаційному рівні довгострокові антикризові стратегії. За час свого існування туристична індустрія як галузь послуг зазнала безліч змін, так само як і галузі виробництва матеріальних благ [31].

Стратегічне антикризове управління, будучи необхідною складовою діяльності туристського підприємства в сучасних умовах, базується на загальних

концепціях і положеннях, що мають місце і в інших галузях економіки, хоча і відрізняється рядом особливостей в реалізації окремих стратегій.

Ідея стратегічного антикризового управління базується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем точності прогнозувати довгострокові тенденції, що характерно для постіндустріальної епохи розвитку. Стратегічне антикризове управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища й їх невизначеності в часі, як зазначає науковець З. Іванова [18].

У стратегічному антикризовому управлінні виділяють чотири рівні стратегії в організації. Перший рівень – корпоративний – присутній в компаніях, що діють в декількох сферах бізнесу, тобто в концернах і конгломератах. Тут приймаються рішення про закупівлі, продажу, ліквідаціях, перепрофілювання тих чи інших сфер бізнесу, розраховуються стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації; здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.

Другий рівень – сфери бізнесу – рівень перших керівників недиверсифікованих організацій, що входять до складу диверсифікованих, або абсолютно незалежних, що відповідають за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу. На цьому рівні розробляється і реалізується стратегія, що базується на корпоративному стратегічному плані, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації та її конкурентного потенціалу.

Третій рівень – функціональний – характерний для керівників функціональних сфер: фінансів, маркетингу, розробок нових товарів і послуг, виробництва, управління персоналом і т. д.

Четвертий рівень – лінійний – рівень керівників підрозділів організації або її географічно віддалених частин, наприклад представництв, філій [8].

Технологія ефективного управління в умовах підвищеної нестабільності і невизначеності факторів зовнішнього середовища стає особливо актуальною для

організацій, що мають диверсифікований портфель сфер бізнесу, тобто, що виробляють товари і послуги різного функціонального призначення або діючих в різних сферах бізнесу.

Існує три види антикризової маркетингової стратегії на основі моделі Портера, які відображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Антикризові стратегії на основі моделі Портера [42; 47; 63]

Стратегія лідерства у зниженні витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Орієнтує туристичне підприємство зосередитися на великому ринку, але в той же час мінімізувати витрати й розпочати реалізацію послуг за досить низькими цінами.	Використовується при виході на досить місткий ринок, позиціонує туристичну послугу як унікальну. Також застосовується для унікальних або індивідуальних послуг та на стадії пропонування нових послуг на ринок.	Призначена для вузькопрофільних туристичних підприємств і вузьких ринків. Вона ділиться на два види: в одному з них підприємство в межах обраного сегмента намагається досягти переваги у витратах, а в іншому підсилює диференціацію туристичної послуги.

Вагомими з точки зору наукового внеску є антикризові маркетингові стратегії на основі матриці Ансоффа (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Антикризові маркетингові стратегії на основі матриці Ансоффа

Стратегії проникнення на ринок	Використовується для проникнення на вже сформований зайнятий ринок і пропонування послуги, аналогічної конкурентам.
Стратегії розвитку ринку	Використовується при розширенні підприємством збуту своїх послуг в результаті створення нових ринків і ринкових сегментів.
Стратегії створення послуги	Здійснюється при створенні принципово нових послуг або ж модифікацій існуючих, вже наявних на старих ринках.
Стратегії диверсифікації	Використовується, коли підприємство намагається вийти на нові ринки, пропонує нові послуги.

Антикризова стратегія маркетингу реалізується шляхом використання певних маркетингових інструментів, таких як:

- системи ціноутворення у відповідності з фактичним і прогнозованим станом ринку;
- сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів;
- вдосконалення якості та інших факторів споживчої цінності послуг у відповідність із запитами цільових груп споживачів;
- оптимізація каналів і способів продажів;
- використання додаткових каналів просування, зокрема, інструментів мало затратного «партизанського» маркетингу тощо [51].

Зроблено висновок, що антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати інтереси підприємства зі змінами зовнішнього підприємницького середовища. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування. Для кожної окремої кризової ситуації є своя антикризова стратегія, яка посприяє виходу підприємства із нестабільного стану та забезпечить ефективне його функціонування.

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації кризи в туризмі у вітчизняній та світовій науці, то ж розглянемо деякі з них.

Науковець О. Кокорєва ризики у туризмі поділяє на: економічні, політичні, соціальні та окремо виділяє потенційні ризики (ризик розміщення капіталу на розвиток мережі туристичних послуг; ризик згідно з вибором напрямів туристичної діяльності; загальноекономічні ризики; фінансові ризики; екологічні) [21].

Вчений Р. Кривенкова виокремлює ризики, пов'язані безпосередньо з туристами (мають місце під час підготовки, здійснення та завершення туристичної поїздки), інфраструктурні туристичні ризики (ймовірність зниження туристичної привабливості території); ризики технічних систем (пов'язані

безпекою функціонування інфраструктурних об'єктів), ризики власне туристичних підприємств (внутрішні ризики) [25].

Дослідник Ю. Мельник наголошує на пріоритетності таких видів ризику як: мінливість попиту, випередження пропозиції над попитом, стихійні лиха та природні катастрофи [33].

Вчені Н. Моїсєєва та Д. Діденко виділяють ризики функціонального (якою на практиці виявиться послуга), фізичного (чи реалізація послуги не буде загрожувати життю чи здоров'ю туриста), фінансового (чи варто витратити кошти на реалізацію продукту), психологічного (як придбана послуга вплине на почуття гідності клієнта) та суспільного (пов'язані з впливом купівлі туристичного продукту на соціальний профіль туриста в межах його оточення) характеру [35].

Всесвітня туристична організація визначила 4 групи ризиків у туризмі [93]:

– 1 група: ризики соціального та інституційного характеру: рівень дрібної та організованої злочинності та насильства, тероризм, соціальні, політичні, релігійні конфлікти, військові дії;

– 2 група: ризики туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт та торгівля, які можуть бути небезпечними для туриста, його фізичного стану та економічних інтересів): низькі стандарти будівництва туристичної інфраструктури (конструкцій, пожежостійкість, екологічність матеріалів); «прогалини» у законодавстві, недобросовісна конкуренція, комерційні ризики та шахрайство;

– 3 група: ризики, пов'язані з власне туристом: захоплення небезпечними видами спорту, недбайливе водіння авто, споживання шкідливої їжі та напоїв, відвідування небезпечних місць, втрата особистих речей та документів, перевезення заборонених речей, подорож у нездоровому стані;

– 4 група: ризики природного характеру: незнання особливостей природного середовища дестинації (особливо флори і фауни), відсутність

превентивного медичного обслуговування до моменту подорожі (вакцинація), недотримання санітарних норм споживання їжі (вулична їжа), ймовірність потрапити під вплив непередбачуваних природних катаклізмів. Зазначені групи ризиків спричиняють різного роду кризи на ринку туристичних послуг.

За характером проходження кризи розподіляють [4; 14; 64]:

– за масштабами проблеми: мікроекономічні (локальні) – охоплюють певну сферу діяльності підприємства; макроекономічні – охоплюють окремі галузі або весь ринок;

– за періодичністю: періодичні кризи – повторюються регулярно, тому є передбачуваними (сезонні кризи у туризмі); проміжні кризи – короткі, менш гострі, їх відносно легко подолати;

– за ступенем прогнозованості: прогнозовані – наступають на певному етапі розвитку (як правило, зрілості та спаді ринку), вимагають диференціації або диверсифікації діяльності, а непередбачувані – результат неочікуваних змін зовнішніх і/або внутрішніх умов підприємницького середовища;

– за рівнем відкритості: явні (очевидні) – піддаються впливу з боку системи управління підприємства; латентні (приховані) – найбільш небезпечні, оскільки непомітні на початкових стадіях;

– за глибиною кризових процесів: м'які – короткострокові, легко прогнозовані і керовані; глибокі – мають затяжний характер, приводять до руйнації різних структур соціально-економічної системи.

За структурними характеристиками кризи розрізняють [15; 41; 66]:

– за масштабами прояву: загальні – охоплюють всю соціально-економічну систему; локальні – охоплюють окрему частину системи;

– за сферами прояву: грошово-кредитний – викликані нестабільністю грошово-кредитної системи, в першу чергу торкаються банківської системи, призводять до скорочення кредитної активності, фінансові – торкаються сфери державних фінансів, призводять до бюджетних дефіцитів на різних рівнях

державного управління, валютні – проявляються через знецінення національної валюти на світовому ринку, зменшення валютних резервів банків, біржові – як правило, є наслідком грошово-кредитної кризи, проявляються у падінні курсів цінних паперів і скороченні їх емісії.

Кризи соціально-економічного устрою країни [6; 32; 65]:

– економічні кризи – пов’язані з циклічністю розвитку економіки (на фазі спаду та депресії): цикли Кітчена – виникають внаслідок диспропорцій товарно-матеріальних запасів на підприємстві (тривалість 3–5 років), цикли Джаглера – в основі кризи є взаємодія грошово-кредитних чинників тривалість 7–11 років), цикли Кузнеця – пов’язані з структурними зрушеннями у виробництві (тривалість 15–20 років), «довгі хвилі» Кондрат’єва – циклічність пов’язана з радикальною технологічною перебудовою суспільного виробництва (тривалість 50 років), структурні кризи – пов’язані з диспропорціями розвитку галузей, криза преревиробництва – призводить до зниження попиту, криза недовиробництва – призводить до утворення дефіциту;

– соціальні кризи: зростання соціальної напруги в суспільстві внаслідок суперечностей між різними соціальними групами;

– політичні кризи: кризові ситуації, які виникають у системі управління державою, кризи влади.

Природні кризи – пов’язані із змінами природно-кліматичних чинників (повені, урагани, землетруси, природні пожежі тощо), є непередбачуваними і малопрогнозованими.

Екологічні кризи – виникають внаслідок негативного впливу людської діяльності на природне середовище (глобальне потепління, забруднення повітря, водних ресурсів тощо).

При цьому особливу увагу Всесвітня Організація Туризму приділяє групі ризиків, пов’язаних з природним середовищем, безпекою туристів та тероризмом, яке особливо актуалізувалося після вересневих подій у США у 2001

році. На тлі тих подій почала формуватись концепція «безпечного туризму» (The concept of safe-tourism) для всіх учасників туристичного процесу – туристів, працівників у сфері туризму, жителів туристичної дестинації [89].

Таблиця 1.5 – Джерела виникнення кризових явищ у туризмі [12; 37; 71]

Джерела кризових явищ у туризмі	Приклади
Ризики соціально- політичного характеру	
Збільшення активності терористичного руху та «знакові» терористичні акти у стратегічно важливих дестинаціях	«Ісламська держава», «Аль-Каїда», «Боко харам» та «Талібан»; терористи-смертники інших мусульманських терористичних організацій. Нью-Йорк (11.09.2001), Балі (2002), Джакарта (2003), Мадрид (2004), Лондон (2005), Єгипет (2006), Бомбей (2008), Мумбаї (2008), Франкфурт (2011), Кабул (2012), Бостон (2013), Париж (2015), Брюсель (2016).
Локальні військові конфлікти	Афганістан, Косово, Камбоджа, Центральна Африка, Україна, Сирія.
Існування міжнародної контрабанди наркотиків	Мексика, Колумбія, інші країни Латинської Америки.
Природні джерела ризиків	
Землетруси та цунамі	Китай (1976), підводний землетрус в Індійському океані (Таїланд, південь Індії, Індонезія, 2004), Китай (2008), Самоа (2009), Гаїті (2010), Японія (2011), Філіппіни (2012), Італія (2012), Чилі (2014), Японія (2015), Іспанія (2016).
Торнадо та урагани	Ураган Іван (Венесуела, Ямайка, Великий Кайман, Куба, штати США – Алабама, Флорида, Луїзіана, Техас; 2004), ураган Катріна (Багамські Острови, Куба, штати США – Луїзіана, Міссісіпі, Флорида, Джорджія, Алабама, 2005), ураган Наргіз (Бангладеш, М'янма, Індія, Шрі-Ланка, Бірма, 2008), тайфун Парма (Каролінські острови, Філіппіни, Тайвань, Китай і В'єтнам), ураган Сенді (Ямайка, Куба, Багамські Острови, Гаїті, Флорида у США, 2012).
Лісові та степові пожежі	Каліфорнія, Австралія, Іспанія.
Спалахи епідемій та грипу	вірус H1N1 (2003–2004) та H5N1 (Мексика та США, 2009), епідемія гарячки Ебола в Західній Африці (2014 – 2015), світова пандемія коронавірусу (2020).

Варто зазначити, що поряд з «класичними» причинами ризиків в туризмі макроекономічного характеру, в останні десятиліття значно зріс вплив

природних джерел ризиків у туризмі та джерел ризиків соціально-політичного характеру. Розгляд джерел виникнення кризових явищ у туризмі представлений у таблиці 1.5.

Маючи прямий вплив на туризм у країні-джерелі через: фізичне руйнування інфраструктури територій туристичних дестинацій внаслідок природних катастроф, терористичних актів, військових дій тощо; зниження туристичної привабливості територій внаслідок забруднення повітря води, спалахів різноманітних інфекцій, загострення питання безпеки туристів тощо. Так, для прикладу, нещодавні терористичні акти у Парижі та Брюсселі (2015 – 2016), значно актуалізували питання безпеки туристичних подорожей у Західну Європу, що неодмінно вплине на географію подорожей не тільки у цих країнах, але й у сусідніх країнах туристичного регіону – Люксембургу, Німеччини, Швейцарії, Іспанії та Італією [16].

Варто зауважити, що наведені класифікації кризових ситуацій не є вичерпними, оскільки тенденція до наростання невизначеності середовища бізнесу дедалі частіше призводить до виникнення нових нетипових для системи управління ситуацій, а отже збільшує ризик настання кризових ситуацій. Тому очевидним є факт необхідності спільної роботи у сфері антикризового менеджменту у туризмі на рівні міжнародних туристичних організацій, регіональних та національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макрорівні кожен окремий мікросуб'єкт національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову політику.

Висновки до 1 розділу

Узагальнено особливості стратегічного розвитку ринку туризму. Ринок туризму, як і всі інші ринки, функціонує на основі законів попиту та пропозиції. Туристичний ринок є системою світових господарських зв'язків, де здійснюється

процес перетворення туристично-екскурсійних послуг на грошові кошти і зворотного перетворення грошових коштів на туристично-екскурсійні послуги. Процес просування туристичних послуг до кінцевого споживача є складним і нерідко не передбачає безпосереднього зв'язку між ними. Саме тому в процесі просування туристичні послуги комплектуються в туристичний продукт (через туроператора) і через систему дистрибуції (турагентства) доводять до споживача.

Розглянуто підходи до визначення кризового стану туристичної компанії. Деякі кризи впливають на туристичні галузі безпосередньо (наприклад, теракти та війни), а деякі мають непрямий вплив (фінансові кризи). Крім того, різні сектори в галузі туризму стикаються з конкретними кризовими ситуаціями. Для туристичних агенцій, кризові ситуації посилюються з двох додаткових причин. Перша включає в себе зростаючі тенденції авіакомпаній до зменшення польотів та іноді скасування всіх рейсів, як це сталося при введенні карантинного стану у березні 2020 року. Друга тенденція включає зростання популярності Інтернет-систем бронювання авіаквитків та готелів, завдяки чому подорож деколи стає більш доступною фінансово, але іноді менш безпечною.

Вивчено класифікацію антикризових стратегій на ринку туризму на основі використання маркетингової концепції. антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати інтереси підприємства зі змінами зовнішнього підприємницького середовища. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування. Для кожної окремої кризової ситуації є своя антикризова стратегія, яка посприє виходу підприємства із нестабільного стану та забезпечить ефективне функціонування.

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації кризи в туризмі у вітчизняній та світовій науці. На макрорівні окремий суб'єкт малого бізнесу національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову стратегію.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Маркетингова характеристика туристичної компанії «Comby»

Туристичне агентство «Comby» (далі – туристична компанія «Comby») почало свою діяльність з січня 2002 року. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса товариства – м. Дніпро, вул. Старокозацька, 16. Юридична та фактична адреси фірми збігаються.

Основний напрямок діяльності – туризм, тобто робота з приватними особами, підбір і надання необхідних відомостей про тури, продаж пакетних і нестандартних путівок, сформованих туристичним оператором. Путівки продаються у будь-які напрямки.

ТОВ «Comby» є юридичною особою та діє на підставі самофінансування і самоокупності. Має відокремлене майно, має самостійний баланс та укладає від свого імені договори. У своїй діяльності керується чинним законодавством, Статутом та рішеннями генерального директора.

Таблиця 2.1 – Характеристика туристичного підприємства

Назва підприємства	ТОВ «Comby»
Місцерозташування	м. Дніпро, вул. Старокозацька, 16
Дата заснування	03.01.2002 року
Вид діяльності	Туризм

За час роботи дана туристична фірма накопичила чималий досвід в організації всіх видів відпочинку, пізнавальних турів, спеціальних програм, проведенні ділових семінарів і конференцій, участі в міжнародних виставках.

З квітня 2009 року ТОВ «Comby» є акредитованим учасником програми «Знак Якості Асоціації лідерів туристичного бізнесу України». Оскільки компанія «Comby» невелика, в ній немає спеціальних структурних підрозділів для обробки документів. Всі операції з обробки вхідної та вихідної пошти, створення листів на фірмових бланках, оформлення договорів здійснюються менеджерами.

Місія туристичної компанії «Comby» – надання якісних туристичних послуг та розвиток власного бренду.

Цілі підприємства:

- зміцнення лояльності до продукту компанії;
- підвищення впізнаваності бренду туристичної компанії «Comby»;
- посилення конкурентного положення на ринку;
- вихід на нові туристичні ринки;
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок диференціації туристичного продукту;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування;
- підтримання роботи за найвищими світовими стандартами та впровадження інноваційних туристських технологій.

Залежно від мети поїздок, які надавалися туристичної компанії «Comby» протягом 2022 – 2024 років, їх можна поділити на:

- лікувально-оздоровчі, що включають в себе кліматолікування, грязелікування, купальні-пляжні, прогулянкові процедури тощо;
- спортивні, що включають водний, пішохідний, гірськолижний, велосипедний, автомобільний, альпінізм та інші види спортивного туризму;
- пізнавальні, що підрозділяються на знайомство з природними, культурно-історичними, господарськими пам'ятками;
- спеціалізовані, що включають діловий, конгресовий, релігійний, фестивальний туризм;

- екотуризм – особливий вид туризму, заснований на сталому використанні, як природних, так і культурних ресурсів;

- науковий туризм – вид туризму, пов'язаний з проведенням міжнародних наукових з'їздів, конференцій, симпозіумів, семінарів, що поєднується нерідко з іншими видами туризму;

- фестивальний туризм – широка гама туристичних турів, які організуються для відвідування національних і міжнародних ярмарків і виставок та спортивних змагань;

- релігійний туризм – паломництво до «святих місць» великих світових релігій;

- ностальгічний туризм – туристичні поїздки до місць народження, минулого проживання, проживання предків. Став поширений в зв'язку з перекроювання політичної карти, зокрема, Європи;

- сільський туризм – рекреаційні подорожі в сільську місцевість як реакція на «екологічний тиск» в містах.

Цілеспрямована робота підприємства протягом 2022 – 2024 років велась щодо вирішення основних проблем досліджуваного підприємства:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду туристичної компанії «Comby»;

- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів, диференціації туристичного продукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів;

- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;

- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристичних технологій в маркетингову діяльність туристичної компанії «Comby», без яких неможливий поступальний рух вперед.

Говорячи про показники фінансової ефективності, доречно розглянути наступні графіки. Як ми можемо побачити на рисунку Б.1 (див. дод. Б рис. Б.1), введення карантинного стану та закриття кордонів негативно позначилось на туристичному агентстві. У березні та квітні 2020 року агентство фактично припинило своє функціонування, та лише у травні відновило мінімальний продаж туристичних подорожей Україною (на Чорне та Азовське моря), паралельно розробляючи нові туристичні продукти(замки Волині, Шацькі озера).

На рисунку Б.2 (див. дод. Б рис. Б.2) доволі чітко видно, що із початком широкомасштабного вторгнення так званої «країна росія» на територію України та введенням воєнного стану у 2022 році, фінансові надходження компанії майже припинилися, але, перебуваючи у критичному стані, туристичне агентство змогло поступово відновити своє функціонування, завдяки перекваліфікуванню на туризм Україною з розробкою нових туристичних продуктів.

Протягом 2022 – 2024 років та станом на сьогодні туристичне агентство працює за такими напрямками, як Єгипет, Турція, ОАЕ, Занзібар. З України прямих рейсів зараз немає через закритий повітряний простір, тому вилітати до цих найзручніше літаком із сусідніх країн, таких як Польща (Ряшів, Варшава, Краків), Молдова (Кишинів), Румунія (Яссі) або Угорщина (Будапешт) – до них можна дістатися потягами Укрзалізниці, автобусами, іншими видами транспорту. Основна пропозиція для туристів від туристичної фірми – подорожі Україною.

У 2025 році важливим елементом антикризового маркетингу туристичної компанії «Combu» є проведення сегментування. Неодмінною умовою ефективною комерційної діяльності туристичної фірми є планування виробництва послуг відповідно до попиту споживачів. Будь-яка туристична фірма усвідомлює, що її товари не можуть бути привабливими для всіх покупців, оскільки їх багато, у них різні смаки, потреби і звички, вони географічно широко розсіяні. Ресурси туристської фірми теж не безмежні, щоб розробляти і виробляти товари, що задовольняють смаки всіх клієнтів. Тому туристичній фірмі найкраще зосередити

свої зусилля на обслуговуванні найбільш привабливих сегментів ринку. Цільовим ринком називається сегмент потенційного туристського ринку, для якого пропонувані туристичні товари будуть найбільш бажаними та доцільними.

Під сегментуванням ринку в маркетингу розуміється поділ його на чіткі групи споживачів, яким необхідні різні товари і спеціальні маркетингові підходи. В результаті сегментування визначаються сегменти ринку. Сегментація ринку туристичних послуг визначається як діяльність із класифікації потенційних споживачів відповідно до якісних і кількісних особливостей їх попиту. Іншими словами, здійснюючи сегментацію, туристична компанія «Comby» ділить ринок на окремі групи клієнтів, для кожної з яких можуть знадобитися однакові або схожі види послуг. Головна мета такої сегментації – забезпечити адресність туристичного продукту, так як він не може відповідати запитам відразу всіх споживачів. За допомогою її реалізується основний принцип маркетингу – орієнтація на споживача. При цьому туристське підприємство концентрує свої зусилля на найбільш перспективних для нього сегментах ринку. Тим самим досягається підвищення ефективності застосовуваних форм і методів продажу, реклами, стимулювання збуту тощо. Об'єкти сегментації ринку збуту – це групи споживачів, товарів (послуг), а також підприємства (конкуренти).

Таким чином, з одного боку, сегментація – прийом для знаходження частин ринку і визначення об'єктів, на які спрямовується маркетингова діяльність. А з іншого боку – це управлінський підхід до процесу прийняття ринкових рішень і основа для вибору оптимального поєднання елементів маркетингу [29].

Зважаючи на роки досвіду у туризмі, туристична компанія «Comby» дійшло до висновку, що найбільший сегмент – не завжди найбільші можливості (наявна сильна конкуренція). Компанія, яка обирає даний сегмент може пошкодувати про це через обманливість величини сегменту та зазнати поразки в результаті запеклої конкуренції. А також, потенційно вигідним сегментом може бути той, який ігнорують інші фірми. Так, туристичні фірми-конкуренти у місті Дніпро

ігнорують надання туристам інформації та послуг стосовно круїзних подорожей, натомість туристична компанія «Comby» активно розвиває цей вектор.

У маркетинговій літературі описано досить критеріїв поділу туристичного ринку, але немає жодної універсальної методики сегментації, яка б забезпечила ефективне її застосування при будь-яких умовах [23; 75; 78]. Отже кожна туристична організація повинна знайти відповідну їй методику сегментації, яка пристосована до власної ринкової стратегії і доступної інформації, а також з цілями виділених сегментів. Підставою цього вибору є угруповання критеріїв, які краще характеризують клієнтів підприємства. В основу критеріїв сегментації туристичної компанії «Comby» входять: ємність сегмента, істотність сегмента, його прибутковість, ефективність роботи, захищеність сегмента від конкурентності. Так, найбільш доцільною для туристичної компанії «Comby» є сегментація, яка використовує демографічні змінні, такі, як: вік, стать, кількість дітей, життєвий цикл сім'ї, рід занять, релігія.

За віковою ознакою можна виділити наступні сегменти, яким відповідають і різні пропозиції туристичного продукту туристичної компанії «Comby»:

- навчальні поїздки дітей (до 16 років), які подорожують з вчителями;
- молодь (15 – 24 років);
- молоді економічно активні люди (25 – 35 роки), які подорожують з родичами та дітьми (від 0 до 7-ми років);
- молоді економічно активні люди (36 – 50 роки), які подорожують родинами з дітьми (від 7 до 14 років);
- економічно активні люди середнього віку (45 – 60 років), які подорожують без дітей;
- туристи «третього» віку (60 років і старше).

Перший сегмент, що відноситься до дитячого туризму, залежить від рішення батьків і дорослих. Тут слід зазначити, що для дітей надаються особливі знижки і пільги від туристичної компанії «Comby».

Молодь в основному, віддає перевагу відносно дешевим подорожам з використанням менш комфортабельних засобів розміщення і транспорту, але з найбільш широкою інфраструктурою розваг, особливо у вечірній час.

Великий сегмент ТОВ «Comby» складають люди від 25 – 44 років, для яких характерне переважання сімейного туризму, який нерідко тісно пов'язаний з дитячим туризмом, тому необхідна можливість використання дитячих майданчиків для ігор, дитячих басейнів та ін. Програма перебування має сімейний характер, тобто включає дитячі розваги та заходи. Обов'язкова наявність послуги няні або дитячого аніматора, щоб дорослі могли деякий час відпочити без дітей. Кінцевий портрет споживача складає рівень доходів – вище середнього, місце роботи – офісний працівник. Для цього сегмента найбільш характерна сезонність туризму, тому що відпустку зазвичай ділиться на дві частини: половина відпустки взимку і половина – влітку.

Споживачі 45 – 60 років також складають великий сегмент ринку. Портрет споживача складає рівень доходів – вище середнього, місце роботи – приватний підприємець. Це економічно активне населення, стає в соціально-економічному плані, що має постійне джерело доходу, багато і активно працює і має потребу в періодичному відпочинку і зміні обстановки. Цей сегмент має підвищені вимоги до комфорту і зручності та змістовним екскурсійним програмам. Для них важливий не тільки комфортабельний відпочинок з усіма зручностями, а й отримання вражень, нових знань, відвідування цікавих місць, ознайомлення з новою для себе культурою, прагнення побачити і дізнатися якомога більше за короткий період. Причому при складанні програми відпочинку для цього сегмента споживачів слід враховувати ранкову і денну активність, звичну для таких людей і пасивність в післяобідній і пізній вечірній час. Зміст програми має бути максимально насиченим об'єктами відвідування, розвагами, інформацією, а також включати вечірні розважальні заходи, відмінні від молодіжних по тематиці і за тривалістю.

Туризм «третього» віку вимагає не тільки комфорту, але і можливості отримання кваліфікованої медичної допомоги, персональної уваги з боку обслуговуючого персоналу, наявності в ресторанах дієтичного харчування. Особливістю туризму «третього» віку є відсутність яскраво-вираженої сезонності. Люди похилого віку в силу своїх фізичних можливостей погано переносять гучність, людність, занадто високі або низькі температури і їх різкі перепади, тому уникають «гарячого» сезону, вважаючи за краще «оксамитовий» з більш м'яким кліматом і меншим туристичним потоком. При цьому вони не обмежені рамками відпускнуго періоду.

Здійснено сегментування кінцевого споживача у 2025 році туристичної компанії «Comby» (див. дод. В рис. В.1).

Таким чином, результат сегментування показав, що профілем кінцевого споживача є економічно активні люди у віці від 25 до 35 років, які подорожують із сім'ями. Вік, рівень доходів і стадії розвитку сім'ї мають найважливіше значення для прийняття рішення про проведення туристичної поїздки.

2.2. Аналіз стратегічних факторів маркетингу зовнішнього середовища туристичної компанії «Comby»

Маркетинг в індустрії туризму покликаний виявити потреби туристів, створити привабливі для них туристичні послуги, ознайомити потенційних туристів з доступними для них туристичними продуктами, поінформувати їх про місце, де можна ці послуги придбати. Як показала практика маркетингової діяльності провідних туристичних фірм світу, доцільно слідувати стандартній послідовності семи маркетингових заходів, котрі отримали назву «7Р»:

- продукт (product);
- планування (planning);
- місце (place);

- люди (people);
- ціни (prices);
- просування (promotion);
- процес (process).

Тобто кінцевий туристичний продукт буде розроблений у відповідності із вивченням попиту на основі стратегічного планування діяльності фірми, запропонований у потрібному місці, адресно спрямований конкретним сегментам споживачів, за привабливими цінами, грамотно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням [39].

Аналіз маркетингової діяльності можна провести за допомогою метода 7Р, який складається з: товару; ціни; розподілу; комунікацій; персоналу; матеріальних свідчень; процесу обслуговування (див. дод. В рис. В.2) [52].

Говорячи про аналіз асортименту ТОВ «Comby», варто зауважити наступні позиції туристичних пакетів: Турція, Єгипет, ОАЕ, Кіпр, Греція, Італія, Іспанія. Також ведеться співпраця із партнерами стосовно автобусних турів Європою. Агентство надає послуги з бронювання та купівлі авіаквитків.

Ціни на асортимент путівок знаходяться у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Середня вартість за путівку у наявних напрямках у 2025 році

Напрямки	Середня вартість путівки за 1 особу за 7 днів, дол. США, 2025 рік
Туреччина	300
Єгипет	350
ОАЕ	750
Кіпр	500
Греція	520
Італія	600
Іспанія	580

Ціни відповідають середньо ринковим цінам на ринку туристичних послуг. Задля стимулювання збуту продукції застосовуються персональні знижки, акції та гарячі путівки.

Існують два види продажу путівки: онлайн – через сайт агентства, а також офлайн – безпосередньо у офісі організації.

Комунікації між покупцями та компанією відбуваються такими шляхами:

- безпосередньо у офісі;
- на сайті туристичної компанії «Comby»;
- у соціальних мережах компанії (Instagram, Facebook).

Проведено аналіз функцій персоналу туристичної компанії «Comby». Загальна кількість працюючого персоналу – 7 осіб.

Директор (1 особа) – здійснює організаційно-управлінські функції, приймає на роботу нових працівників, підписує документи про звільнення персоналу.

Старший менеджер (1 особа) – контролює роботу менеджерів, розробляє місяцеві плани продажів для персоналу, веде роботу з клієнтами, консультує їх стосовно турів, їздить у інформаційні відрядження, виконує доручення директора.

Менеджер (3 особи) – підпорядковано директору і старшому менеджеру, виконують місяцевий план з продажу турів, ведуть роботу з клієнтами, їздять у інформаційні відрядження, підтверджують місця в готелях, бронюють квитки на літак, забезпечують інформацією про трансфери та екскурсійне обслуговування.

Бухгалтер-касир (1 особа) – здійснює контроль фінансово-розрахункових питань, виконує доручення директора.

Прибиральниця (1 особа) – виконує обов'язки із дотримання чистоти та порядку у офісі.

У компанії працює невеликий, дружний колектив співробітників, основний принцип яких – клієнт завжди правий. При роботі з клієнтом персонал завжди

ввічливий, враховує особливості характеру кожного та їх побажання, таким чином надаючи послуги високої якості. Співробітники туристичної компанії «Comby» знаходять індивідуальний підхід до кожного клієнта, підбирають програму відповідно до побажань клієнтів. Пріоритетами компанії є компетентність, чесність і надійність в роботі.

Задля підвищення кваліфікації кадрів було впроваджено нові курси підвищення професійної підготовки під керівництвом директора та старшого менеджера туристичної компанії «Comby». Також досліджуване підприємство має велику різноманітність, так званих «інформаційних турів» та по досягненню певних результатів у професійній діяльності, працівник направляється у відрядження до обраної країни, задля отримання інформації стосовно надання повного ланцюга туристичної послуги та сформування особистої точки зору стосовно готелів.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам [6].

Співробітники туристичної компанії «Comby» регулярно їздять в інформаційні тури по всьому світу, де відвідують різні курорти, міста та готелі. Менеджери розповідають від першої особи про власні враження та досвід перебування у певній країні.

Послуги невідчутні, але їх постійно супроводжують сповна відчутні, матеріальні свідоцтва. Подібними свідоцтвами слугує офіс надання послуги, брендovanі сувеніри, предмети інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу. За винятком візуальних матеріальних свідоцтв використовуються запахи та звуки. Все це в сукупності і розвиває зв'язок клієнта з фірмою і послугою.

Потрібно усвідомлювати, що якість послуги важко оцінити, деколи навіть після її надання. Найбільшу важливість при виборі компанії для більшості

клієнтів має – плата за послугу (багато людей не сумніваються, що вона прямо пропорційна якості), а також відгуки інших клієнтів (найбільшою мірою рекомендації знайомих). Високий ризик при виборі фірми є причиною збільшення прихильності серед вже задоволених клієнтів.

Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями виробництва послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Будь-яка туристична фірма повинна самостійно стежити за усіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг. Погляди, потреби та бажання клієнтів є дуже мінливими, і фірмам необхідно встигати реагувати на зміни. Відставання погрожує незадоволенням споживачів, що може привести не тільки до їх втрати, але і до падіння репутації фірми.

Для успішного ведення справ у туристичному бізнесі необхідно не тільки вміти надавати якісні послуги, але і знати, кому вони необхідні, для яких цілей. Для цього проводяться маркетингові дослідження. Очевидно, що маркетингові дослідження є вкрай необхідними. Вони обов'язково вимагають комплексного і детального підходу. За умови ретельної розробки і дотримання усіх необхідних правил засоби та сили, витрачені на проведення маркетингового дослідження, сповна окупуються і багато в чому визначають успішну роботу фірми.

Одним із центральних елементів маркетингової діяльності туристичних фірм є проведення рекламних кампаній. Реклама в туризмі виступає як форма непрямого зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Вона здійснює значний психологічний та соціокультурний вплив на споживачів послуг, спонукаючи їх до тих чи інших дій. Проте цивілізована реклама – це не маніпулювання громадською думкою, а формування актуальних потреб, спрямованих на саморозвиток людини.

Під час розробки ефективної маркетингової стратегії туристична фірма повинна брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і

конкурентів. Їй необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти конкурентні маркетингові стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів і дадуть максимально можливу конкурентну перевагу [90].

Аналіз конкурентів туристичної компанії «Comby» включає:

- виявлення основних конкурентів туристичної компанії на основі аналізу конкуренції як у рамках сфери туризму, так і взагалі на ринку;
- збирання туристичною фірмою інформації про стратегії, мету, сильні та слабкі аспекти і спектр можливих реакцій конкурентів.

Володіючи такою інформацією, туристична фірма може визначити, яких конкурентів слід атакувати, а яких – уникати. Конкурентна інформація повинна постійно збиратися, інтерпретуватися і розподілятися з використанням відповідної інформаційної системи підтримки рішень у сфері конкуренції.

Аналіз конкурентів – це процес виявлення основних конкурентів, оцінка їхніх цілей, стратегій, сильних і слабких аспектів діяльності та спектра ймовірних у відповідь дій, а також вибір конкурентів, яких слід атакувати або уникати.

Конкурентні стратегії – це стратегії, які дають змогу туристичній компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і надають найкращу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами.

Метою проведення маркетингових досліджень позиції туристичної компанії «Comby» в конкурентній боротьбі та конкурентоспроможності її окремих туристичних продуктів є збирання й аналіз інформації, необхідної для вибору конкурентних стратегій. Їх вибір визначається результатами досліджень таких проблем. По-перше, необхідно встановити привабливість сфери туризму в довгостроковій перспективі. По-друге, необхідно визначити конкурентні позиції компанії та її туристичного продукту порівняно з іншими туристичними компаніями [61].

Управлінською проблемою було визначено суттєве зменшення продажів у період з березня по червень. Це призвело до того, що не росла частка ринку. Задля

вирішення даної проблеми необхідне застосування синхромаркетингу – стабілізація збуту і зведення до мінімуму коливань попиту. Реалізується через використання гнучких цін, засобів просування (особливо інструментів стимулювання збуту), тобто «гарячих турів», знижок і персональних пропозицій.

Маркетинговою проблемою туристичної компанії «Comby» було визначено сезонні коливання, а також вплив пандемії на продаж туристичних послуг. Ці фактори призвели до того, що рівень лояльності знизився.

Для вирішення проблеми сезонності та мінімізувати збитки, нанесені пандемією, необхідно провести: маркетингові дослідження, маркетинговий синтез, стратегічне планування, оперативне планування та реалізацію планів, контроль та інформаційне забезпечення.

До завдань вирішення даної проблеми належать:

- маркетингове забезпечення розробки нового туристичного продукту компанії, насамперед розробка турів Україною;
- аналіз, оцінка і прогнозування стану та розвитку ринків, на яких оперує або оперуватиме фірма, включаючи дослідження діяльності конкурентів і посередників;
- переформування асортиментної політики компанії та її розширення за рахунок країн «зеленої зони»;
- перегляд цінової політики компанії та створення «гарячих турів»;
- участь у формуванні стратегії і тактики ринкової поведінки компанії; просування й продаж туристичного продукту компанії;
- здійснення комунікації туристичного маркетингу та поширення інформації про продукт за допомогою реклами.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства.

Джерелами формування майна туристичної компанії «Comby» є:

- грошові і майнові внески засновників;

- доходи, одержані від господарської діяльності, реалізації туристичних послуг;
- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Туристична компанія «Comby» здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва туристичної продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

2.3. Дослідження стратегічних факторів маркетингу внутрішнього середовища туристичної компанії «Comby»

Ринок туристичних послуг можна розглядати як відкриту систему, що багатьма каналами (виробничо-технологічний, ресурсний, кадровий, інформаційний, фінансовий) пов'язана з ринками вищих рангів (ринок послуг і світовий ринок) та з господарським комплексом певної території як з соціально-економічною системою вищого порядку, складовою якої є [17]. Туристична послуга компанії «Comby» завдяки специфіці обумовлює комплексуючий характер туристичної діяльності та забезпечує ефект мультиплікації, який дозволяє визначити зв'язки та міру інтегрованості туризму в національну та світогосподарську системи. Такими системоутворюючими одиницями ринку виступають споживач та виробник туристичної послуги, різноманітні зв'язки та відносини між якими формують ринкові структури попиту та пропозиції [24].

Для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності істотно управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. В даний час керівники підприємств

змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, до того ж при нестачі економічних, комерційних знань і практичного досвіду роботи в нових умовах.

За методом IFAS проведено аналіз стратегічних факторів маркетингу щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Combu» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Проведення IFAS-аналізу

Стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Фактори сили			
Досвідчене керівництво	0,15	4	0,6
Надійні партнери-поставники туристичного продукту	0,20	4	0,8
Позитивний імідж на ринку	0,15	4	0,4
Фактори слабості			
Фінансовий стан	0,15	2	0,3
Висока конкурентоспроможність на ринку	0,15	2	0,4
Світова пандемія	0,20	2	0,4
Сумарна оцінка	1,00		2,9

В результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища, можна сформулювати і оцінити чинники сили і фактори слабкості за допомогою IFAS-аналізу. Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище, можна побачити сильні і слабкі сторони організації. У даній фірмі досить добре налагоджені відносини з партнерами-поставниками туристичного продукту, на другому місці – досвідчене керівництво, потім йде позитивний імідж компанії на ринку. Говорячи про фактори слабості, то їх складають нестабільність ситуації у світі, викликаною пандемією, конкуренти та на останньому місці – фінансовий стан.

Проведено PEST-аналіз туристичної компанії «Comby». Фактори, що впливають на досліджуване підприємство, можна розділити на:

- політико-правові;
- економічні;
- екологічні;
- соціо-культурні;
- реклама в туризмі;
- технологічні.

Однією з найбільш гострих проблем у вітчизняному туризмі є війна та невідповідність між туристичним попитом і пропозицією. Доведення попиту до рівня існуючої пропозиції – завдання туристичної реклами. Але туристична реклама не в змозі вирішити проблеми, викликані війною. Світова пандемія також створила та продовжує приносити нові виклики та значні труднощі в індустрії туризму, знижуючи рентабельність туристичних підприємств світу та України, та навіть призводячи до їх повної ліквідації, і, викликаючи скорочення кадрів внаслідок недовантаження підприємств туризму.

Ці фактори ускладнюють та призупиняють розвиток туристичного господарства, загострюючи суперечності між еластичним попитом на туристичні послуги і нестабільною туристичною пропозицією [22].

Дана ситуація у світі значно знижує економічну ефективність капітальних вкладень в індустрію туризму. Коливання туристичних потоків створюють економічні та організаційні труднощі для туристичного обслуговування. Не використані протягом тривалого періоду фонди туристичних підприємств помітно підвищують ціну туристичних послуг.

Політична обстановка в країні, по суті, визначає всі інші динамічні чинники. Кризи, політична нестабільність, мілітаризація економіки, безробіття, посилення туристських формальностей, скачки курсу валюти – це наслідки політики держави. Природно, що величезний вплив на туризм мають міжнародні

відносини, візові режими між країнами. Серед політичних факторів, що впливають на розвиток туризму, слід зазначити взаємини між країнами, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати туристському обміну між ними. Розвитку туризму та інших форм зовнішньоекономічних відносин сприяють врегулювання розбіжностей між країнами, укладання договорів про співпрацю, відмова від територіальних домагань і визнання сформованих кордонів.

На розвиток міжнародного туризму впливає внутрішньополітична обстановка в країнах і регіонах, а також в тих районах, через які проходять туристичні комунікації. Зміна політичних режимів, що супроводжується масовими заворушеннями і використанням збройних сил (Руанда, Уганда, Індонезія), релігійний фанатизм (арабські країни), тероризм (Єгипет), захоплення заручників (Філіппіни) становлять велику небезпеку для туристів і не сприяють їхньому припливу в країну. В Україні, безумовно, це війна, яка продовжується.

На даний момент, всі зміни в законодавстві по відношенню до туризму стосуються проблеми того, як захистити туристів від несподіваного банкрутства туроператора, а зараз такі випадки не рідкість.

Багатство природних та культурно-історичних ресурсів, можливість і зручність їх використання істотно впливають на масштаби, темпи і напрямки розвитку туризму. Необхідно враховувати керівництву туристичної компанії «Combu», що природні явища можуть призводити як до сплесків, так і спадів туристської активності в короткостроковій перспективі. В цілому ж природно-географічні та культурно-історичні чинники створюють передумови для розвитку туризму і мають незмінну цінність [6].

На індустрію туризму і гостинності роблять істотний вплив будь-які серйозні зміни в економіці. До факторів, що характеризують економічну обстановку, в якій розвивається бізнес, можна віднести наступні: темпи інфляції, стабільність валютного курсу, зростання економіки і позитивні тенденції стабілізації економічної ситуації, дебіурократизація економіки, зменшення

податкового навантаження на організації, купівельна спроможність, інвестиційна активність, темпи зростання галузі, життєві цикли послуг, що надаються, зростання платоспроможності активної частини населення, в тому числі збільшення витрат на відпочинок, туризм та подорожі.

Вплив економічних чинників на туризм головним чином обумовлено тим, що між тенденціями розвитку туризму і економіки спостерігається тісний взаємозв'язок. Існує пряма залежність між економічним розвитком країни, об'ємом національного доходу і матеріальним добробутом її громадян. Тому держави з розвиненою економікою, як правило, лідирують на світовому ринку за кількістю туристських поїздок своїх громадян.

Від економічного становища держави залежать не тільки доходи населення, а й рівень розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури туризму. До числа економічних факторів належать також інфляція, процентні ставки, коливання реальних обмінних курсів валют. Так, зміни обмінних курсів істотно впливають на обсяг туристичних потоків між країнами з сильними і слабкими валютами. Помічено, що зростання відносної собівартості поїздки за кордон на 5% призводить до зменшення попиту на виїзний туризм на 6 – 10% [76].

Зміни в демографічній структурі та соціальному становищі населення індустріально розвинених країн та країн, що розвиваються, нових індустріальних країн означають, що абсолютно незалежно від будь-яких інших чинників дедалі більше контингенту різних соціальних груп населення матимуть бажання, достатньо часу і коштів для подорожей в рамках національного і міжнародного туризму. До цих змін відносяться наступні:

- старіння населення;
- збільшення тривалості життя;
- формування рухомого стереотипу життя населення;
- збільшення доходу;
- тенденція до більш пізніх шлюбів;

- ймовірне випередження зростання числа подружніх пар без дітей в порівнянні з ростом населення в цілому;
- практично повсюдне збільшення оплачуваної відпустки і можливість її розбивки на частини протягом одного календарного року;
- зниження віку виходу громадян на пенсію;
- доступність інформації про міжнародний туризм і ширші, ніж раніше, можливості вибору країни [79].

Незважаючи на те, що загальні темпи зростання населення в планетарному масштабі, за висновком експертів ООН, сповільнюються, одночасно збільшуються контингенти вікових груп громадян з великими фінансовими можливостями і схильністю до туристичних поїздок, як в межах своїх національних кордонів, так і в інші держави.

Оцінка найближчої перспективи говорить, що найбільше зростання кількості подорожуючих станеться серед вікових груп, що мають один з найвищих рівнів доходу (від 35 до 54 років).

Зростання суспільного добробуту зробило позитивний вплив і на міжнародний туризм. Одночасно зростання частки населення старше 65 років також сприятливо позначається на туристичному бізнесі, перш за все на організації відпочинку із дорогих турів. Тривалість життя у всіх індустріальних країнах збільшується, і, не дивлячись на зниження народжуваності, показники всесвітнього зростання народонаселення хоч і повільно, але повзуть вгору, що з урахуванням зниження віку виходу на пенсію призвело до появи туристів так званого «третього віку». Завдяки державним і приватним системам пенсійного забезпечення та періодичної індексації цін при інфляції значна частина пенсіонерів може собі дозволити здійснювати подорожі в інші країни. З урахуванням такого висновку можна зробити висновок про те, що на туристських ринках вперше в історії міжнародного туристичного бізнесу з'явився новий споживач туристичних послуг – пенсіонер.

Практично у всіх державах світового співтовариства значно зросла частка жінок серед працюючого населення. Жінки в наш час виходять заміж і народжують дітей значно пізніше, ніж це було два-три десятиліття тому. Такий стан жінок в сучасному світі змінило загальну картину туристичної індустрії і перетворилося на важливий фактор національного і міжнародного туризму. З'явився новий феномен ділової людини в туристичному бізнесі: ділова жінка.

Тенденція збільшення тривалості оплачуваної відпустки, а також розподіл його на дві частини призводять до того, що людина може здійснювати подорожі два рази в рік і на більш довгий період часу, що допомагає розвитку туризму.

Основну тенденцію розвитку суспільної психології споживання на сучасному Заході можна позначити як: трансформація суспільства продуктивності і добробуту в «суспільство вільного часу». А оскільки цей самий «вільний час» є необхідним і найважливішим компонентом існування і процвітання туристичної галузі, то паралельно цій тенденції проходить і інша не менш значуща – збільшення кількості подорожуючих.

В даний час величезні відстані вже не є тим обмежувальним та гальмівним для мандрівників фактором як раніше. На початку 90-х років кількість подорожуючих в порівнянні з минулим десятиліттям значно збільшилася. Таким чином, на сьогодні уже кожен день з одного місця нашої планети в інше літають понад 3 млн осіб. І, як відомо, до числа факторів, що найбільш істотно впливають на розвиток міжнародного туризму і збільшення числа подорожуючих, є культурний фактор, а саме: зростання культурного рівня різних країн світу і прагнення в зв'язку з цим до ознайомлення з культурою інших країн [81].

Сьогодні завдяки цьому прагненню, а також збільшенню кількості поїздок і подорожуючих, глобальних телекомунікацій і тому подібного безпрецедентним став темп обміну між Європою, Америкою та іншими країнами світу. Майже у всіх містах світу присутні риси міжнародної культури. Люди з ентузіазмом обмінюються їжею, музикою, модою.

Але в міру того як способи життя різних країн стають все більш схожими, у міру того як люди все ближче знайомляться з культурою інших народів, з'являються риси сильної протидіючої тенденції: протест проти одноманітності, бажання затвердити унікальність своєї культури та мови, своєрідна боротьба з іноземним впливом. У кожному куточку світу відбуваються вибухи такого культурного націоналізму. Після багатьох років навчання англійській мові свого населення Сінгапур розгорнув кампанію «відродити старі цінності». У північно-східній частині Іспанії каталонська мова, заборонена під час диктатури Франциско Франко, була відновлена в якості офіційної мови. Влада Квебека карає тих, хто говорить англійською, забороняють писати покажчики англійською мовою і так далі [84].

Таким чином, чим більше наші способи життя стають схожими, тим міцніше, як стверджують футурологи, ми будемо триматися за такі цінності, як релігія, мова, мистецтво, література і національна культура в цілому. У міру того як зовнішні сторони нашого життя зближуються, ми будемо все більше дорожити традиціями, породжуваними всередині нашого власного суспільства.

Вагомий вплив на зовнішнє середовище ринку туристичних послуг здійснює реклама, яка також займає особливе місце в маркетингу туристського підприємства. Нерідко її виділяють в самостійний напрям. Однак вона набуває максимальної ефективності лише в комплексі маркетингу. Слово «реклама» визначається як оплачена форма неособового уявлення і формування попиту на туристичний продукт, а також створення іміджу туристського підприємства. Відмінні риси реклами в туризмі визначаються специфікою реклами та особливостями туристичної індустрії та її товару – туристичного продукту.

Специфіка туристських послуг обумовлює необхідність використання наочних засобів, що забезпечують найбільш повне уявлення про об'єкт туристського інтересу. Технологічні фактори, пов'язані з прогресом в техніці і технологіях, в значній мірі впливають на розвиток туризму, відкривають

можливості для виробництва нових видів послуг, їх збуту і вдосконалення обслуговування клієнтів.

Розвиток інформаційних технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективне їх використання в рамках діючого бізнесу

На даний момент бронювання турів повністю перейшло на систему онлайн бронювання, коли дані про турі заводяться прямо в систему туроператора. Розвиток науки і техніки сприяє вдосконаленню засобів масового виробництва туристських послуг. Так, технічна реконструкція транспорту дозволила створити комфортабельні умови для перевезення великої кількості мандрівників. Зручні, швидкі, порівняно доступні транспортні засоби (насамперед авіація) для перевезення туристів на великі відстані в значній мірі сприяли розвитку туризму.

Можна зробити висновок, що подальший розвиток транспорту і його вплив на туризм буде йти за такими основними напрямками – кількісний розвиток (збільшення числа різних видів транспорту), якісний розвиток (підвищення швидкості руху, безпеки перевезень та комфорту пасажирів) та особливо слід відзначити впровадження в індустрію туризму комп'ютерної техніки, без чого організація масових туристських подорожей в даний час неможлива.

Інформаційні технології дозволяють інтегрувати виробництво туристських продуктів, а й проводити їх розподіл. Інтернет в туризмі не тільки виконує функцію передачі і обміну інформацією, а й формує нову систему збуту, яка безпосередньо пов'язує кінцевих споживачів з постачальниками туристських послуг і вже сьогодні складає реальну конкуренцію традиційним каналам реалізації туристичних продуктів.

Науково-технічний прогрес несе в собі не тільки величезні можливості, але і серйозні загрози для туристських підприємств. Будь-які нововведення загрожують витісненням застарілих технологій, і методів роботи, що загрожують

найсерйознішими наслідками, якщо не проявити належної уваги чинникам технологічного характеру.

На основі розглянутих вище тенденцій складено PEST-аналіз для туристичної компанії «Comby» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Проведення PEST-аналізу для туристичної компанії «Comby»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Рівень впливу	Оцінка
Війна	0,2	5	1
Юридичні	0,07	4	0,28
Екологічні	0,09	3	0,27
Економічні	0,3	5	1,5
Соціо-культурні	0,04	4	0,16
Технологічні	0,07	4	0,28
Політичні	0,1	5	0,5
Демпінг	0,08	4	0,32
Інформація та комунікація, вплив інтернету	0,05	4	0,2
Всього	1	5	4,51

Сумарна оцінка дорівнює 4,51, що говорить про те, що макросередовище здійснює вирішальний вплив на туристичну компанію «Comby».

Проведення EFAS-аналізу. Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища західні фахівці пропонують використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS). З точки зору фахівців туристичної компанії «Comby» аналіз представлено у таблиці 2.5.

Результати проведення EFAS-аналізу визначили такі можливості: збільшення кількості туристичного потоку, розвиток та поширення різних видів

туризму (релігійний, гастрономічний тощо), розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми, надання візового режиму між країнами, стабільна політична ситуація у країні. В той же час було виявлено такі загрози: світова пандемія, підвищення рівня конкуренції, погіршення економічної ситуації у країні, нестабільність політичної ситуації, скачки валютного курсу.

Таблиця 2.5 – EFAS-аналіз для туристичної компанії «Comby»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення бюджетних турів Україною	0,1	4	0,4
2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо)	0,12	5	0,6
3. Розвиток інформаційних технологій – удосконалення сайту туристичної компанії «Comby»	0,12	5	0,6
4. Надання візового режиму між країнами	0,1	4	0,4
5. Стабільна політична ситуація у країні	0,07	3	0,21
Загрози			
1. Світова пандемія та нові штами у 2025 році – NB181 (Нимбус), LP81, Stratus	0,12	5	0,6
2. Зростання рівня конкуренції	0,1	4	0,4
3. Погіршення економічної ситуації у країні	0,1	4	0,4
4. Нестабільність політичної ситуації	0,07	3	0,21
5. Скачки валютного курсу	0,1	4	0,4
Сумарна оцінка	1	41	4,22

Далі подано результати SWOT-аналізу для туристичної компанії «Comby». Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо таблиці вірогідностей / впливів, в одній з яких зазначимо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники

зовнішнього середовища, що маю негативний вплив на підприємство (загрози). Це дозволить отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке (див. табл. 2.6 і табл. 2.7).

Таблиця 2.6 – «Вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища туристичної компанії «Comby»

Вірогідність / вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильний	1. Не повністю задоволений попит на продукцію. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Впровадження в нові сегменти ринку.	1. Вдосконалення технології надання послуг. 2. Зниження цін на туристичний продукт.	1. Зниження податків і мит. 2. Поява нових виробників.
Помірний	1. Вільний вхід на ринок. 2. Вдосконалення менеджменту.	1. Розорення і відхід підприємств-виробників.	1. Зміни переваг споживачів.
Слабкий	1. Невдала поведінка конкурентів.	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Державна підтримка підприємств.

Для посилення визначення факторів, що впливають на діяльність туристичної компанії «Comby», а також виокремлення її здатності до адаптації в цих умовах, необхідно провести аналіз вірогідність/вплив для позиціювання загроз зовнішнього середовища.

Аналіз таблиць 2.6 та 2.7 дозволяє зробити наступні висновки, що для отримання більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, необхідно застосувати метод зваженої оцінки впливу чинників, результати якої представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі чинники середовища; у другу – вага даного чинника, у вигляді відносної важливості, визначуваної експертним шляхом; у третю – оцінка в балах міри впливу чинника на організацію, яка привласнюється експертом відповідно до вибраної шкали.

Таблиця 2.7 – «Вірогідність/вплив» для позиціонування загроз зовнішнього середовища туристичної компанії «Comby»

Вірогідність / вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильний	1. Неприятлива економічна ситуація в державі, викликана війною.	1. Перебої в постачаннях туристичних послуг у зв'язку із туристичними формальностями на кордонах.	1. Поява нових фірм на ринку. 2. Посилення конкуренції.
Помірний	1. Зниження рівня життя населення. 2. Введення карантинного стану.	1. Скачки курсів валют.	1. Поява принципово нового товару. 2. Зміна купівельних переваг.
Слабкий	1. Зміна рівня цін.	1. Зростання темпів інфляції.	1. Погіршення політичної обстановки.

Для здобуття більш повної картини, необхідно отримані дані ранжувати в порядку їх спаду по мірі впливу, що представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Зовнішні можливості і загрози туристичної компанії «Comby»

Можливості	Загрози
1. Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення турів Україною.	1. Продовження та посилення карантинного стану при появі нових штамів covid-19.
2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо).	2. Сезонність туризму.
3. Розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми.	3. Погіршення економічної ситуації в країні в разі припинення міжнародної підтримки.
4. Надання візового режиму між країнами.	4. Нестабільність політичної ситуації.
5. Стабільна політична ситуація у країні після закінчення війни.	5. Скачки валютного курсу.

Аналізуючи таблицю 2.8, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію.

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін

організації. Визначення сильних та слабких сторін туристичної компанії «Comby» безумовно дає великі можливості для створення правильної стратегії управління організацією (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Сильні та слабкі сторони туристичної компанії «Comby»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвідчене керівництво.	Фінансовий стан.
Надійні партнери-поставники туристичного продукту.	Неспроможність повністю функціонувати в умовах війни.
Позитивний імідж на ринку завдяки відгукам клієнтів.	Нехватка персоналу через його вимушене скорочення.

Отже, отримані результати можна подати у загальній таблиці SWOT-аналізу туристичної компанії «Comby» (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз туристичної компанії «Comby»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досвідчене керівництво. 2. Надійні партнери-поставники туристичного продукту. 3. Позитивний імідж на ринку завдяки відгука клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фінансовий стан. 2. Неспроможність функціонувати у повній мірі в умовах війни. 3. Нехватка персоналу через вимушене скорочення.
Зовнішнє середовище	<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення турів Україною. 2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо). 3. Розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми. 4. Надання візового режиму між країнами. 5. Стабільна політична ситуація у країні після закінчення війни. 	<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження та посилення карантинного стану при появі нових штамів covid-19. 2. Сезонність туризму. 3. Погіршення економічної ситуації у країні. 4. Нестабільність політичної ситуації. 5. Скачки валютного курсу.

Таким чином, розглянувши можливості туристичної компанії «Comby», її слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, що витікають із зовнішнього середовища, ми отримали дані, на основі яких можна визначити стратегію підприємства та описати перспективи його розвитку, спираючись на мету організації.

Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу визначити можливі маркетингові стратегії розвитку туристичної компанії «Comby».

1. Сильні сторони (S).

1.1. Можливості (O):

– стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки. Наприклад, доцільно відкрити ще один офіс у іншому місті;

– стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання туристичних послуг у нових партнерів-постачальників.

1.2. Загрози (T):

– стратегія концентрованого зростання. В даному випадку доцільно почати надавати ще одну послугу, наприклад, гастро-туризм або додаткові екскурсії містом чи Україною. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів;

– стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання туристичних підприємств конкурентів. Це підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони (W).

2.1. Можливості (O):

– стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у туристичної компанії «Comby» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. До цього ж відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Дніпрі та області, збільшення кількості клієнтів;

– стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий, а ціни на туристичний продукт ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників туристичних послуг з більш низькими цінами та вимушене часткове скорочення персоналу.

2.2. Загрози (Т):

– стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. туристичній компанії «Comby» необхідно налагодити роботу з надання нової послуги;

– стратегія центрованої диверсифікації. Туристична компанія «Comby» може почати надавати нову послугу на базі існуючих, наприклад, проведення гастро-турів або ж розширення наявної кількості екскурсій. Такі дії приведуть до збільшення прибутку, а конкурентоспроможність також підвищиться.

Таким чином, можна відзначити, що найбільш доцільною для компанії туристичної компанії «Comby» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Дніпра та області. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки. Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети діяльності організації.

Отже, говорячи про стратегічні перспективи розвитку туристичної компанії «Comby» необхідно відзначити такі плани: збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються цільовій групі споживачів завдяки отриманій інформації після проведення маркетингового дослідження туристичного ринку.

Висновки до 2 розділу

Надано маркетингову характеристику туристичної компанії «Comby». Цілеспрямована робота підприємства протягом 2022 – 2024 років велась щодо вирішення проблем досліджуваного підприємства: управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів з подальшого підвищення впізнаваності бренду туристичної компанії «Comby»; поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів, диференціації туристичного продукту, моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів; підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності; робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристичних технологій в маркетингову діяльність туристичної компанії «Comby» для руху вперед.

Проведено аналіз стратегічних факторів маркетингу зовнішнього середовища туристичної компанії «Comby». Маркетинговою проблемою туристичної компанії «Comby» було визначено сезонні коливання, а також вплив пандемії на продаж туристичних послуг. Ці фактори призвели до того, що рівень лояльності знизився. Для вирішення проблеми сезонності та мінімізувати збитки, нанесені пандемією, необхідно провести: маркетингові дослідження, маркетинговий синтез, стратегічне планування, оперативне планування та реалізацію планів, контроль та інформаційне забезпечення.

Досліджено стратегічні фактори маркетингу внутрішнього середовища туристичної компанії «Comby». В стратегічні плани компанії входить: плани: збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються цільовій групі споживачів завдяки отриманій інформації після проведення маркетингового дослідження туристичного ринку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування маркетингових стратегічних альтернатив компанії

Вибір генеральної стратегії на сучасному туристичному підприємстві є досить суб'єктивним фактором, тому існує багато методів, що допомагають вибору. В туристичній індустрії застосовують методи диференційованого виробництва, оформлені в матрицю, де на одній стороні – оцінка перспектив розвитку ринку, а на іншій – конкурентоспроможність певного продукту.

Матриця росту/частка ринку (матриця БКГ). Матричний метод уявлення конкурентоспроможності, розроблений Бостонською консалтинговою групою, застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності «стратегічних одиниць бізнесу» окремих компаній, галузей. Найбільш конкурентоспроможними будуть ті «стратегічні одиниці бізнесу», які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.

В основі матриці БКГ закладено дві гіпотези:

- лідируюча компанія в сегменті має конкурентну перевагу в витратах виробництва, а значить і найвищий рівень рентабельності на ринку;
- для того, щоб ефективно функціонувати в швидкозростаючих сегментах, компанія повинна інвестувати в розвиток товару на високому рівні, і навпаки, присутність на ринку з низькими темпами зростання дозволяє скорочувати витрати на розвиток товару [72].

Основний сенс моделі полягає у наступному: матриця БКГ передбачає, що компанія для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати кошти з успішних бізнесів на зрілих ринках і інвестувати їх в швидко зростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи в них положення послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу.

Основним завданням моделі БКГ є визначення пріоритетів у розвитку асортиментних одиниць компанії, визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій. Метод допомагає відповісти на питання «Інвестиції в розвиток яких товарів і послуг будуть найбільш прибутковими?» і розробити довгострокові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту.

Метод «Бостон консалтинг груп» передбачає класифікацію всіх туристичних послуг на чотири види, відносно яких виробляється особлива стратегія. Застосовується для систематизації існуючого асортименту наявних туристичних послуг за ступенем популярності та прибутковості. Для цих класифікаційних груп беруться визначені стратегії (див. табл. 3.1) [83].

Таблиця 3.1 – Розшифровка матриці «Бостон консалтинг груп»

«Важкі діти» – інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку.	«Зірки» – використання прибутку для підтримання існуючого стану.
«Собаки» – зменшення зусиль або продажу.	«Корова» – інтенсифікація маркетингових зусиль для збільшення частки ринку.

«Зірки» – послуги, які користуються виключним попитом (наприклад, ексклюзивні тури). Попит на них зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватися.

«Дійні корови» – це туристичні тури чи послуги, що приносять найбільші прибутки за рахунок своєї масовості. Вони визначають ринкову частку підприємства, попит на них сталий і мало змінюється.

«Собаки» – туристичні послуги, попит на які зменшується, а ринкова частка незначна.

«Важкі діти» – послуги, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою (див. дод. Г рис. Г.1).

Відповідно до даних квадратів, на думку автора дослідження, туристичні продукти Єгипет та тури в знаходяться у квадраті «Зірки», оскільки тури за цими

напрямами користуються значним попитом, а отриманий внаслідок цього прибуток використовують для підтримки підприємства та збільшення частки ринку.

У квадрат «Корови» варто віднести тури до Карпат, а також послуги компанії щодо бронювання та продажу транспортних квитків (авіа- та автобусних), оскільки фірма використовує стратегію здешевлення своїх послуг за цими напрямками, за рахунок налагоджених відносин з партнерами, з метою завоювання більшої частки ринку.

До квадрату «Собаки» можна віднести напрямок до ОАЕ, адже цей напрямок лише зараз починає набувати актуальності.

У квадраті «Важкі діти» знаходяться два нових туристичних продукти, що відносяться до подорожей Україною – замки Волині та Шацькі озера. Ці тури були введені нещодавно, тому потребують значних інвестицій в рекламу та просування. За цими туристичними напрямками (особливо в Шацьку) фірма застосовує стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль для збільшення об'ємів продажів та прибутковості, так як тури Україною при сьогоднішніх обставинах виглядають найбільш перспективним напрямком.

Проведено розрахунок відносної частки ринку.

Сьогодні туристичній компанії «Comby» оперує в чотирьох сегментах: тури Україною, Єгипет, ОАЕ, замки Волині та Шацькі озера. У сегменті «Єгипет» частка компанії складає 40%, а частка ключового конкурента 20%. Сегмент «Карпати» займає 45%, в той час як у головного конкурента – 35%. У сегменті «ОАЕ» частка компанії складає 15%, а частка ключового конкурента 30%, а сегмент «замки Волині та Шацькі озера» – 10%, коли у конкурента – 40%.

Відносна частка ринку компанії в сегменті «Єгипет» становитиме $40\%/20\% = 2$, що більше 1, а значить показник високий.

Відносна частка ринку в сегменті «Карпати» становитиме $45\%/35\% = 1,3$, що більше 1, а значить показник високий.

Відносна частка ринку в сегменті «ОАЕ» становитиме $15\% / 30\% = 0,5$, що менше одиниці, а значить показник низький.

Відносна частка ринку в сегменті «замки Волині та Шацькі озера» становитиме $10\% / 40\% = 0,3$, що менше одиниці, а значить показник низький.

Результати побудови матриці БКГ для туристичної компанії «Combu» представлено на рисунку Г.2 (див. дод. Г рис Г.2)

Таким чином, матричний метод уявлення конкурентоспроможності, розроблений Бостонською консалтинговою групою, застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу окремих компаній, галузей. Загалом, до перспективних галузей туристичної сфери бізнесу можна віднести сільський туризм, дитячий та оздоровчий туризм, екскурсійну діяльність містом та гастрономічний туризм. Що ж до проблемної сфери бізнесу, до неї перш за все належить в'їзний туризм, оскільки фірмою не проводиться обслуговування іноземних громадян.

Модель привабливість – конкурентоспроможність (матриця Мак-Кінсі). На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США [46, с.403].

В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» – по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність».

Рівень конкурентоспроможності товару – є першим ключовим параметром матриці МакКінсі. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і

наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Критерії конкурентоспроможності туристичної компанії «Comby»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактору
	100%
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%
Сила бренду, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%

Після перерахування всіх критеріїв та їх оцінки виявилось, що найбільш важливими факторами конкурентоспроможності туристичного товару є його унікальність і здатність задовольняти потреби цільової аудиторії максимально повно. Важливість (або вага) критерію при оцінці конкурентоспроможності товару показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на стійкість бізнесу компанії.

Привабливість сегмента для бізнесу – другий ключовий параметр матриці Мак-Кінсі. Привабливість сегмента впливає на доцільність високих вкладень в розвиток товару на даному ринку, є індикатором для отримання надприбутку в сегменті. Критерії привабливості ринку включають в себе оцінку всередині ринкових чинників, оцінку попиту і тенденції розвитку ринку (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Критерії стратегічної привабливості туристичної компанії «Comby»

Критерії привабливості	Вага фактору
	100%
Об'єм продаж сегменту високий	12%
Темпи росту сегменту високі або перевищують темпи росту ринку	10%
Кількість гравців сегменту незначна	9%
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%
Низький рівень культури використання продукту	14%
Сила конкуруючих брендів невелика	12%
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%
Прогнозується довгостроковий ріст сегменту	8%
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	5%

Таблиця 3.4 – Оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для туристичної компанії «Comby»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору	
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%	8	3
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%	9	9
Сила бренду, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%	5	10
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%	7	4
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%	9	7
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%	2	2
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%	8	3

Найбільш важливими факторами привабливості ринку є наявність вільних ринкових ніш, незадоволений попит, і темпи зростання сегмента.

Оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для туристичної компанії «Comby» представлено у таблиці 3.4.

У таблиці 3.4 введено два сегмента, де «сегмент 1» – це подорожі Україною, а «сегмент 2» – Єгипет. Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бали від 1 до 10, де 1 – найнижчий бал, що означає, що фактор визначає низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 – максимальний бал, – означає, що з даного фактору сегмент є дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії в даному сегменті потенційно висока.

Таблиця 3.5 – Загальна оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для туристичної компанії «Comby»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору		Загальна оцінка / сегмент 1	Загальна оцінка / сегмент 2
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%	8	3	2,16	0,81
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%	9	9	1,8	1,8
Сила брэнда, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%	5	10	0,75	1,5
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%	7	4	0,84	0,48
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%	9	7	0,9	0,7
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%	2	2	0,16	0,16
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%	8	3	0,64	0,24

Загальну оцінку сегментів за критерієм конкурентоспроможність для туристичної компанії «Comby» відображено у таблиці 3.5.

Наступним кроком є визначення підсумкової оцінки, яка знаходиться добутком всіх факторів на оцінку вираженості фактору (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Загальна оцінка привабливості для туристичної компанії «Comby»

Критерії привабливості	Вага фактору	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10		Загальна оцінка / сегмент 1	Загальна оцінка / сегмент 2
		Сегмент 1	Сегмент 2		
	100%			8,10	4,75
Об'єм продаж сегменту високий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпи росту сегменту високі або перевищують темпи росту ринку	10%	9	5	0,9	0,5
Кількість гравців сегменту незначна	9%	3	2	0,27	0,18
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%	8	4	0,8	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%	10	9	0,5	0,45
Низький рівень культури використання продукту	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкуруючих брендів невелика	12%	8	3	0,96	0,36
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозується довгостроковий ріст сегменту	8%	10	8	0,8	0,64
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	5%	10	8	0,5	0,4

Після того, як за критерієм привабливості сегмента і критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті отримані підсумкові бали, переходимо безпосередньо до побудови матриці Мак-Кінсі (див. дод. Д рис. Д.1).

Від підсумкового балу туристичної послуги за конкурентоспроможністю і аналізованого ринку за привабливістю залежить його положення в матриці.

Інтерпретація отриманих значень:

- від 0 – 3 балів – низька;
- від 4 – 7 балів – середня;
- від 8 – 10 балів – висока.

Таким чином, отримані результати означають, що привабливість та конкурентоспроможність сегменту 2, тобто подорожі у Єгипет є середніми. Туристичній компанії «Comby» варто обрати стратегію посилення та утримання своєї частки ринку. Стосовно сегменту 1, тобто подорожі Україною, ми бачимо високу привабливість, але посередню конкурентоспроможність, то ж компанії варто обрати стратегію утримання своєї сталої частки ринку та підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту.

3.2. Розробка комплексних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby»

Приклади маркетингових стратегій розвитку фірм пропонують широкий набір актуальних практик й інструментів, дозволяючи сформулювати відповідну модель стратегічного маркетингу розвитку туристичної компанії (див. рис. 3.1).

Відносно методології, то до заходів її здійснення віднесено: 1) ситуаційний аналіз (quantitative analysis, segment-by-segment) SWOT; 2) вивчення тенденцій; 3) розробка моделі та плану дій; 4) вибір стратегії туристичного продукту; 5) розробка стратегії антикризового маркетингу та стратегії брендингу. Також важливими є інші види дій: 6) первинне опитування місцевих представників; 7) опитування зарубіжних представників галузі туризму; 8) індивідуальні інтерв'ю; 9) семінари з партнерами по туристичному бізнесу та громадського сектору; 10) робота з потенційними лідерами суміжних галузей, які безпосередньо не залучені до галузі туризму. У свою чергу стратегія містить стратегічні цілі розвитку (диверсифікація, диференціація, ефективне управління) та стратегічні напрями

розвитку. В стратегії розвитку туристичного продукту в повоєнному відновленні бізнесу туристичної компанії виділено напрями розвитку: діловий туризм; (business tourism); культурний туризм (cultural tourism); туризм, спрямований на отримання першого досвіду та розширення кордонів (experience tourism); тури одного дня (day-trip tourism).



Рис. 3.1 – Модель стратегічного маркетингу туристичної компанії «Comby»

Багатьма регіонами України розвиток туризму визначається як пріоритетне завдання територіального маркетингу [85]. Положення відображені у цільових програмах розвитку туризму регіонів, більш того, у більшості областей України розроблено відповідні стратегії. Регіони з історичними передумовами розвитку

туризму та багаті на природні чи культурні ресурси [9], першими пішли шляхом становлення територіального маркетингу, визначаючи унікальний вітчизняний досвід. Стратегічні документи визначають підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту областей, розвиток різних видів туризму, актуалізацію пропозицій, створення сучасної інфраструктури, а також позитивного іміджу та бренду. Так, маркетинговий підхід стимулює соціально-економічний розвиток, підвищення добробуту населення та конкурентоспроможності території загалом. В цьому зв'язку туристична компанія «Comby» має сформувати власну стратегію антикризового маркетингу, яка враховує стратегічний потенціал регіонів країни.

Антикризова маркетингова політика туристичної компанії «Comby» має бути спрямована на формування позитивного іміджу, залучення інвестицій від приватних інвесторів, покращення якості, підвищення конкурентоспроможності партнерів (регіональних і локальних виробників товарів і послуг), виведення на міжрегіональний, національний, міжнародний рівень бізнесу. Вона має визначати: як туристична компанія «Comby» позиціонуватиме себе на ринку, які унікальні пропозиції вона зможе надати і які цільові аудиторії будуть пріоритетними у повоєнному періоді.

Розробка, організація виконання, а також контроль стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» дозволить: 1) систематизувати маркетингові зусилля: об'єднати окремі розрізнені ініціативи у єдину систему, забезпечивши узгодженість та ефективність; 2) підвищити впізнаваність бренду, сформувати чіткий і незабутній образ туристичної компанії «Comby», виділивши її унікальні переваги; 3) залучити приватні інвестиції, створити привабливий інвестиційний клімат, продемонструвавши туристичний потенціал для розвитку бізнесу; 4) розвинути інфраструктуру туризму у цифровому просторі, просувати туристичні ресурси конкретної області, залучаючи як вітчизняних, і іноземних туристів; 5) сформувати лояльне ставлення суспільства до діяльності туристичної компанії «Comby», залучити жителів конкретного регіону до процесу надання

туристичних послуг, підвищити їх гордість за територію, локацію, місто тощо. Автором виділено основні переваги наявності у туристичної компанії «Comby» розробленого стратегічного документа антикризового маркетингу (див. рис. 3.2).

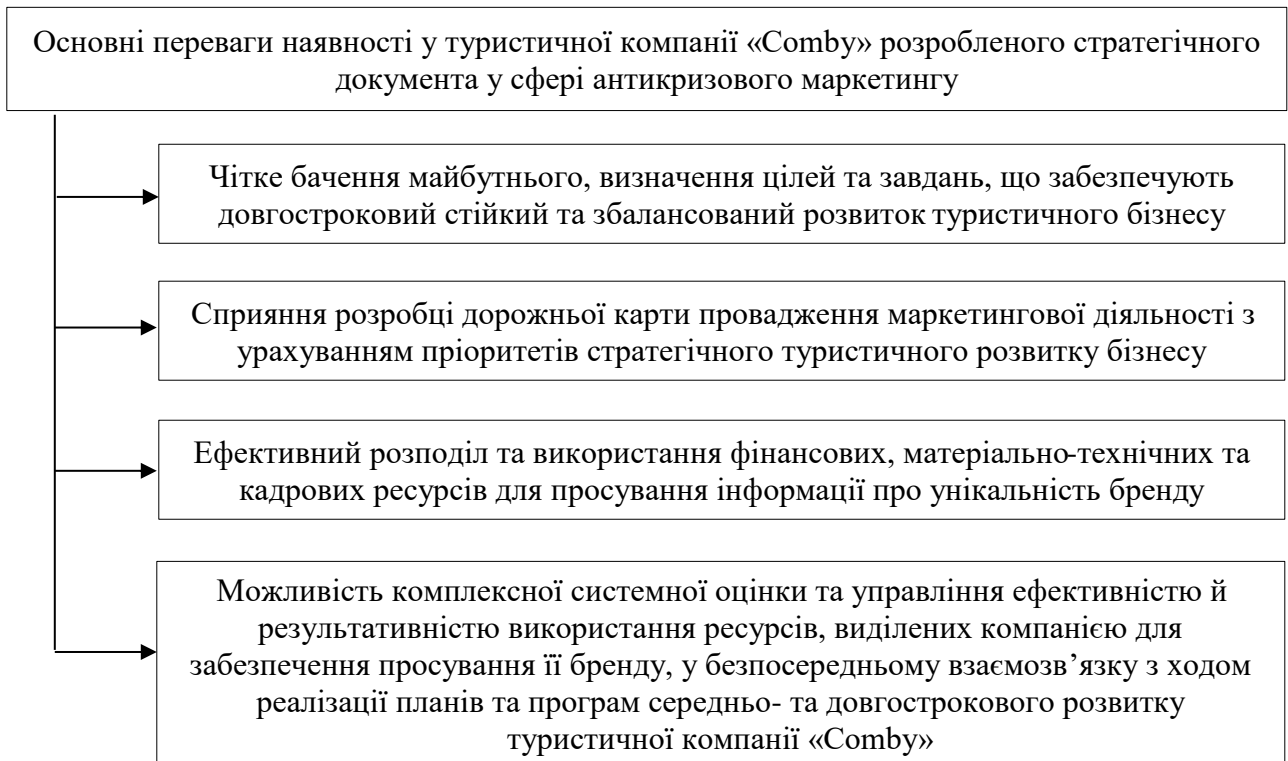


Рис. 3.2 – Основні переваги наявності у туристичної компанії «Comby» розробленого стратегічного документа у сфері антикризового маркетингу

Тобто, формування та реалізація стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» є важливою умовою успішного розвитку бізнесу за ключовими напрямками. Документ дозволить ефективно просувати бренд туристичної компанії «Comby», а також сформувати усередині неї сприятливе середовище для підвищення якості життя персоналу та реалізації бізнес-проектів. Враховуючи специфічний характер інструментів туристичного маркетингу при їх застосуванні у системі маркетингу компанії, до розробки стратегії доцільно залучати експертів, представників суміжного бізнесу й громадських організацій.

Зазначено, що стратегія антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» має бути гнучкою і адаптованою до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюються, а для її успішної реалізації потрібно організувати взаємодію практично всіх стейкхолдерів досліджуваного підприємства.

Відправною точкою формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» може стати вивчення вже наявного досвіду застосування інструментів маркетингу у різних вітчизняних компаніях [86]. Вивчення й систематизація досвіду дозволить: 1) ідентифікувати сильні й слабкі сторони у поточній маркетинговій діяльності з урахуванням досвіду інших компаній, включити в практику використання інструментів маркетингу, що вже позитивно зарекомендували себе для подолання кризи; 2) на основі аналізу успішних кейсів інших туристичних компаній виявити перспективні напрямки інвестиційної діяльності, підвищення якості праці персоналу, розвитку нових напрямків туризму, екскурсійного бізнесу, реалізації інноваційних технологій в туристичний бізнес; 3) уникнути можливих типових помилок, скоротити час відносно досягнення результатів та прискорити період окупності інвестицій у туристичний бізнес. Вивчення досвіду інших туристичних компаній дозволить туристичній компанії «Comby» підвищити свою конкурентоспроможність та залучити більше інвестицій, туристів й талановитих фахівців з різних сфер.

Узагальнено риси успішних маркетингових стратегій туристичних фірм:

- прозоре, чітке, зрозуміле позиціонування унікальних туристичних продуктів для існуючих та потенційних вітчизняних та закордонних клієнтів;
- увага до інновацій, впровадження у повсякденну практику туризму й туристичного підприємництва нових технологій, випуск туристичної продукції та надання послуг, що відповідають сучасним стандартам якості обслуговування;
- підтримка партнерських відносин з різними компаніями у сфері туризму й суміжних галузей, співпраця з органами влади для взаємовигідного розширення кола потенційних можливостей та зміцнення позицій на туристичному ринку;

– формування та підтримання постійного зв'язку з клієнтами і партнерами, у тому числі шляхом створення сильного бренду туристичного бізнесу;

– високий рівень соціальної відповідальності, активна участь у туристичних проектах, підтримання на високому рівні репутації туристичних компаній.

Сформульовано основні цілі реалізації стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» на п'ятирічний період (початок – наступний рік після скасування воєнного стану в Україні) (далі – Стратегія):

– розробка комплексної маркетингової бази для туристичної компанії, яка має бути спрямованою на збільшення туристичного потоку, залучення інвестицій і підвищення впізнаваності бренду як привабливого місця для роботи та бізнесу;

– формування ефективної системи управління маркетинговою діяльністю туристичної компанії «Comby» на відчизняному та міжнародному рівнях.

У ході досягнення цілей реалізації стратегії, на думку автора, мають бути враховані певні пріоритети (з їх обґрунтуванням у воєнний період) (див. рис. 3.3).

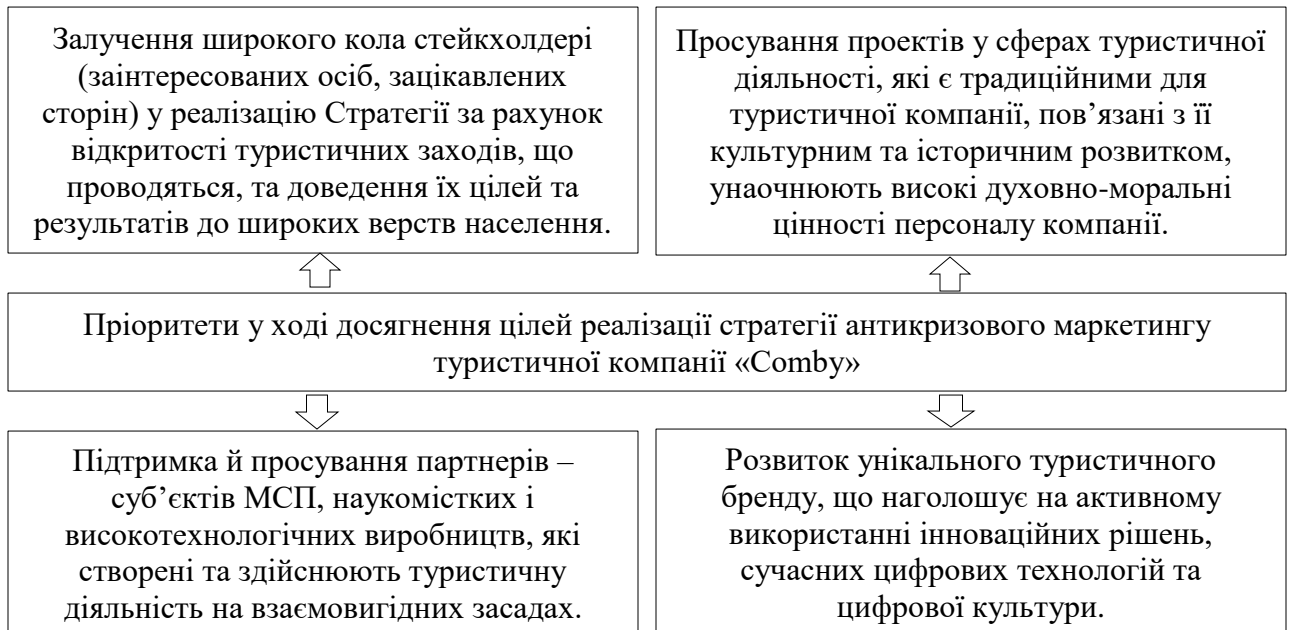


Рис. 3.3 – Пріоритети у ході досягнення цілей реалізації Стратегії

Сформульовані цілі з урахуванням зазначених вище пріоритетів зумовлюють постановку та рішення наступних завдань реалізації Стратегії:

- удосконалення структури та штатного забезпечення у системі управління маркетингом туристичної компанії «Comby» для забезпечення організованого здійснення маркетингової діяльності на користь розвитку туристичного бізнесу;
- вдосконалення механізмів фінансування маркетингової діяльності на користь розвитку конкретного туристичного напрямку;
- забезпечення збереження та популяризації цінностей, що сформувалися в колективі туристичної компанії «Comby»;
- створення умов для збільшення частки суб'єктів бізнесу, які здійснюють суміжну діяльність, яка корисна для туристичної компанії «Comby»;
- організація заходів, спрямованих на залучення зовнішніх інвесторів до участі у реалізації інвестиційних проектів щодо розвитку туристичного бізнесу;
- розвиток цифрових сервісів, які забезпечують зацікавлених вітчизняних й закордонних користувачів актуальною інформацією про потенційні можливості туристичної компанії та формують її позитивний імідж у цифровому просторі;
- створення механізмів для залучення широкого кола стейкхолдерів, задіяних у формуванні позитивного іміджу туристичної компанії у медіапросторі.

Запропоновано структурувати заплановану до формування стратегію антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» наступним чином.

1. Загальні засади: 1.1. Цілі та завдання реалізації Стратегії; 1.2. Актуальність розробки і реалізації Стратегії за умов сучасної глобальної конкуренції.

2. Аналіз поточного стану: 2.1. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку туристичної компанії «Comby»; 2.2. Конкурентний аналіз та оцінка сильних та слабких сторін туристичної компанії «Comby» щодо інших суб'єктів туристичного бізнесу України; 2.3. Аналіз цільових аудиторій і потреб: населення, інвестори, туристи та інших.

3. Позичювання туристичної компанії: 3.1. Унікальні риси; 3.2. Бренд.

4. Цільові ринки та цільові сегменти: 4.1. Напрямки туризму; 4.2. Напрямки ефективних інвестицій; 4.3. Напрямки успішного бізнесу.

5. Маркетингові комунікації: 5.1. Просування туристичної компанії у соціальних мережах; 5.2. Висвітлення досягнень туристичної компанії у засобах масової інформації; 5.3. Календар значних подій туристичної компанії «Comby»; 5.4. Офіційний сайт туристичної компанії, мобільні програми та інші цифрові канали комунікації; 5.5. Формування іміджу туристичної компанії.

6. Оцінка ефективності реалізації Стратегії: 6.1. Ключові показники ефективності досягнення мети реалізації Стратегії; 6.2. Система моніторингу та аналізу даних для оцінки ефективності проведення маркетингових заходів.

7. Бюджет реалізації Стратегії: 7.1. Джерела фінансування маркетингових заходів у рамках реалізації Стратегії; 7.2. Розподіл ресурсів між різними напрямками маркетингу, передбачених Стратегією.

8. План заходів реалізації Стратегії: 8.1. План заходів (дорожня карта) реалізації Стратегії з детальною характеристикою заходів у розрізі кожного року на п'ятирічний період; 8.2. Відповідальні особи за виконання певних заходів.

9. Звітність, контроль і коригування Стратегії: 9.1. Система звітності, порядок та періодичність проведення контрольних процедур реалізації Стратегії та використання виділених ресурсів; 9.2. Умови та порядок коригування Стратегії.

10. Прикінцеві положення: 10.1. Основні висновки та рекомендації; 10.2. Перспективи розвитку антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» після п'ятирічного періоду.

У якості основних додатків до Стратегії авторами запропоновані наступні документи: 1) дорожня карта розвитку партнерства і співробітництва компанії «Comby» з іншими суб'єктами туристичної діяльності України, органами влади та бізнес-структурами на п'ятирічний період реалізації Стратегії; 2) програма

підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі маркетингу для туристичної компанії «Comby» на п'ятирічний період реалізації Стратегії.

Запропонована структура Стратегії через те, що ґрунтується на дослідженні практики ефективного використання інструментів антикризового туристичного маркетингу в діяльності туристичної компанії «Comby», багато в чому є типовою для вітчизняних компаній туристичного бізнесу, а її реалізація та подальше вдосконалення з урахуванням досвіду дозволить на комплексній та системній базі сприяти вирішенню значущих для кожної туристичної компанії України завдань: підвищення привабливості туристичного бізнесу, збільшення обсягів приватних інвестицій у економіку туризму, розвиток інноваційного туризму, формування позитивного іміджу туристичної компанії на міжнародній арені.

3.3. Впровадження заходів щодо реалізації розробленої стратегії

Зазначено, що антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами і негативними наслідками. Антикризове управління також є системою заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи з метою недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [2].

Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень туристичної компанії «Comby» в умовах обмежених фінансових коштів, значною мірою невизначеності і ризику. Маркетинговий менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;

- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників.

Метою антикризового маркетингового управління є забезпечення умов розвитку підприємства. Під розвитком автор розуміє не кількісний ріст, а перехід на новий якісний рівень. Іншими словами, антикризове управління – це процедури, що забезпечують керований перехід через точку кризи.

Запропоновано основні заходи реалізації стратегії антикризового маркетингу стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища та для туристичної компанії «Comby»:

- реструктуризація підприємства, яка повинна включати забезпечення стимулювання попиту, розширення каналів реклами та місць продажу (офіс, сайт, соціальні мережі); оновлення сайту; соціальну політику; забезпечення безпеки за умов війни; модернізацію основних фондів;

- наступним кроком може стати реорганізація підприємства, що передбачає злиття з іншими підприємствами; оборотний лізинг; частковий або повний продаж прав; дроблення підприємства; продаж окремих підрозділів;

- фінансова санація, яка включає реструктуризацію кредиторської заборгованості; мобілізацію внутрішніх засобів; рефінансування дебіторської заборгованості; залучення додаткових засобів; зміну структури оборотного капіталу; зниження дебіторської заборгованості;

- інноваційна політика – підвищення якості продукції туристичної компанії «Comby»; інформаційне забезпечення; оцінку інноваційного потенціалу; прогнозування управлінських рішень;

- система управління через створення потужної інформаційно-аналітичної системи; перепідготовку управлінської ланки; зміну організаційної структури; зміну системи керування; реорганізацію системи управління персоналом.

Реалізація стратегії антикризового маркетингу повинна включати в себе кілька етапів, з якими можна ознайомитися на рисунку 3.4.

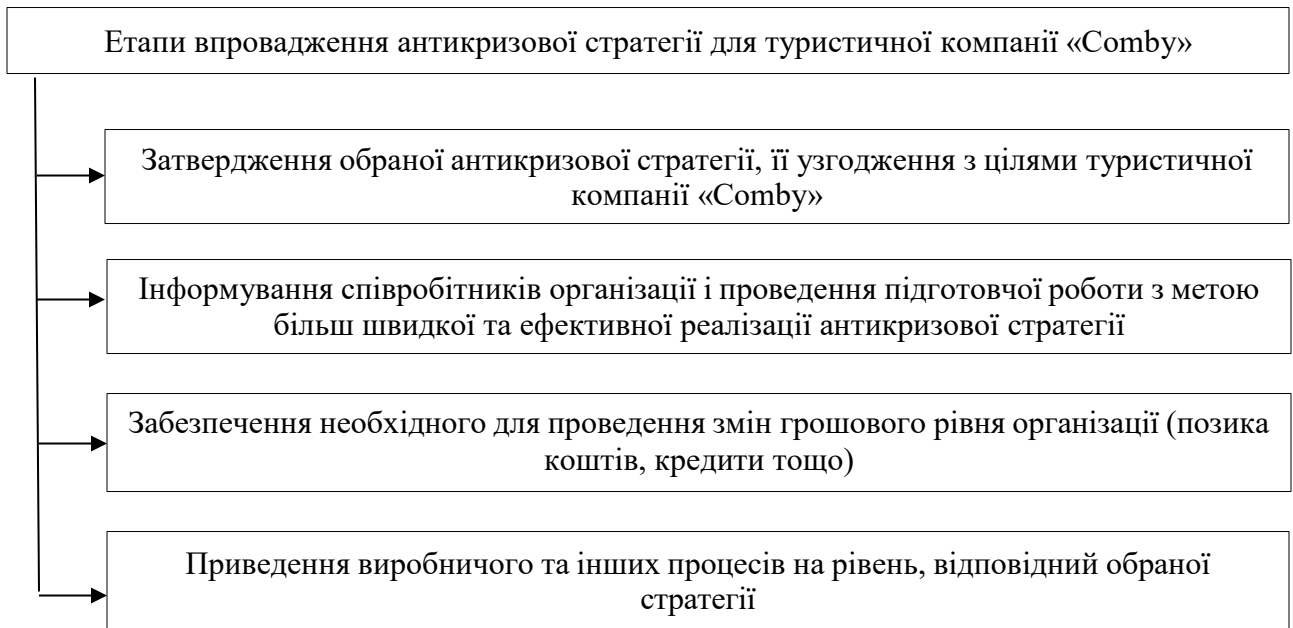


Рис. 3.4 – Етапи реалізації стратегії антикризового маркетингу

Реалізація прийнятої стратегії виходу з кризової ситуації охоплює виконання наступних завдань антикризового управління:

- розробку механізму концепції відхилень у випадку виходу з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі потреби;
- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- проектування і створення нової, досконалішої системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організацію безперервного контролю й оцінки виконання антикризових маркетингових заходів;
- розробку методів мотивації персоналу.

Виявлено, що особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного управління туристичної компанії «Comby».

Сьогодні одним з факторів виживання компанії стає підвищення віддачі від бізнес-процесів, що передбачає підвищення ефективності роботи кожного співробітника, поліпшення якості послуг, що надаються, зниження всіх витрат. Оптимізація витрат починається, перш за все, зі скорочення витрат на персонал. Це пояснюється тим, що дана стаття витрат становить значну частку в бюджеті будь-якої організації. Програми по оптимізації можуть вестися в напрямку скорочення як загальних витрат, так і чисельності співробітників.

В першу чергу, треба зменшити соціальні програми, пільги, витрати на програми навчання і оплату праці. В якості запобіжних заходів антикризового маркетингового управління слід використати відпустку без збереження зарплати, скорочений робочий день, виведення частини персоналу за штат (ініціативи підприємництва), скорочення або звільнення (з ініціативи роботодавця, за згодою сторін і т.д.). Важливо переглянути організаційну структуру компанії на предмет виключення зайвих рівнів управління і перерозподілу маркетингових обов'язків. З метою оптимізації витрат доцільно переглянути структуру шляхом скорочення ряду відділів і їх часткового об'єднання для більш успішного функціонування.

Рівень прибутку є важливим чинником, керуючись яким співробітники обирають собі місце роботи. Для керівника туристичної компанії «Comby» матеріальне стимулювання виступає потужним важелем управління. Завдяки вдосконаленню постійної частини заробітної плати визначається цінність кожної посади, досягається внутрішня справедливість оплати праці та підвищується лояльність співробітника до організації. Грамотний розподіл змінної частини дозволяє підвищити зацікавленість співробітників в результатах роботи, підняти ефективність роботи всіх підрозділів, що призведе до збільшення прибутку і досягнення поставлених компанією цілей. У компанії заробітна плата по підрозділах нараховується за відрядно-преміальною системою. Співробітник отримує фіксований оклад і 5% від прибутку, яку він приносить. В умовах кризи необхідно мотивувати персонал в напрямку збільшення прибутку. Саме тому

пропонується удосконалити існуючу систему оплати праці і внести додаткові характеристики мотивування: стаж роботи за фахом, стаж роботи в компанії, знання туристичних маршрутів, знання іноземних мов, число підлеглих, якість послуг, що надаються. Нова система оплати праці об'єднає всіх співробітників для більш ефективної роботи туристичної компанії «Comby» у 2026 році.

У відповідності зі специфікою туристичного бізнесу пропонується удосконалити систему маркетингу в області Інтернет-технологій.

Рекомендується поширити використання системи онлайн-бронювання турів, готелів, авіаційних і залізничних квитків. Широке застосування інтернет-технологій стає однією з найактуальніших завдань в індустрії туризму. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування, інформація про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристичного потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних підприємств.

Стратегія антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» має включати наступні інструменти реалізації, які відображені у таблиці Ж.1 (див. дод. Ж табл. Ж.1). Таблиця Ж.1 побудована за результатами експертних оцінок, отриманих в результаті проведення опитування, зразок якого представлений у Додатку А – Оціночний лист щодо результатів реалізації заходів стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby».

Зроблено висновок, що, використовуючи засоби просування туристичних послуг, впроваджуючи нові інтернет-технології, розширюючи асортимент пропонованого продукту та, ґрунтуючись на виборі оптимального варіанту збуту, відповідно до стратегії антикризового маркетингу, туристична компанія «Comby» може досягти зростання кількості клієнтів, здійснити ріст продаж та здобути конкурентні переваги над іншими, збільшуючи частку на ринку. Це дасть змогу туристичному агентству вийти зі стану кризи без банкрутства та ліквідації.

Висновки до 3 розділу

Обґрунтовано маркетингові стратегічні альтернативи компанії. В цілому, вибір генеральної стратегії на сучасному туристичному підприємстві є досить суб'єктивним фактором, тому існує багато методів, що допомагають вибору. В туристичній індустрії застосовують методи диференційованого виробництва, оформлені в матрицю, де на одній стороні – оцінка перспектив розвитку ринку, а на іншій – конкурентоспроможність певного продукту.

Розроблено комплексні рекомендації відносно формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby». Тобто, формування та реалізація стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby» є важливою умовою успішного розвитку бізнесу за ключовими напрямками. Запропонована структура Стратегії через те, що ґрунтується на дослідженні практики ефективного використання інструментів антикризового туристичного маркетингу в діяльності туристичної компанії «Comby», багато в чому є типовою для вітчизняних компаній туристичного бізнесу, а її реалізація та подальше вдосконалення з урахуванням досвіду дозволить на комплексній та системній базі сприяти вирішенню значущих для кожної туристичної компанії України завдань: підвищення привабливості туристичного бізнесу, збільшення обсягів приватних інвестицій у економіку туризму, розвиток інноваційного туризму, формування позитивного іміджу туристичної компанії на міжнародній арені.

Розроблено рекомендації відносно впровадження заходів щодо реалізації розробленої стратегії. Слід поширити реалізацію системи онлайн-бронювання турів, готелів, квитків. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування, інформація про доступність турів, маршрутів, туристичного потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних підприємств.

ВИСНОВКИ

Досягнуто мету кваліфікаційної роботи, яка полягає у розробці рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії на основі аналізу факторів стратегічного розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг.

Узагальнено особливості стратегічного розвитку ринку туризму. Ринок туризму, як і всі інші ринки, функціонує на основі законів попиту та пропозиції. Туристичний ринок є системою світових господарських зв'язків, де здійснюється процес перетворення туристично-екскурсійних послуг на грошові кошти і зворотного перетворення грошових коштів на туристично-екскурсійні послуги. Процес просування туристичних послуг до кінцевого споживача є складним і нерідко не передбачає безпосереднього зв'язку між ними. Саме тому в процесі просування туристичні послуги комплектуються в туристичний продукт (через туроператора) і через систему дистрибуції (турагентства) доводять до споживача.

Розглянуто підходи до визначення кризового стану туристичної компанії. Деякі кризи впливають на туристичні галузі безпосередньо (наприклад, теракти та війни), а деякі мають непрямий вплив (фінансові кризи). Крім того, різні сектори в галузі туризму стикаються з конкретними кризовими ситуаціями. Для туристичних агенцій, кризові ситуації посилюються з двох додаткових причин. Перша включає в себе зростаючі тенденції авіакомпаній до зменшення польотів та іноді скасування всіх рейсів, як це сталося при введенні карантинного стану у березні 2020 року. Друга тенденція включає зростання популярності Інтернет-систем бронювання авіаквитків та готелів, завдяки чому подорож деколи стає більш доступною фінансово, але іноді менш безпечною.

Вивчено класифікацію антикризових стратегій на ринку туризму на основі використання маркетингової концепції. антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати

інтереси підприємства зі змінами зовнішнього підприємницького середовища. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування.

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації кризи в туризмі у вітчизняній та світовій науці. На макрорівні окремий суб'єкт малого бізнесу національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову стратегію.

Надано маркетингову характеристику туристичної компанії «Comby». Цілеспрямована робота підприємства протягом 2022 – 2024 років велась щодо вирішення проблем досліджуваного підприємства: управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії і проведення ефективних заходів з подальшого підвищення впізнаваності бренду туристичної компанії «Comby»; поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажів, диференціації туристичного продукту, моніторингу поточного стану справ на ринку і оперативного коректування планів; підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності; робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристичних технологій в маркетингову діяльність туристичної компанії «Comby» для руху вперед.

Проаналізовано стратегічні фактори маркетингу зовнішнього середовища туристичної компанії «Comby». Маркетинговою проблемою компанії визначено сезонні коливання, вплив пандемії на продаж туристичних послуг. Ці фактори призвели до того, що рівень лояльності знизився. Для вирішення проблеми сезонності та мінімізування збитків компанії необхідно провести: маркетингові дослідження, маркетинговий синтез, стратегічне планування, оперативне планування та реалізацію планів, контроль та інформаційне забезпечення.

Досліджено стратегічні фактори маркетингу внутрішнього середовища туристичної компанії «Comby». В стратегічні плани компанії входить: плани:

збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються цільовій групі споживачів завдяки отриманій інформації після проведення маркетингового дослідження туристичного ринку.

Обґрунтовано маркетингові стратегічні альтернативи компанії. В цілому, вибір генеральної стратегії на є досить суб'єктивним фактором, тому існує багато методів, що допомагають вибору. В туристичній індустрії застосовують методи диференційованого виробництва, оформлені в матрицю, де на одній стороні – оцінка перспектив розвитку ринку, на іншій – конкурентоспроможність товару.

Розроблено рекомендацій щодо формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby». Формування та реалізація стратегії є важливою умовою успішного розвитку бізнесу за ключовими напрямками. Запропонована структура Стратегії через те, що ґрунтується на дослідженні практики ефективного використання інструментів антикризового туристичного маркетингу в діяльності туристичної компанії «Comby», багато в чому є типовою для вітчизняних компаній туристичного бізнесу, а її реалізація та подальше вдосконалення з урахуванням досвіду дозволить на комплексній та системній базі сприяти вирішенню значущих для кожної туристичної компанії України завдань: підвищення привабливості туристичного бізнесу, збільшення обсягів приватних інвестицій у економіку туризму, розвиток інноваційного туризму, формування позитивного іміджу туристичної компанії на міжнародній арені.

Розроблено рекомендацій відносно впровадження заходів щодо реалізації розробленої стратегії. Слід поширити реалізацію системи онлайн-бронювання турів, готелів, квитків. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування, інформація про доступність турів, маршрутів, туристичного потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних підприємств.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Кушлин, А. М. Марголін. Харків : Видавничий центр «Харків'янка», 2013. 340 с.
2. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / З. Є Шершньова, С. В. Оборська. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
3. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник / З. Є. Шершньова. Київ : КНЕУ, 2017. 680 с.
4. Бакурова А. В., Діденко А. В., Попова О. Ю. Оптимізація діяльності туристичних підприємств при формуванні міжрегіонального кластера. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 1(5). URL: http://tourlib.net/statti_ukr/bakurova2.htm (дата звернення: 14.11.2025).
5. Балашова Р. Методологічні особливості сутності, поняття, характеристики туристичного підприємства. *Економіка промисловості*. 2008. № 3. С. 38–47.
6. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А., Горіна Г. О. Маркетингові механізми розвитку індустрії туризму в умовах нестабільного середовища. *Журнал геології, географії та геоекології*. 2020. № 29 (4). С. 625–636.
7. Бартошук О. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2011. № 2. С. 62–68.
8. Біловодська О. А. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком: монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 432 с.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 501 с.
10. Воробйова О. К. Стратегії антикризового управління в умовах сталого розвитку підприємств. *Вісник ДонНУЕТ*. 2012. С. 208–215.
11. Гайворонська І. В. Сучасні тенденції та новітні тренди розвитку туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 126–132.

12. Голднер К. Р., Річі Дж., Макінтош Р. В. Принципи туризму. Практики та філософії. Нью-Йорк : John Wiley & Sons, 2002.
13. Гончаренко Н. І., Склярєнко Я. І. Теоретико-методологічні основи дослідження туристичної політики Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2017. №6. С. 161–166.
14. Демко В., Свиноус І. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоекономічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2023. №2(48). С. 38–50.
15. Долішній М. І., Бєленький П. Ю., Бідак В. Я. Регіональна політика: методологія, методи, практика. Львів : ТНР-ХРАФ, 2001.
16. Домбровська С., Білотіл О., Помаза-Пономаренко А. Державне регулювання туристичної галузі України: монографія. Харків : НУЦ, 2016. 196 с.
17. Дудяк Р., Гошко О. Прогнозні тренди в розвитку туризму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18(1). С. 162–164.
18. Іванова З. О. Стратегічне управління підприємствами індустрії туризму. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2015. № 6. С. 65–68.
19. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
20. Коварі І., Зіманний К. Безпека в епоху глобального туризму. *Прикладні дослідження в агробізнесі та торгівлі*. 2011. № 3–4(5). С. 59–61.
21. Кокорєва О. В. Вдосконалення управління туристичних підприємств. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc> (дата звернення: 29.11.2025).
22. Колодич Ю. М., Шевчук К. В. Сучасні тренди туристичної індустрії. *Креативний простір*. 2021. № 2. С. 87–88.
23. Косар Н. С., Кіндій М. В., Мамчин М. М. Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. №682. С. 59–64.

24. Красномоєць В. А., Трачук А. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «тренд» у галузі туризму. *Вісник ХНТУ*. 2022. №3(82). С. 166–172.
25. Кривенкова Р. Ю. Зарубіжний досвід формування туристичного потенціалу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2002> (дата звернення: 14.10.2025).
26. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник / Н.Є. Кудла. Київ : Знання, 2012. 343 с.
27. Любохинець Л. С. Туристичні тренди та основні детермінанти розвитку міжнародного туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 205–209.
28. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. Київ : Лібра, 2010. 720 с.
29. Маркетинговий менеджмент підручник / за заг. ред. К. Л. Келлер та А. Ф. Павленко. Київ : Хімджест, 2015. 720 с.
30. Маркетинговий менеджмент: підручник / за заг. ред. М. І. Белявцев. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 407 с.
31. Маркетинг в антикризовому менеджменті: навчальний посібник / Ю. М. Мельник. Суми : Сумський державний університет, 2012. 325 с.
32. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством: монографія / Ю. М. Мельник. Суми : Друкарський дім «Папірус», 2010. 516 с.
33. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4(2). С. 105–110.
34. Мозгова Д. Р., Зігунова І. С., Зігунов В. М. Досвід країн ЄС в організації регулювання туристичною діяльністю. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №1(7). С. 203–215.
35. Моїсєєва Н. І., Діденко Д. Ф. Генезис та особливості формування регіонального ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми інноваційної економіки Науковий журнал*. 2018. № 4. С. 83–88.

36. Морейра П. Ризики скритності та катастрофічні ризики: про сприйняття ризику та стратегії подолання криз. Безпека та захист у маркетингу відновлення туризму після криз. Великобританія : Rutledge, 2010.

37. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.

38. Овчаров А. О. Основи антикризового управління фінансами підприємств. Київ : «Центр учбової літератури», 2017. С. 330.

39. Омельчак Г. В. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2023. №1. С. 106.

40. Опанащук Ю. Я. Туристичний бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 188–195.

41. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт., за ред. А. Ю. Парфінєнка. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 280 с.

42. Планування маркетингу: навч. посібник / Овечкіна О. А., Солоха Д. В. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.

43. Плецан Х. Ретроспективний аналіз розвитку та реформування національного туристичного ринку: зарубіжний досвід і можливості адаптації в Україні. *Вісник КНУКіМ. Серія: Туризм*. 2020. №3(1). С. 34–45.

44. Подлепіна П. Закордонний досвід організації туризму на сучасному етапі (на прик. Іспанії). *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна*. 2013. №1086. С. 169–174.

45. Поціпух О. Поняття «тренд» у сучасному науковому дискурсі. *Вісник ХНУ імені Тараса Шевченка*. 2018. №1(24). С. 15–20.

46. Про туризм. Закон України від 15.09.1995 №324/95-ВР (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. ст. 24.

47. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 124–130.

48. Сазонець І. Л., Стоян К. С. Сутність та концептуальні підходи до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_66 (дата звернення: 19.11.2024).

49. Сінгуцький О. В. Державна політика розвитку туризму: зарубіжний досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4. С. 79–89.

50. Сметанюк О. А. Алгоритм визначення антикризових заходів на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства. *Вісник СумДУ*. 2017. №1. С. 163–168.

51. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / за ред. Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Київ : Видавничий Дім «Професіонал», 2006. 448 с.

52. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. Київ : КНЕУ, 2011. 227 с.

53. Туристична галузь України в період євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. 183 с.

54. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 186–192.

55. Цвілій С. М. Конструктивна модель реалізації потенціалу індустрії туризму України в європейському геоекономічному просторі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. 2024. № 1(50). С. 57–69.

56. Цвілій С. М. Стратегія відновлення потенціалу міжнародного співробітництва української індустрії туризму в кризових умовах геоекономічного простору. *Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : колективна монографія* / За наук. ред. проф. М. Д. Балджи. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2024. С. 518–566.

57. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 42. С. 50–55.

58. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Тавр. національного універ-ту імені В. І. Вернадського*. 2021. № 3. С. 73–78.

59. Чаркіна Т. Ю., Зайцева В. М., Пікуліна О. В., Реукова А. О. Сучасні тренди розвитку та нові напрямки туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. №3. С. 49–56.

60. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №2(1). С. 10–13.

61. Шамара І. М., Євтушенко О. В., Салабай А. А. Зарубіжний досвід розвитку індустрії туризму Греції та можливості його використання в Україні. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2020. Вип. 11. С. 140–148.

62. Юрченко Ю. Механізм адаптації закордонного досвіду туристичної діяльності в економіку України. *Економіка та держава*. 2016. №12. С. 13–18.

63. Aaker D. *Building Strong Brands* / D. Aaker. London : Simon and Schuster, 2002. 370 p.

64. American marketing association. Digital Source. URL: <https://www.ama.org/> (дата звернення: 19.11.2025).

65. Anholt S. *Brand New Justice: The Upside of Global Branding* / S. Anholt. Butterworth Heinemann, 2003. 280 p.

66. Barker M., Page S. J., Meyer D. Modeling Tourism Crime – The 2000 Americas Cup. *Annals of Tourism Research*. 2002. № 29(3). P. 762–782.

67. Bartlett J. IFC PEP-Pacific Tourism Sector Diagnostic Tool Supporting Responsible Tourism Development. 2011. URL: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/InvestmentWorkbook> (дата звернення: 10.11.2025).

68. Byrkovych V. Modernization of tourist and recreational potential of Ukrainian regions. *Statistics of Ukraine*. 2014. №3. P. 32–34.
69. Country Analysis the World Travel & Tourism Council (WTTC). URL: <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/> (дата звернення: 12.10.2025).
70. Cushnahan G. Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Volume 15(4). 2017. P. 323–338.
71. Czepiel John A. *Competitive marketing strategy*. Publisher: Prentice Hall, 2009. 491 p.
72. Directory of benefits provided by the current legislation on the payment of taxes, fees, and other mandatory payments. URL: <https://tax.gov.ua/dovidniki-reestri-perelik/dovidniki-/54005.html> (дата звернення: 12.10.2025).
73. Dovbenko O. M. Tax incentives for investments in the tourist complex of Ukraine. Formation of market economy. *Scientific collection of KNEU*. 2007. №17. P. 302–311.
74. Hooley G. *Marketing strategy and competitive positioning* / G. Hooley, N. Piercy. Publisher: Financial Times Press, 2018. 632 p.
75. Kerin R. *Strategic marketing problems: cases and comments* / R. Kerin, R. Peterson. Publisher: Pearson Higher Education, 2017. 736 p.
76. Mason P. *Tourism impacts, planning and management*. Butterworth-Heinemann: Elsevier Linacre House, 2003. URL: [https://www.skylineuniversity.ac.ae/pdf/tourism/Tourism Impacts.pdf](https://www.skylineuniversity.ac.ae/pdf/tourism/Tourism%20Impacts.pdf). (дата звернення: 10.11.2025).
77. Perl Y. Crisis management in the travel agency sector: A case study. *Journal of Vacation Marketing*, 2016. №17. P. 115–125.
78. Ranchhod A. *Marketing strategies: a contemporary approach* / A. Ranchhod. Publisher: Financial Times Press, 2017. 440 p.
79. Regional Statistics of Ukraine. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/Arch_reg.htm (дата звернення: 28.11.2025).

80. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in tourism, 2016. 250 p.
81. Statistical publication of the Tourism Activity of Ukraine. URL: <https://ukrstat.org/en> (дата звернення: 23.11.2025).
82. Suchitra P. Tourism branding and its relevance in today's marketing scenario. *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*. 2015. Vol. 4. Iss. 3. P. 21–28.
83. The only web portal for the use of public funds. National Dendrological Park. URL: <https://spending.gov.ua/new/disposers/03534653/agreements> (дата звернення: 19.09.2025).
84. The world bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator> (дата звернення: 12.11.2025).
85. Tourist portal of Ukraine. URL: <http://www.stejka.com/ukr> (дата звернення: 12.11.2025).
86. Tourist streams. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm (дата звернення: 12.11.2025).
87. Trusova N. V., Cherniavska T. A., Pasiaka S. R., Hranovska V. Hr., Prystemskyi O. S., Demko V. S. Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist recreational destination. *GeoJournal of Tourism and Geosite*. 2020. Vol. 33(3). P. 1126–1134.
88. Trusova N. V., Tanklevska N. S., Cherniavska T. A., Prystemskyi O. S., Yeremenko D. V., Demko V. S. Financial Provision of Investment Activities of the Subjects of the World Industry of Tourist Services. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2020. №4(44). Pp. 890–902.
89. Trusova N. V., Tsviliy S. M., Gurova D. D., Demko V. S. and Samsonova V. V. Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 01s. P. 253–269. DOI:10.46852/0424-2513.1s.2023.28.

90. Trusova N., Tsviliy S., Gurova D., Demko V., Samsonova V. Budget Instruments for Stimulating the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry in Ukraine. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 01s. P. 253–269.

91. Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O. Postcoronavirus development of the regional tourist destination on the principle of public-private partnership. *Бізнес-навігатор*. Херсон : ВД «Гельветика». 2020. № 4(60). С. 134–138.

92. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Innovative potential of the tourist territory in the strategy of sustainable development of the domestic region. *Trends, prospect and challenges of sustainable tourism development* : монографія. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2020. С. 51–66.

93. UNWTO Tourism Dashboard. Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. 2023. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism> (дата звернення: 18.10.2025).

94. Vindyk A., Tsviliy S., Gurova D. Current state of professional training of competent specialists in the field of hospitality, taking into account the factor of action COVID-19. *Vzdelávanie a spoločnosť VI : Collection of Scientific Papers. IOSR Journal of Business & Management*. University of Presov. 2021. P. 163–184.

95. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monograph. USA. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169–202.

96. Безрук О. О. (наук. кер. к.е.н., доц. Цвілій С. М.) Формування стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : Матер. IV Міжн. наук.-пр. конф. (11 – 12 листопада 2025 р.). Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 37–40.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оціночний лист щодо результатів реалізації заходів стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Comby»

Дата проведення _____

Місце проведення: місто _____ вул. _____ буд. _____

Експерт _____ (ПБ) Посада ____

Інструкція по заповненню листа оцінки

Блок «Відсоткова оцінка» призначений для виявлення Вашої думки відносно впливу поданих інструментів та заходів реалізації стратегії антикризового маркетингу на подальшу діяльність ТОВ «Comby».

Обведіть один із трьох варіантів відсотків, який, на Вашу думку, є найбільш ймовірним для розвитку туристичного агентства, при здійсненні зазначених заходів.

Таблиця А.1 – Оцінка результатів реалізації заходів стратегії антикризового маркетингу ТОВ «Comby»

Показники оцінки	Відсоткова оцінка		
<i>Напрямок дослідження 1 – Стимулювання споживчого попиту</i>			
Активізація реклами на цільову аудиторію через: розсилки (поштові, sms, e-mail та інші), промоакції, рекламні Інтернет-кампанії, встановлення багатоступеневих програм зі стимулювання збуту, розробка програм лояльності. Зазначений захід вплине на:			
1) ріст продажів	на 15 %	на 25 %	на 35 %
2) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 10 %	на 15 %	на 20 %
<i>Напрямок дослідження 2 – Перехід на розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту (подорожі Україною)</i>			
Формування туристичних маршрутів із відвідування: міст унікальної художньої та духовної спадщини, що є традиційними центрами відвідування (Київ, Львів, Кам'янець-Подільський, Запоріжжя); живописних районів кліматичних та бальнеологічних курортів (Моршин, Трускавець, Шаяни, Куяльник, Миргород, Коблево); унікальних природних об'єктів (долина нарцисів, водоспади: «Шипіт», «Манявський», дендрологічний парк «Софіївка»); місць видатних релігійних, політичних подій (Канів, Батурин, Чигирин, Хотин); розроблення маршрутів сільського зеленого туризму. Зазначений захід вплине на:			

1) ріст продажів	на 10 %	на 15 %	на 20 %
<i>Напрямок дослідження 3 – Вибір надійних партнерів (банки, готелі тощо)</i>			
Проведення аналізу діючих договорів з партнерами (банками, готельними підприємствами, підприємствами харчування, автотранспортними підприємствами, авіакомпаніями, залізницею) та, з врахуванням економічної доцільності, зауважень і пропозицій клієнтів, оптимізувати їх кількість, залишивши лише найбільш ефективні підприємства-партнери. Орієнтація на довгострокову співпрацю та на утримання споживача. Зазначений захід вплине на:			
1) скорочення видатків на банківське обслуговування	на 3 %	на 5 %	на 7 %
2) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 5 %	на 7 %	на 10 %
3) поліпшення якості надання послуг	на 10 %	на 15 %	на 20 %
<i>Напрямок дослідження 4 – Скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг</i>			
Формування бюджетних турів і програм, введення практики знижки на раннє бронювання. Зазначений захід вплине на:			
1) ріст продажів	на 5 %	на 10 %	на 15 %
<i>Напрямок дослідження 5 – Поширення інформації за рахунок впровадження нових інтернет-технологій та удосконалення сайту</i>			
Здійснення переходу на електронний документообіг, бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування онлайн, надання інформації про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів. Зазначений захід вплине на:			
1) ріст продажів	на 10 %	на 15 %	на 25 %
2) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 5 %	на 10 %	на 15 %
<i>Напрямок дослідження 6 – Активізація пошуку нових партнерів</i>			
Розробка та використання програми заохочення постійних клієнтів і партнерів.			
1) ріст питомої ваги постійних клієнтів	на 5 %	на 10 %	на 10 %

Додаток Б

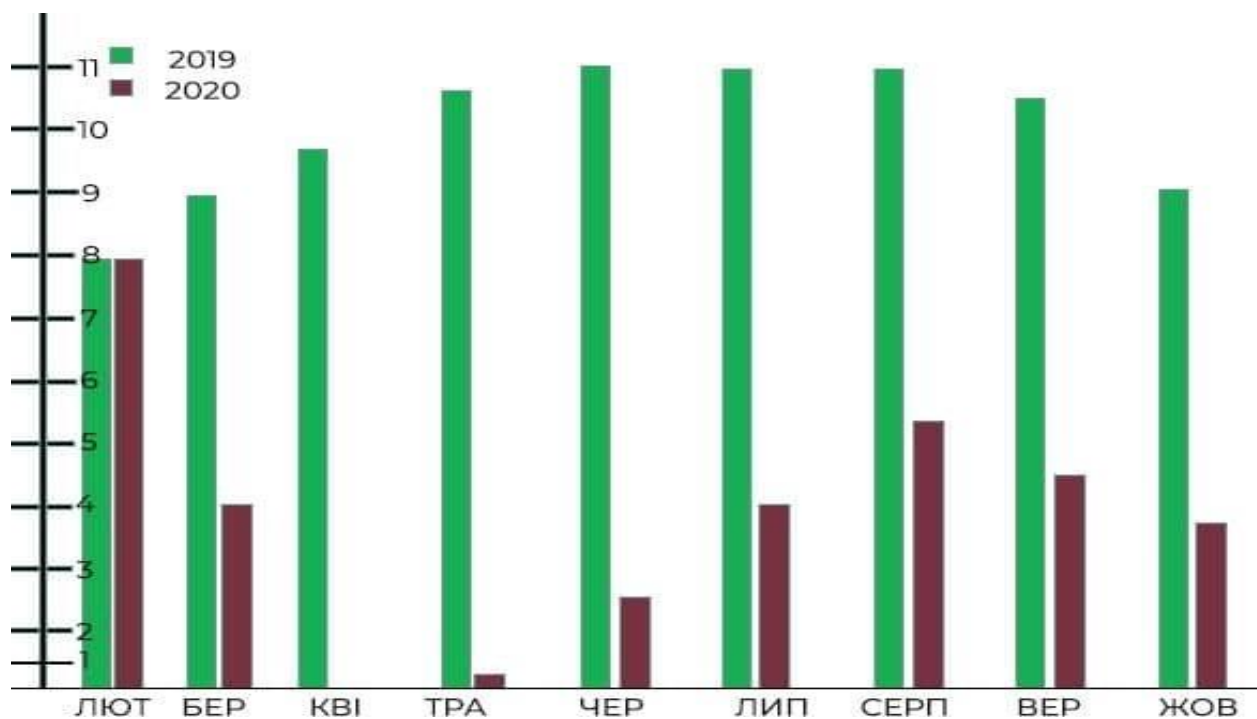


Рис. Б.1 – Порівняння продажів туристичних путівок у 2019 та 2020 роках

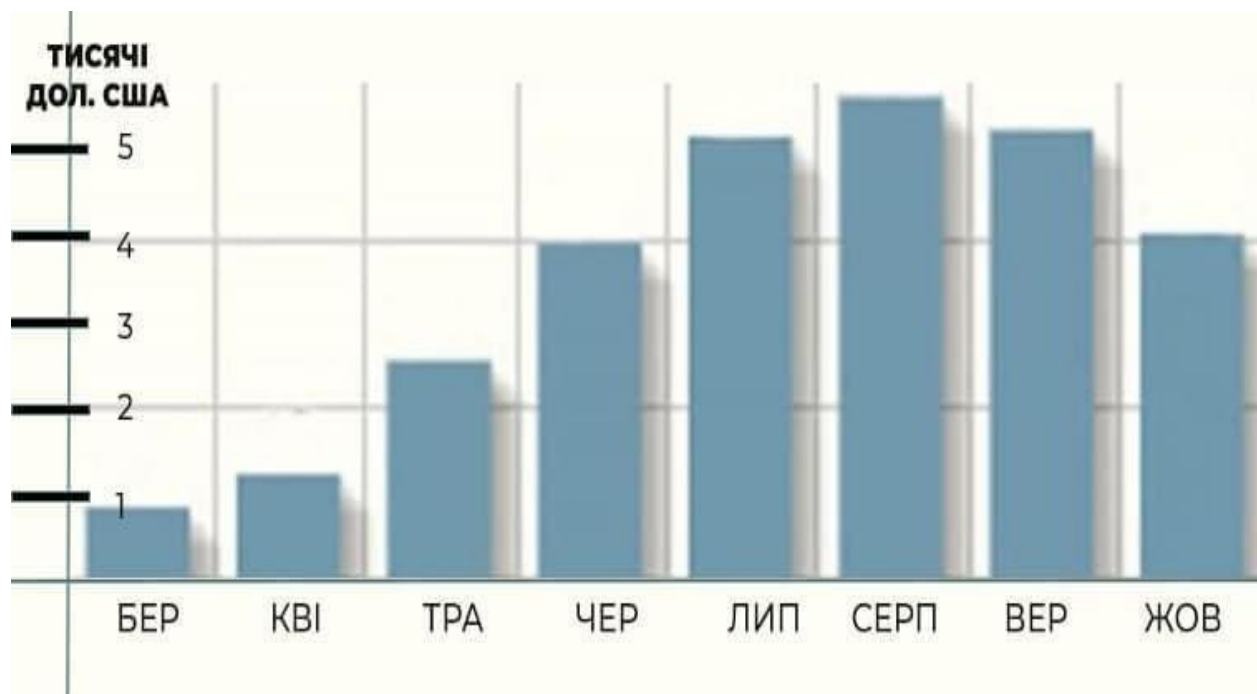


Рис. Б.2 – Продажі туристичних путівок у 2022 році

Додаток В

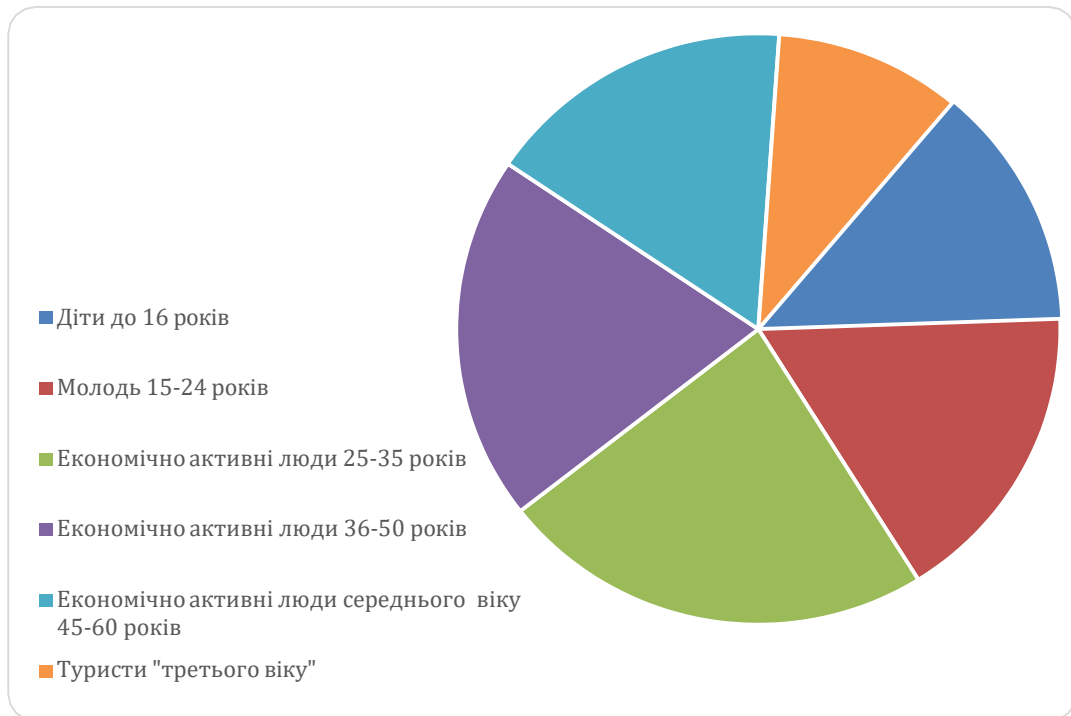


Рис. В.1 – Сегментування кінцевого споживача, 2025 рік

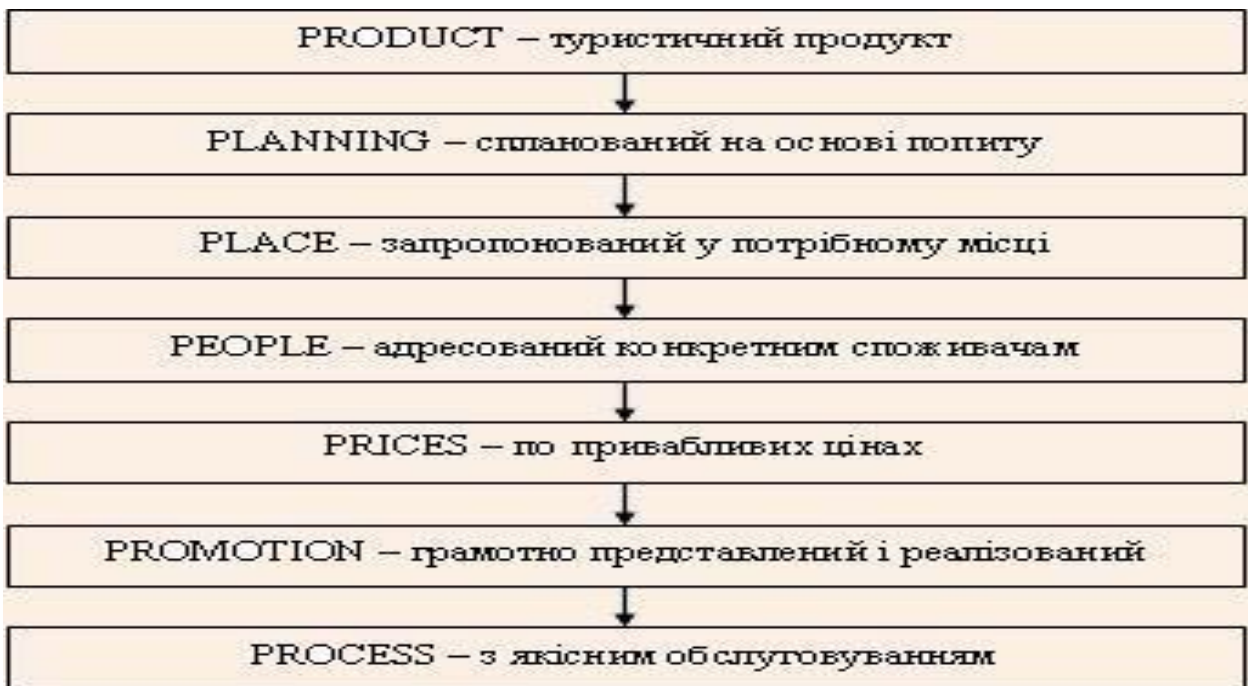


Рис. В.2 – «Сім Р туристичного продукту»

Додаток Г

ТЕМП РОСТУ РИНКУ	ВИСОКИЙ (БІЛЬШЕ 10%)	ВАЖКІ ДІТИ	ЗІРКИ
	НИЗЬКИЙ (МЕНШЕ 10%)	СОБАКИ	ДІЙНІ КОРОВИ
		НИЗЬКА (МЕНШЕ 1)	ВИСОКА (БІЛЬШЕ 1)
		ВІДНОСНА ДОЛЯ РИНКУ	

Рис. Г.1 – Матриця БКГ

ТЕМП РОСТУ РИНКУ	ВИСОКИЙ (БІЛЬШЕ 10%)	ЗАМКИ ВОЛИНИ ТА ШАЦЬКІ ОЗЕРА	ЄГИПЕТ
	НИЗЬКИЙ (МЕНШЕ 10%)	ОАЕ	КАРПАТИ
		НИЗЬКА (МЕНШЕ 1)	ВИСОКА (БІЛЬШЕ 1)
		ВІДНОСНА ДОЛЯ РИНКУ	

Рис. Г.2 – Побудова матриці БКГ для ТОВ «Comby»

Додаток Д

ПРИВАБЛИВІСТЬ	ВИСОКА (8-10 БАЛІВ)		СЕГМЕНТ 1	
	СЕРЕДНЯ (4-7 БАЛІВ)		СЕГМЕНТ 2	
	НИЗЬКА (0-3 БАЛА)			
		НИЗЬКА (0-3 БАЛА)	СЕРЕДНЯ (4-7 БАЛІВ)	ВИСОКА (8-10 БАЛІВ)
		КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ		

Рис. Д.1 – Інтерпретація отриманих значень від побудови матриці Мак-Кінсі

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Аналіз підходів до визначення поняття «туристичний продукт»

Автор	Визначення поняття «туристичний продукт»	Особливості підходу до визначення
Балашова Р. [5]	Туристичний продукт – це набір послуг, що входять у вартість туристичної поїздки за певним маршрутом з комплексним обслуговуванням.	Поняття трактується як комплекс послуг, що надаються під час подорожі та ототожнюється з поняттям туристичний пакет. Тлумачення не враховує факту, що послуги надаються під час туристичної поїздки та в процесі підготовки до неї. Також існує пішохідний туризм, який інколи не потреб переміщення споживача за допомогою транспортних засобів.
Гайворонська І. [11]	Туристичний продукт – це сукупність всього того, що можливо запропонувати на ринку споживачам для придбання, використання, споживання та здатних задовольнити певну потребу чи бажання. Він включає в себе фізичні об'єкти, послуги, місця організації та ідеї. В цьому визначенні підкреслюється різноманітність продуктів, оскільки ними можуть бути фізичні об'єкти, послуги, ідеї тощо.	Основою будь-якого продукту є потреба людини. Для того щоб сукупність предметів і послуг стала єдиним туристичним продуктом, усі його компоненти мають бути пов'язані однієї ідеєю (задумом продукту).
Любохинець Л. [27]	Туристичний продукт – будь-яка послуга, що задовольняє ті чи інші вимоги туристів під час їхньої подорожі та підлягає оплаті з їхнього боку, а основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, тобто стандартний набір послуг що продається туристам в одному пакеті.	Позитивної оцінки у даному визначенні заслуговує те, що туристичний продукт акумулює у собі послуги які задовольняють потреби туристів під час подорожі. Якби ця мета не була закладена у туристичний продукт, то він просто не користувався би попитом на ринку. Виокремлюється поняття «основний туристичний продукт» як аналог поняття «туристичний пакет».
Опанащук Ю [40]	Туристичний продукт – це сукупність речових (предметів споживання) і неречових (у формі послуги) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туристів, що виникають під час подорожі.	Дане визначення характеризує туристичний продукт як комплекс предметів споживання та послуг, необхідних у процесі подорожі та не враховує головного – туристично – рекреаційних ресурсів, які являються основною метою поїздки туриста у регіон і визначають його споживчий вибір.
Подлепіна П. [44]	Основна відмінність туристичного продукту від туристичної послуги полягає у тому, що послуга може бути купленою та спожитою за місцем її виробництва.	Надається визначення туристичного продукту та туристичної послуги та відмінності цих понять. Поняття туристичного продукту є більш широким, ніж туристична послуга.
Сінгуцький О [49]	Туристичний продукт – упорядкована сукупність туристичних послуг, робіт і товарів (пакет туристичних послуг), що складається як мінімум з двох, або більше одиничних чи множинних туристичних послуг, робіт, товарів і засобів забезпечення, інших туристичних ресурсів, достатніх для задоволення потреб туристом в процесі із метою туризму.	Визначено туристичний продукт як сукупність туристичних послуг, робіт і товарів. Дане визначення більш широке, ніж у Законі України «Про туризм».

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Інструменти реалізації стратегії антикризового маркетингу туристичної компанії «Comby»

Інструменти реалізації	Заходи	Результат
Стимулювання споживчого попиту	Активізація реклами на цільову аудиторію через: розсилки (поштової, sms, e-mail та інші); промоакції; рекламні Інтернет-кампанії; встановлення багатоступеневих програм зі стимулювання збуту; розробка програм лояльності.	Ріст продажів на 35%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 10%.
Перехід на розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту (подорожі Україною)	Формування туристичних маршрутів із відвідування: міст унікальної художньої та духовної спадщини, що є традиційними центрами відвідування (Київ, Львів, Кам'янець-Подільський, Запоріжжя); живописних районів кліматичних та бальнеологічних курортів (Моршин, Трускавець, Шаяни, Куяльник, Миргород, Коблево); унікальних природних об'єктів (долина нарцисів, водоспади: «Шипіт», «Манявський», дендрологічний парк «Софіївка»); місць видатних релігійних, політичних подій (Канів, Батурин, Чигирин, Хотин); розроблення маршрутів сільського зеленого туризму.	Розроблення додаткових 25 туристичних маршрутів; ріст продажів на 10%.
Вибір надійних партнерів (банки, готелі тощо)	Проведення аналізу діючих договорів з партнерами (банками, готельними підприємствами, підприємствами харчування, автотранспортними підприємствами, авіакомпаніями, залізницею) та, з урахуванням економічної доцільності, зауважень і пропозицій клієнтів, оптимізувати їх кількість, залишивши лише найбільш ефективні підприємства-партнери. Орієнтація на довгострокову співпрацю та на утримання споживача.	Скорочення видатків на банківське обслуговування на 3%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 7%; поліпшення якості надання послуг на 15%.
Скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес- процесів, підвищення якості послуг	Формування бюджетних турів і програм, введення практики знижки на раннє бронювання.	Ріст продажів на 10%.
Поширення інформації за рахунок впровадження нових інтернет-технологій та удосконалення сайту	Здійснення переходу на електронний документообіг; бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно- оздоровчого обслуговування онлайн; надання інформації про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів.	Ріст продажів на 10%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 5%.
Активізація пошуку нових партнерів	Розробка та використання програми заохочення постійних клієнтів і партнерів.	ріст питомої ваги постійних клієнтів на 5%.