

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування конкурентної стратегії туристичного підприємства на матеріалах ТА «Дім Подорожей»»

Виконав: студент 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм і рекреація денної форми навчанням Андрій Поп'як

Керівник: асистент кафедри публічного управління та адміністрування Кобилянська Анна Петрівна

Рецензент: \_\_\_\_\_

Хмельницький – 2024 рік

## АНОТАЦІЯ

Туристична галузь економіки характеризується великою конкуренцією. Щоб залишатися на крок попереду своїх конкурентів туристичному підприємству потрібний чіткий механізм дій забезпечення конкурентоспроможності що робить необхідним розробку власних конкурентних стратегій. Однак багато агенції намагаються розробити їх не проводячи досліджень, а одразу намагаючись впроваджувати неефективні методи, що призводить до стагнації та занепаду. Це дослідження спрямоване на вирішення цієї проблеми шляхом вивчення теоретичних основ, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та підсумку конкурентних переваг з подальшою реалізацією у конкурентній стратегії.

У дипломній роботі міститься комплексний аналіз теоретичних основ конкурентної стратегії, включаючи її функції та значення для туристичних підприємств. Представлено детальний кейс туристичної агенції «Дім подорожей» з поглибленим аналізом її організаційно-економічних характеристик, а також сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. У дослідженні також проаналізовано конкурентоспроможність агентства на міському рівні та за результатами аналізу конкурентів було визначено сфери для покращення. Третій розділ присвячений розробці конкурентної стратегії для туристичної агенції «Дім Подорожей», висвітлюються її конкурентні переваги та пропонуються шляхи реалізації стратегії.

Результати цього дослідження є внеском в існуючу базу знань про конкурентну стратегію в туристичній галузі, надаючи цінну інформацію для туристичних агентств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку, що стає дедалі динамічнішим.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, функції конкурентної стратегії, конкурентні переваги, SWOT-аналіз підприємства, організаційно-економічна характеристика, аналіз конкурентоспроможності.

## ABSTRACT

The tourism industry is characterized by great competition. To stay one step ahead of its competitors, a travel agency needs a clear mechanism of action to ensure competitiveness, which makes it necessary to develop its own competitive strategies. However, many agencies try to develop them without conducting research and immediately try to implement ineffective methods, which leads to stagnation and decline. This research aims to solve this problem by studying the theoretical foundations, analyzing the internal and external environment, and summarizing competitive advantages with further implementation in a competitive strategy.

The thesis contains a comprehensive analysis of the theoretical foundations of competitive strategy, including its functions and importance for tourism enterprises. A detailed case study of the travel agency “Dim Podorozhey” is presented with an in-depth analysis of its organizational and economic characteristics, as well as strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The study also analyzes the agency's competitiveness at the city level and identifies areas for improvement based on the results of the competitor analysis. The third section is devoted to the development of a competitive strategy for the travel agency “Dim Podorozhey”, highlighting its competitive advantages and suggesting ways to implement the strategy.

The results of this study contribute to the existing knowledge base on competitive strategy in the tourism industry, providing valuable information for travel agencies seeking to increase their competitiveness and sustainability in an increasingly dynamic market.

**Keywords:** competitive strategy, functions of competitive strategy, competitive advantages, SWOT analysis of an enterprise, organizational and economic characteristics, competitiveness analysis.

## Зміст

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття, сутність та класифікація конкурентної стратегії.....	8
1.2 Функції конкурентної стратегії та її значення для туристичних підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ»....	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТА «Дім Подорожей» .....	15
2.2 SWOT-аналіз теперішніх умов діяльності туристичної агенції.....	17
2.3 Аналіз конкурентоспроможності на міському рівні .....	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	27
3.1 Конкурентні переваги ТА «Дім Подорожей» .....	27
3.2 Шляхи реалізації конкурентної стратегії .....	32
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

## ВСТУП

Актуальність дослідження формування конкурентної стратегії для туристичних підприємств полягає у її важливості на вплив розвитку туристичної галузі. У сучасному світі сфера обслуговування, включаючи індустрію туризму є вагомим внеском в світову економіку та для кожної країни в цілому, адже на туризм припадає доволі високий відсоток національного ВВП. Однак через процеси глобалізації, зміни поведінки туристів та, що головне збільшення конкурентів на ринку галузь туризму стикається з гострою конкуренцією. Відповідно через що для туристичних підприємств зростає необхідність розробляти власні ефективні конкурентні стратегії, щоб й надалі залишатися конкурентоспроможними.

Формування конкурентної стратегії туристичного підприємства є актуальною проблемою сучасної індустрії туризму, оскільки безпосередньо впливає на стійкість і прибутковість суб'єктів господарювання. Тема дослідження відповідає сучасним потребам індустрії туризму, яка вимагає інноваційних підходів до конкурентоспроможності та стійкості. Результати дослідження сприятимуть розвитку індустрії туризму шляхом надання практичних рекомендацій для туристичних підприємств щодо підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості.

Тема дослідження відрізняється від уже відомих фактів вирішення проблеми тим, що акцентує увагу на специфіці туристичної індустрії України та потребах цільового ринку. Дослідження забезпечить комплексний підхід до розробки конкурентної стратегії туристичних підприємств з урахуванням особливостей галузі та потреб цільового ринку.

Передумовою початку формування конкурентної стратегії для туристичного підприємства виникає проблема відсутності чіткості у визначенні змісту і сутності таких категорій як конкурентна стратегія, функції та сутність конкурентної стратегії. Перші суттєві кроки теоретичного осмислення належать М. Портеру [1, с. 69]. Серед вітчизняних та іноземних дослідників, що

приділили увагу питанню конкурентної стратегії слід відзначити А. Томпсон та Д. Стріклендон [3, с. 305], І. Ступак [2, с. 253], В. Грановська [4, с. 86], а також Ф. Котлер [6, с. 66].

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка конкурентної стратегії для ТА «Дім Подорожі», яка забезпечить їй стійку ринкову позицію та підвищення прибутковості.

Відповідно до поставленої мети були поставлені та виконані наступні завдання:

- Визначити поняття, сутність, класифікацію конкурентної стратегії;
- Обґрунтувати функції конкурентної стратегії та її значення для туристичних підприємств;
- Визначити організаційно-економічну характеристику ТА «Дім Подорожей»;
- Провести SWOT-аналіз поточного стану ТА «Дім Подорожей», включаючи його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
- Проаналізувати конкурентоспроможність ТА «Дім Подорожей» на міському рівні, включно з його ринковою позицією, конкурентами;
- Розкрити конкурентні переваги ТА «Дім Подорожей», включаючи ексклюзивні пропозиції.
- Розробити конкурентну стратегію ТА «Дім Подорожей», включаючи шляхи її реалізації, з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є ТА «Дім подорожей», а предметом - формування конкурентної стратегії ТА «Дім подорожей».

**Методи дослідження.** Робота виконана шляхом поєднання емпіричних та теоретичних методів дослідження. Використані традиційні описові методи: типологічний метод – у виявленні загальних ознак різних трактувань поняття «конкурентна стратегія»; метод класифікації – для виділення чіткої групи

класифікації конкурентної стратегії: метод аналізу наукових робіт – у виявленні функцій конкурентної стратегії та її значення для туристичного підприємства. Також використано методи наукового пізнання: порівняльний – для порівняння 5 конкурентів та ТА «Дім Подорожей»; статистичний – для формування динаміки фінансової звітності у періоді 2021 по 2023 рр. Метод аналізу джерельної та документальної бази, метод узагальнення практичної діяльності об'єкта було використано для проведення організаційно-економічної характеристики. Метод SWOT-аналізу було використано для дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності підприємства. Метод формалізації було використано для узагальнення фактично наявної інформації про конкурентні переваги ТА «Дім Подорожей»

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження доповідалися на 2 наукових конференціях: I Всеукраїнської науково-практичної конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 2023)[26, с. 106], Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Харків, 2024)[27, с. 44]

**Структура і обсяг.** Дипломна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків. Роботу викладено на 443 сторінках. У дослідженні є 1 рисунок, 14 таблиці. Робота має 1 додаток. Список використаних джерел містить 29 найменувань на 3 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Поняття, сутність та класифікація конкурентної стратегії

В умовах сучасного розвитку економіки світу спостерігається позитивний темп розвитку підприємницької діяльності. З кожним роком кількість інвестиційних вкладень у малі та великі бізнеси прогресує, що у свою чергу створює додаткову кількість учасників ринку та конкуренцію. Для кожного підприємства збільшення конкуренції, серед учасників ринку, це потенційна загроза зменшенню продажів тощо. З метою захисту власних інтересів вони потребують відповідного набору інструментів, методів та планів дій тощо, що поєднуються та утворюють конкурентну стратегію.

Попри велику кількість проведених досліджень, серед науковців досі не було прийнято загального трактування для визначення поняття «конкурентна стратегія». Більшість публікацій взагалі не визначають значення цього терміну, а кожен з авторів вкладає в нього свій зміст, який стає зрозумілим лише з контексту самої роботи.

Таким чином відомий американський вчений в галузі економічної конкуренції М. Портер наводить тезу про те, що ділова стратегія, яка будується на основі однієї чи декількох конкурентних переваг певного підприємства над іншими – це конкурентна стратегія [1, с.89].

Іншою поширеною теорією вважається те, що конкурентна стратегія це план дії побудований на основі переваг над іншими. Такої теорії притримується український дослідник І. Ступак. Вчений надає чіткі аргументи на те, що план який встановлює стратегічні цілі, виокремлює конкурентні переваги підприємства як основні дії для задоволення потреб споживачів та власного зростання це і є конкурентна стратегія підприємства [2, с. 253].

Прихильниками цієї ж теорії є і А. Томпсон та Д. Стріклендон. А саме, дослідники зазначають, що конкурентна стратегія підприємств - це

комплексний управлінський план, який передбачає цільові орієнтири для зміцнення ринкових позицій, координуючи дії щодо залучення та задоволення вимог і потреб споживачів [3, с. 305]

Іншої думки В. Грановська вона доводить, що конкурентна стратегія це різновид поведінки підприємства на економічному ринку, що постійно працює над покращенням переваг над своїми опонентами. [4, с. 86].

Враховуючи вище зазначенні думки щодо поняття «конкурентна стратегія» можна сформулювати авторський погляд на зміст цього поняття з урахуванням аспектів інших авторів. А саме, конкурентна стратегія – це довгостроковий, гнучкий та цілеспрямований комплексний план заходів підприємства з метою посилення конкурентоспроможності організації на ринку за рахунок виявлення та покращення переваг над своїми конкурентами.

Згідно нашого авторського погляду на це поняття ми може виокремити сутність конкурентної стратегії. На нашу думку, основною ідеєю є створення та підтримка механізму, що забезпечуватиме конкурентні переваги для підприємства, що даватимуть змогу успішно конкурувати на ринку протягом тривалого часу підлаштовуючись до сучасних проблем, трендів, тенденцій тощо.

Подальше дослідження теоретичної складової ми пов'язуємо із опрацюванням різноманітних джерел інформації для узагальнення класифікації конкурентної стратегії. У стратегічному менеджменту конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками: типом конкурентної переваги, часткою ринку, типом стратегічної поведінки, споживчими уподобаннями тощо. Розглянемо різні точки зору вчених щодо класифікації конкурентних стратегій.

Вище зазначений науковець М. Портер відповідно до свого трактування поняття згрупував конкурентні стратегії за типом конкурентної переваги і виділив наступні стратегії: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації товару, стратегія спеціалізації (табл. 1.1).

Стратегія лідерства використовується великими підприємствами, які виробляють і продають продукцію масового попиту. Для компаній, що

спеціалізуються на виробництві та реалізації унікальної/ексклюзивної продукції, характерна стратегія диференціації. Стратегія спеціалізації використовується підприємствами, орієнтованими на вузьку ринкову нішу.

Таблиця 1.1

## Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Назва	Мета
Стратегія цінового лідерства	Виробництво продукції масового попиту
Стратегія диференціації товару	Виготовлення унікальних виробів
Стратегія спеціалізації	Виробництво продукції, орієнтованої на вузьку ринкову нішу

Примітка. Складено автором на основі джерел [5, с. 75].

Ф. Котлер класифікує конкурентні стратегії на основі частки ринку, яку займає підприємство. Він виділяє такі стратегії: ринкового лідера, претендента на лідерство, послідовника, нішера (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером

Назва	Мета
Стратегія ринкового лідера	Побудувати ринкову позицію
Стратегія претендента на лідерство	Втримати ринкову позицію, щоб стати лідером
Стратегія послідовника	Отримати максимальний прибуток
Стратегія нішера	Зменшити обсяг інвестицій у різні галузі та зосередитись на позитивних

Примітка. Складено автором на основі джерел [6, с. 66].

Стратегія ринкового лідера, як правило, використовується великими підприємствами, які займають домінуючу позицію на ринку. Для компаній, які прагнуть стати лідерами ринку, характерна стратегія лідера-кандидата.

Основною метою стратегії послідовника є збереження частки ринку. Для підприємств, що орієнтовані на невелику частку ринку та спеціалізуються на конкретних видах продукції/послуг, характерна стратегія «нішера» [ 6, с. 66].

Дж. Траут і А. Райс, засновники консалтингової фірми «Траут партнер», у книзі «Маркетингова війна» описують так званий стратегічний квадрат, який складається з чотирьох типів конкурентних стратегій і методів ведення конкурентної боротьби (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типи конкурентних стратегій Дж. Траута та А. Райса

Назва	Мета
Оборонна війна	Захистити ринкове лідерство
Наступальна війна	Стати лідером на ринку
Флангова війна	Отримати швидку позицію на ринку
Партизанська війна	Захоплення конкретної ніші ринку

Примітка. Складено автором на основі джерел [7, с. 248].

Для підприємств, які є лідерами ринку, прагнуть захистити свій сегмент ринку і використовують різні оборонні стратегії, характерна оборонна війна. Наступальна війна характерна для підприємств, які прагнуть стати лідерами ринку, використовуючи всілякі наступальні стратегії. Для підприємств-послідовників лідера характерна флангова війна. Особливістю флангової війни є реалізація різноманітних флангових стратегій: використання нових каналів збуту, підвищення/зниження цін, впровадження інновацій у виробництво. Партизанська війна характерна для підприємств, орієнтованих на вузьку ринкову нішу, які для збереження частки ринку використовують такі партизанські стратегії: створення франчайзингової мережі, концентрація на унікальних продуктах, концентрація на клієнтах з певної галузі [7, с. 248].

## **1.2 Функції конкурентної стратегії та її значення для туристичних підприємства**

Конкурентна стратегія як і кожний інструмент покращення підприємства має свої функції, однак не зважаючи на значну кількість наукових праць присвяченим дослідженню цієї теми остаточного формування досі немає. Здебільшого у своїх роботах вітчизняні та зарубіжні науковці розглядаються функції конкурентної стратегії як функції менеджменту, серед яких найбільш поширені — організація, регулювання, контроль, мотивація та планування[8]. Наприклад, аналіз ринку може показати, що зростає попит на екологічний туризм або на індивідуальні тури. Відповідно, туристична компанія може спрямувати свої ресурси на розробку і просування таких продуктів, що підвищить її конкурентоспроможність.

Планування – це функція управління, яка включає встановлення цілей і визначення курсу дій для досягнення цих цілей. Планування вимагає, щоб керівники знали умови навколишнього середовища, з якими стикається їхня організація, і прогнозували майбутні умови. Це також вимагає, щоб керівники добре приймали рішення. За допомогою планування вирішуються завдання виявлення наявної конкурентної стратегії обґрунтування бажаної конкурентної стратегії та необхідного інструментарію для її формування та реалізації. [9, с.1]. Наприклад, аналіз ринку може показати, що зростає попит на екологічний туризм або на індивідуальні тури. Відповідно, туристична компанія може спрямувати свої ресурси на розробку і просування таких продуктів, що підвищить її конкурентоспроможність.

Організація – це функція управління, яка передбачає розробку організаційної структури та розподіл людських ресурсів для забезпечення досягнення цілей. стосується того, як керівники розподіляють ресурси, делегують завдання, структурують відділи, встановлюють рівень персоналу тощо. Ця функція охоплює все, починаючи від призначення відповідних завдань відповідним членам команди до вирішення того, як ці члени команди

взаємовідносяться один одному в організаційній структурі. Структура організації – це структура, в якій координуються зусилля[10, с. 1]. Наприклад, відділ маркетингу відповідає за просування туристичних послуг, тоді як відділ обслуговування клієнтів забезпечує високу якість послуг під час надання туристичних продуктів. Такий підхід дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Контроль – це функція управління, яка спрямовує організацію на досягнення її цілей у довгостроковій перспективі. Тобто, це процес, за допомогою якого організація через своїх керівників впливає на свої підрозділи та членів у процесі досягнення організаційних цілей і завдань. Основними завданнями контролю є: визначення основних показників для перевірки, оцінка та порівняння поточного стану контрольованих об'єктів відповідно до нормативних документів та прийнятих стандартів, визначення причини наявних відхилень, коригування відхилень тощо[11]. Наприклад, якщо рівень задоволеності клієнтів виявляється нижчим за очікуваний, це може сигналізувати про необхідність перегляду обслуговування або проведення додаткового навчання для персоналу. Таким чином, контроль дозволяє вчасно виявляти проблеми та здійснювати коригувальні заходи для забезпечення успішної реалізації стратегії.

Мотивація – це функція управління, яка передбачає розробки та застосування інструментів, що допоможуть надихнути працівників поводитися і функціонувати таким чином, щоб задовільнити цілі підприємства[12]. Наприклад, запровадження бонусної системи для менеджерів з продажу, яка залежить від кількості залучених клієнтів або досягнутих показників продажів, може значно підвищити ефективність роботи та сприяти реалізації стратегічних цілей.

Значення конкурентної стратегії для туристичних підприємств важко переоцінити. По-перше, вона забезпечує підприємству здатність адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, зміни в

законодавстві або зміни у споживчих вподобаннях. По-друге, конкурентна стратегія допомагає підприємству ідентифікувати та використовувати свої унікальні переваги, що дозволяє виділятися серед конкурентів і залучати більше клієнтів.

Крім того, конкурентна стратегія сприяє оптимізації внутрішніх процесів підприємства. Чітке планування, організація, мотивація, контроль і регулювання дозволяють знизити витрати, підвищити ефективність роботи та покращити якість послуг. Це, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати підприємства і його здатність інвестувати в розвиток нових продуктів і технологій.

Важливо також зазначити, що успішна конкурентна стратегія сприяє підвищенню репутації підприємства. Компанії, які постійно працюють над вдосконаленням своїх послуг і адаптацією до ринкових умов, отримують позитивні відгуки від клієнтів і партнерів, що зміцнює їх позиції на ринку. Наприклад, високий рівень обслуговування та інноваційні туристичні продукти можуть призвести до збільшення кількості лояльних клієнтів і партнерів, що позитивно вплине на стабільність і зростання підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА «ДІМ ПОДОРОЖЕЙ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТА «Дім Подорожей»

ТА «Дім Подорожей» було створене 15 січня 2013 року. Головною метою діяльності ТА «Дім Подорожей» є надання клієнтам якісної консультації щодо широкого спектру туристичних продуктів та послуг, а також готелів, трансферу, харчування тощо задля підбору максимально комфортної та високоякісної подорожі чи рекреації в Україні та закордоном. Агенція входить у ТОП 10 туристичних підприємств Хмельницького за відгуками мешканців (додаток А).

На сьогоднішній день ТА «Дім Подорожей» має один офіс, що знаходиться в місті Хмельницький за адресою: Хмельницький вулиця Проскурівська 24/1, а також офіційні сторінки у таких соціальних мережах як Instagram та Facebook. Агенція має багаторічний досвід у наданні туристичних послуг і має на меті збільшити обсяг продажу турів.

Організаційна структура підприємства довгий час перебуває у одноосібному керуванні, а саме директорки туристичної агенції Кобилянської А. та, у деяких проміжках часу, одного менеджера з туризму (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура та склад персоналу туристичної фірми

Посада	Кількість, осіб					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Директор	1	1	1	1	1	1
Менеджер з туризму	1	0	0	0	0	1
Всього	2	1	1	1	1	2

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

В таблиці 2.2 проведено аналіз основних показників прибутку туристичної агенції «Дім Подорожей» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

## Аналіз показників прибутку за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по роках (грн.)		
	2020	2021	2022
Дохід від реалізації послуг	21887	130900	18080
Розмір податкових зобов'язань	1094,35	6545	904
Чистий прибуток/збиток	20792,7	124355	17176
Підсумкова рентабельність розрахована з прибутку	95%	95%	95%

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

Чистий дохід зростав протягом періоду 2020-2021 рр. у 2022 році він становив 124355 грн, що на 103 562,3 грн. більше ніж у 2021 році. У 2023 році дохід різко знизився та вже становив 17176 грн. Такі цифри пов'язані з туристичним підйомом після занепаду сфери через всесвітню пандемію COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення держави агресора на українську територію.

Рентабельність доходів підприємства має однакову тенденцію протягом усього досліджуваного терміну, що є позитивним показником.

Таким чином, ТА «Дім Подорожей» - це сучасне туристичне підприємство з добре налагодженою організацією. Підприємство є конкурентноздатним у міському ринку. Спектр доступних туристичних послуг широкий а якість консультацій постійно вдосконалюється. Агенція працює прибутково та рентабельно. Загалом агенція уже має вибудований бренд та досить позитивну багаторічну репутацію, а про якість надання консультацій та увесь спектр пропонованих послуг відомо не лише у місті Хмельницький, а і за його межами.

## 2.2 SWOT-аналіз теперішніх умов діяльності туристичної агенції

У сучасних умовах ведення підприємницької діяльності дослідження середовища функціонування підприємства є одним із основних рушіїв його розвитку. Щоб впевнено тримати свої позиції на ринку підприємство повинне розуміти усі зовнішні та внутрішні аспекти. Ми погоджуємося із твердженням Антибура О. та Калашнікова Т. проте, що найкращим інструментом для аналізу цих аспектів є SWOT – аналіз[13].

Штангер зазначає: «SWOT-аналіз — це один зі способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на роботу та розвиток компанії»[14].

Слід зазначити, що під час нашого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТА «Дім Подорожей» ми опиралися на данні за останні три роки. В результаті чого показники розкривають більший діапазон позитивних та негативних аспектів туристичного агентства на даний момент.

Під час проведення аналізу сильних сторін туристичної агенції ми визначили, що «Дім Подорожей» має надзвичайно високі показники якості надання послуг. У агентства висококваліфікований персонал, що має високий рівень знань у різноманітних туристичних напрямках, а також володіє великим досвідом у роботі з клієнтами, у нього підписані договори на співпрацю із найпопулярнішими операторами за національним рейтингом України 2022 року[15]. Слід виділити якість надання індивідуальних консультацій щодо підбору турів, а також, що є рідкісною функцією, додаткової консультації щодо розширеного страхування, крім консультацій агенція надає цілодобову підтримку туристів під час їхньої подорожі.

До сильних сторін ТА «Дім Подорожей» слід додати і матеріальні складові, а саме: наявність власного офісу, що розташований у найпопулярнішій вулиці центрі міста та наявність власної техніки для роботи з клієнтами, а весь офіс прикрашений великою кількістю сувенірів зі всього світу.

Інформацію про всі сильні сторони за 2021 та 2023 роки було узагальнено та подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Показники сильних сторін ТА «Дім Подорожей» 2021-2023р.

Сильні сторони (S)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Репутація бренду;</li> <li>2. Велика кількість діючих договорів із різними туристичними операторами тощо;</li> <li>3. Широкий асортимент туристичного продукту;</li> <li>4. Велика клієнтська база;</li> <li>5. Високо кваліфікований персонал;</li> <li>6. Наявність офлайн офісу;</li> <li>7. Власне обладнання та велика колекція туристичного атрибуту;</li> <li>8. Якісне проведення консультацій;</li> <li>9. Можливість надання консультації щодо додатково страхування;</li> <li>10. Якісна та швидка підтримка туристів під час туристичної подорожі;</li> <li>11. Розташування офісу в центрі міста.</li> </ol>

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

На додачу, до вищезгаданих сильних сторін слід зазначити і накопичені, за тривалий час роботи, досягнення як от хороша репутація на міському рівні та велика клієнтська база.

Відповідно на противагу до сильних сторін є і слабкі, що по своїй кількості майже не поступаються їм, а саме: попри якісну кваліфікацію працівників їхня кількість недостатня, попри високий рівень якості надання консультації можливості на пряму керувати якістю надання послуг немає, попри розташування у самому центрі міста візуального орієнтування до його

місце знаходження немає. Додамо, що і орієнтаційний вказівник на одному із найефективніших інструментів бізнесу Google map[16] також відсутній.

В результаті дослідження ми виявили, що ТА «Дім Подорожей» не володіє конкурентною чи маркетинговою стратегією. За останні три роки агенція не закуповувала жодної сезонної чи одноразової реклами. Сучасні інструменти маркетингу пов'язані із соціальними мережами на критично низькому рівні, таким чином власний сайт відсутній, а офіційні сторінки у фейсбук[17] та інстаграм[18] є неефективними.

Звернемо увагу, що за даними сайту Хмельницької обласної адміністрації станом на 2023 рік існувало 137 туристичних підприємств[19], відповідно якщо у підприємства відсутня маркетингова стратегія велика конкуренція стає досить вагомою проблемою. Особливу небезпеку становлять конкуренти, що розміщені поряд із офісом, мають відмітку в Google map та активно інвестують у рекламу й розвиток соціальних мереж.

Інформацію про всі слабкі сторони за 2021 та 2023 роки було узагальнено та подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники слабких сторін ТА «Дім Подорожей» 2021-2023р

Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція на ринку;</li> <li>2. Недостатня кількість персоналу;</li> <li>3. Відсутність відмітки туристичного агентства на Google map;</li> <li>4. Відсутність власного сайту;</li> <li>5. Неефективне залучення соціальних мереж;</li> <li>6. Відсутність конкурентної та маркетингової стратегії;</li> <li>7. Важке орієнтування до розташування офісу;</li> <li>8. Відсутність постійної або ж сезонної рекламної кампанії;</li> <li>9. Відсутність прямого контролю за якістю надання послуг;</li> <li>10. Поряд із офісом агенції розташовано декілька сильних</li> </ol>

конкурентів.
--------------

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

Провівши детальний аналіз факторів, які можуть бути використані на користь компанії, ми прийшли до висновку, що досліджувана агенція володіє невеликою кількістю можливостей. Одна з них це просування у соціальних мережах зокрема ведення онлайн-торгівлі. Ці дві можливості взаємопов'язані адже в еру сучасних технологій та інтернету багато людей намагаються уникнути прямих зустрічей та зекономити власний час на консультації тощо та бажають купувати послуги чи товар віддалено. Соціальні мережі це саме той інструмент, що допомагає покупцю натрапити на агенцію через загальні рекомендації, рекламу чи блогера на різних платформах.

Іншою можливістю є отримання нових ринків збуту та залучення нових потенційних клієнтів. Відсутність рекламних компаній та не пізнаваність у соціальних мережах це шлях розширення свого кола можливих клієнтів. Як підсумок, вищезазначені дії відкривають іншу можливість. А саме розширення пізнаваності бренду.

Сучасний підхід до пошуку туристичної агенції нашоєхує покупців на два варіанти: самостійного пошуку по вулицях міста через вивіски, оголошення, зовнішні вигляди офісів тощо або ж за допомогою стороннього сервісу Google map. Опираючись на цю інформацію ми можемо вважати, що для ТА «Дім Подорожей» існує можливість створити орієнтири для швидкого впізнання розташування офісу та загально відкритість для швидкого виявлення на мапах міста.

Враховуючи воєнний стан в Україні туризм отримав дуже сильні пошкодження та перебуває у кризовому стані, але відповідно на це виникає і інша потреба, а саме морального та фізичного відновлення, іншими словами рекреація. Агенція має можливість вийти на ринок як амбасадор рекреаційного види подорожей для військових та населення у місті Хмельницький.

Інформацію про всі можливості за 2021 та 2023 роки було узагальнено та подано у таблиці 2.5.

В силу внутрішніх та зовнішніх обставин туристичного ринку дослідження загроз підприємства показало найбільший результат, а саме 12 показників, що є на один пункт більше ніж дослідження сильних сторін. Це свідчить про те, що наданий момент підприємство знаходиться у дуже небезпечному становищі.

По-перше, економічні та політичні труднощі зменшують витрати на туризм в країні. Це пов'язано з тим, що купівельна спроможність населення, за пірамідою Маслоу, опускається до задоволення, здебільшого, 1-2 рівнів, а саме базових потреб, не залишаючи можливості витрати свої кошти ще кудись.

Таблиця 2.5

Показники зовнішніх можливостей ТА «Дім Подорожей» 2021-2023р

Можливості (О)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення пізнаваності бренду;</li> <li>2. Пошук нових ринків збуту;</li> <li>3. Просування у соціальних мережах;</li> <li>4. Ведення онлайн-продажів;</li> <li>5. Залучення нових покупців;</li> <li>6. Доступність на мапах;</li> <li>7. Швидке виявлення розташування;</li> <li>8. Зростання попиту на рекреаційні послуги.</li> </ol>

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

З вищевказаної проблеми породжується вже інша – падіння попиту на туристичному ринку. Ця загроза виникає на основі того, що населення відмовляється від відпочинку на користь їжі чи інших базових потреб, що в свою чергу зменшує попит та залишає на ринку туристичних послуг велику пропозицію.

Слід зазначити, що велика пропозиція посилює конкуренцію між усіма туристичними агенціями, а також прямо впливає на загальну цінову конкуренцію. З одного боку такі дії працюють так, що чим більше конкурентів

у підприємства тим стабільнішою і меншою може бути ціна, а з іншого боку, через заблокування кордону, воєнний стан тощо велику кількість не придатних для відпочинку земель тощо. Навпаки, існує загроза того, що ціни будуть тільки зростати.

Породження приросту цін не є природним явищем. Це загроза утворена нестабільною політичною ситуацією в країні, а саме повномасштабним вторгненням в Україну. Ця загроза взаємопов'язана із іншими. По-перше, вона утворює фінансову та соціальну невпевненість у населення та покупців туристичних послуг, а по-друге, може породжувати скасування раннього бронювання. Ризик військових дій напряду впливає як на економічний так і на духовний стан людей. Інформацію про всі загрози за 2021 та 2023 роки було узагальнено та подано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники зовнішніх загроз ТА «Дім Подорожей» 2021-2023р

Загрози (Т)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька купівельна спроможність населення;</li> <li>2. Посилення конкуренції між туристичними агенціями;</li> <li>3. Вихід на ринок нових конкурентів;</li> <li>4. Цінова конкуренція;</li> <li>5. Падіння попиту на туристичні послуги;</li> <li>6. Зміни в законодавстві, які стосуються галузі;</li> <li>7. Фінансова та соціальна невпевненість населення у зв'язку із військовими діями</li> <li>8. Можливість наближення бойових дій;</li> <li>9. Скасування ранніх бронювань у зв'язку із виникненням страху серед населення через військові дії;</li> <li>10. Можливість виникнення епідеміологічних захворювань;</li> <li>11. Нестабільна політична ситуація;</li> <li>12. Можливе підвищення цін на відпочинок.</li> </ol>

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

Під час нашого дослідження ми не могли не підмітити загрозу яка може виникнути у будь який момент, а саме можливість виникнення епідеміологічних захворювань. Приклад, що виник у період із 2019-2020 роки із вірусним захворюванням COVID-19 показав бізнесу усього світу, що недооцінювати таку можливу загрозу є дуже непрофесійно.

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності на міському рівні

Конкуренція на ринку туристичних послуг дуже велика. На ринку туристичних послуг в Україні конкуренція є досить великою через різноманітність пропозицій та широкий спектр гравців.

Конкурентоспроможність на міському рівні – це здатність підприємства або організації ефективно змагатися з іншими гравцями на місцевому ринку, залучаючи та утримуючи клієнтів, забезпечуючи високий рівень якості послуг або продуктів, та досягаючи стійкого фінансового успіху [28].

Хмельницький не маленьке місто через що кількість туристичних підприємств тут дуже велика. В Хмельницькому налічують 137 туристичних агентств та агенцій, які працюють як окремі ФОПи так і через франшизу.

Автор обрав 5 туристичних агенцій які є головними конкурентами на місцевому ринку для агентства «Дім Подорожей».

Таблиця 2.7

Конкуренти туристичного підприємства «Дім Подорожей»

Назва	Адреса	Орієнтація агентства	Присутність сайту
Дельфін тур	Старокостянтинівське шосе, 20/3, Хмельницький, Хмельницька область, 29000	Тури по Європі. Пляжний відпочинок на морі	Є сайт
Travel Book	вулиця Героїв Майдану, 10, Хмельницький, Хмельницька область, 29000	Весь спектр туристичних послуг за кордоном. Відпочинок на морі та в горах. Автобусні тури	Немає сайту
Партнер тур	вулиця Героїв Майдану, 10, Хмельницький, Хмельницька область,	Відпочинок на природі, тури Україною, відпочинок на морі, тури Європою.	Є сайт

	29000		
Компас	Кам'янецька вулиця, 45, Хмельницький, Хмельницька область, 29000	Різні види турів, тури в Європу та Україну	Є сайт
Сієста	вулиця Свободи, 18/2, Хмельницький, Хмельницька область, 29000	Тури в Європу, морський відпочинок	Є сайт

Таблиця 2.8

## Сильні сторони конкурентів

Дельфін тур	Давно на ринку, Ідосить сильна команда, гарний офіс, велика обізнаність у напрямках, хороша клієнтська база.
Travel Book	Головний конкурент. Розвинені соціальні мережі, давно на ринку, зручне розташування, велика клієнтська база.
Партнер тур	Великий спектр туристичних послуг, габаритний офіс в центрі міста із укомплектованим штатом працівників, наявність власних туристичних напрямків, наявність власних автобусів для перевезень.
Компас	Пізнаваність імені, можливість депітгування знижками
Сієста	Головний конкурент. Велика клієнтська база, сильна рекламна компанія, давно на ринку.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності за методом балів. За найвищий бал візьмемо «5», оцінювання буде проведено за такими показниками реклама, рентабельність підприємства, інновації, ринкова стратегія, якість послуг, відгуки, сайт.

Таблиця 2.9

## Оцінка конкурентоспроможності на міському рівні

Назва підприємства	Реклам льність	Рентабе льність	Інновац ...	Ринков а	Якість послуг	Відгуки	Сайт	Загалън ий бал
Дельфін тур	4	5	5	4	4	4.9	5	4.5

Travel Book	3	3	4	4	3	5	0	3.1
Партнер тур	4	3	5	4	3	3	4	3.7
Компас	5	5	5	5	4	3	4	4.4
Сієста	3	4	4	4	4	4	5	4
Дім Подорожей	3	5	4	4	5	5	0	3.7

Таким чином можна зробити висновок, що найбільшим конкурентом є «Дельфін тур» та агенція яка відкрита за франшизою «Компас». Насправді бал туристичного агентства «Дім Подорожей» був би набагато вищий якщо був би сайт для онлайн бронювання. А тепер порівнюємо «Дім Подорожей» з тою агенцією яка набрала більше за все балів «Дельфін тур».

Таблиця 2.10

## Порівняння з головним конкурентом

	«Дельфін»	«Дім Подорожей»
Реклама	Реклама Дельфін туру є трохи ефективніше бо використовується як таргетована реклама так реклама на сайті, соціальним мережах та ін.	Реклама не використовується, є не досить розвинені соціальні мережі, використовується реклама через інших туристичних агентів
Рентабельність	Рентабельність підприємства складає 95%	Рентабельність підприємства складає 95%
Інновації	Використовується сайт з автоматичним формування туру для більшої зручності, використовуються більш нові технології	Немає сайту, бронювання можливо лише через менеджера
Якість послуг	Кість послуг достатньо гарна, але не досить повно використовується функція зворотного зв'язку	Якість послуг на високому рівні, є зворотній зв'язок з клієнтами, гарні партнери по бронюванню та перевезенням
Відгуки	246 відгуків Оцінка: 4.9	17 відгуків. Оцінка: 5
Ринкова стратегія	На ринку займають гарну позицію, в міському значенні гарно проявляється.	Ринкова стратегія досить гарна, але не дуже закріплена на місцевому ринку
Наявність сайту	Є гарний сайт, з дуже	Немає сайту

	гарним інтерфейсом, кольорами та функціями	
--	---	--

До ключових аспектів які визначають конкурентоспроможність на міському рівні відносять: пізнаваність бренду, репутацію за якість послуг, різноманітність пропозицій, спеціалізацію, конкурентні ціни, професіональність, інновації та технології, співпрацю з постачальниками, ефективність реклами.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Конкурентні переваги ТА «Дім Подорожей»

Сьогодні очевидним стає факт, що для забезпечення економічного розвитку сучасному туристичному підприємству потрібно не лише якісно надавати свої послуги, але й впроваджувати та розвивати конкурентоспроможність.

Розробка конкурентної стратегії вимагає від підприємства наявності чіткого стратегічного підходу та чітко визначених конкурентних переваг. Для ефективного функціонування переваг потрібне врахування всіх аспектів сприяння та протидії зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поняття конкурентної переваги в літературі було введено М. Портером. У своїй книзі «Конкурентна перевага: створення та підтримка найвищої продуктивності» Портер говорить, що метою всіх компаній є отримання конкурентної переваги у відносинах з конкурентами на ринку[20].

Для виділення джерел конкурентної переваги підприємства необхідно знати фактори, від яких залежить його створення. Найважливішими є внутрішні, тобто ті, що знаходяться «всередині» компанії, такі як структура, ресурси, можливості та компетенція організації тощо. Частиною внутрішніх характеристик організації, які є важливими для створення конкурентної переваги, є: фізичні ресурси, фінансові, людські та організаційні активи, які використовуються для її розвитку та ефективності.

Просто володіти необхідними ресурсами для створення конкурентної переваги недостатньо, їх слід використовувати, тому компанія повинна мати можливість продавати їх і створювати нові. Компанії, які використовують свої внутрішні можливості для нейтралізації потенційних загроз і уникнення слабких місць, мають шанс розвинути конкурентну перевагу більше ніж інші.

Згідно проведеного дослідження загальної характеристики діяльності ТА «Дім Подорожей», а також додаткового SWOT аналізу було виявлено наступні конкурентні переваги туристичного підприємства.

Широкий спектр вибору туристичних напрямків це базовий показник для багатьох клієнтів, проте не кожна агенція може його надати – велика кількість доступних напрямків вимагає великої кількості знань, а також укладених договорів із різними вітчизняними та зарубіжними туристичними операторами, готелями, компаніями тощо. Спеціалізуючись на різних напрямках, агенція досягла значних успіхів і тепер може сміливо називати себе професіоналом у підборі напрямів по всьому світі.

Обсяг наданих послуг ТА «Дім Подорожей» досить великий та різноманітний: від загальної консультації про туристичний напрямок до індивідуального бронювання кожного елементу туру. Працівники агенції володіють унікальним досвідом підбору авіа та залізничних квитків/білетів, найкращих та найдоступніших готелів, додаткових активностей, усіх видів страхувань та оренди різних видів транспорту тощо.

Досліджуване підприємство для кожного із клієнтів підбирає індивідуальний стиль консультації за для успішного пошуку ідеального туру. Та допомагає з оформленням всіх необхідних документів та за потреби додаткових, наприклад: під час пандемії COVID-19 це була допомога із пришвидшенням отримання результатів ПЛР тесту в зв'язку із прямим договором на співпрацю з амбулаторією.

У якісних та швидких проведеннях консультацій, які надає ТА «Дім Подорожей» важливу роль відіграє вигідне розташування власного офісу та додаткових установ, а саме офіс розташовано в центрі міста, а поруч із ним пошто та банківські та багато інших додаткових установ, які забезпечують агентство необхідним обладнанням, приладдям, послугами тощо.

Досить вагомою конкурентною перевагою «Дім Подорожей» є доступна ціна на туристичні подорожі чи консультації. Ціни послуг, що надаються туристичною агенцією, можна віднести, що відповідають суспільним вимогам

та є справедливими у відношенні ціна/якість. Вони цілком відповідають ринку, особливо у відношенні до якості, яку отримують клієнти, що робить їх пропозицію особливою.

Попри те, що дане туристичне підприємство має дуже широкий спектр напрямків послуг воно виділяється й однією із розширених пропозицій, а саме турів на яхтах. Наданий момент головний директор, а також туристичний менеджер володіє теоретичним та практичним досвідом підготовки та реалізації туру на яхті, що підкріплений сертифікатом та тижневим туром. Відповідно до наданих аргументів можна вважати, що «Дім Подорожей» є не тільки широко спеціалізованим, але й вузько направленим підприємством у сфері яхтинг турів.

Агенція володіє ексклюзивною конкурентною перевагою, якої немає у понад 90% конкурентів усього туристичного ринку міста Хмельницького. На даний момент директорка агенції А. Кобилянська входить до складу викладачів Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова на кафедрі Публічного управління за спеціальністю 242 Туризм. Цей аргумент наводить на те, що директорка компанії є провідним спеціалістом в галузі туризму та передає свій досвід молодим та амбіційним студентам. На момент дослідження агенція «Дім Подорожей» виступила у якості практичної бази для перед дипломної практики вісьмох студентів. З одного боку це досить не значна цифра яка не вплине на загальний розвиток туристичного бізнесу, однак з іншого це вісім спеціалістів високого рівня, що в перспективі на майбутнє можуть стати або членами команди агенції, або ж вплине на її рівень конкурентоспроможності.

З метою виявлення повного комплексу переваг та підтвердження на правдивість вище перелічених, нами було проведено додаткове дослідження. Ми порівняли вищевказані переваги та результати дослідження внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства (SWOT-аналіз) з основними індикаторами конкурентних переваг та слабкостей, що у своїй науковій праці «Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій» описав У. В. Щурко. Порівняння було подано на рисунку 3.1

Порівняння індикаторів конкурентної переваги та сильних сторін підприємства за SWOT-аналізом	
<p>Велика частка ринку; Зростаюча кількість покупців; Лідуюча стратегія; Підприємство реагує на ринкові зміни краще, ніж конкуренти; Найбільш удале становище на ринку; Товари сильно диференційовані; Підприємство концентрується на швидко зростаючих сегментах ринку; Нижчі витрати, ніж у конкурентів; Рівень прибутку вищий від середньоринкового; Високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; Високий рівень менеджменту і маркетингу</p>	<p>Репутація бренду; Велика кількість діючих договорів із різними туристичними операторами тощо; Широкий асортимент туристичного продукту; Велика клієнтська база; Високо кваліфікований персонал; Наявність офлайн офісу; Власне обладнання та велика колекція туристичного атрибуту; Якісне проведення консультацій; Можливість надання консультації щодо додатково страхування; Якісна та швидка підтримка туристів під час туристичної подорожі</p>
Порівняння індикаторів конкурентної слабкості та слабких сторін підприємства за SWOT-аналізом	
<p>Високі витрати; Низька якість товарів; Невеликий вплив на ринок; Конкуренти захопили частку ринку підприємства; Темпи зростання доходів нижчі середньо ринкових або знижуються; Нестача фінансових ресурсів; Не може протистояти загрози усунення з ринку; Репутація підприємства низька або падає; Становище слабшає у найбільш перспективних галузях; Нестача навичок і досвіду у визначальних сферах; Підприємство належить до стратегічної групи з гіршим становищем на ринку</p>	<p>Висока конкуренція на ринку; Недостатня кількість персоналу; Відсутність відмітки туристичного агентства на Google map; Відсутність власного сайту; Неефективне залучення соціальних мереж; Відсутність конкурентної та маркетингової стратегії; Важке орієнтування до розташування офісу; Відсутність постійної або ж сезонної рекламної кампанії; Відсутність прямого контролю за якістю надання послуг; Поряд із офісом агенції розташовано декілька сильних конкурентів.</p>

Рисунок 3.1 Індикатори визначення конкурентної переваги та слабкості  
Примітка: складено автором на основі [22, с.406]

За результатами порівняння було виявлено, що велика частка ринку, лідуюча стратегія, нижчі витрати та вищий рівень прибутку ніж у конкурентів, а також високий рівень менеджменту, маркетингу, інновацій не відповідають жодній із сильних сторін ТА «Дім Подорожей». На нашу думку, це пов'язано із тим, що агенція не є лідером на ринку, а займає позицію «нішера» або ж послідовника.

Натомість такі індикатори, як зростаюча кількість покупців та сильна диференціація товарів навпаки можуть бути взаємопов'язані з деякими сильними сторонами. Зростаюча кількість покупців може бути пов'язана з великою клієнтською базою та репутацією бренду, тоді як сильна диференціація товарів - з широким асортиментом туристичного продукту.

За результатами порівняння було прийнято рішення в нести до конкурентних переваг ТА «Дім Подорожей» швидке реагування на ринкові зміни краще, ніж конкуренти. Це рішення аргументовано тим, що у період початку НАТО агенція стала переможцем народного бренду 2014, а під час пандемії COVID-19 вона одна із перших розпочала активний пошук механізму боротьби із занепадом продажів. На даний момент під час повномасштабного вторгнення Дім Подорожей активно працює над продажами турів по Україні та організованих груп.

Порівняння слабких сторін та індикаторів слабкості не дало збігів. Внутрішні недоліки підприємства попри своє негативне значення не виступають у ролі конкурентної слабкості. Додаткове порівняння індикаторів слабкості та визначених нами конкурентних переваг ТА «Дім Подорожей» також не виявило жодних збігів.

Повний список визначених нами конкурентних переваг підприємства та короткий опис до них було узагальнено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

## Конкурентні переваги ТА «Дім Подорожей»

<b>Конкурентна перевага</b>	<b>Опис</b>
Широкий спектр туристичних напрямків	Велика кількість укладених договорів з туристичними операторами, готелями, компаніями тощо.
Різноманітність наданих послуг	Надання послуг від загальної консультації до індивідуального бронювання кожного елемента туру, включаючи авіа та залізничні квитки, готелі, додаткові активності, страхування та оренду транспорту.
Індивідуальний стиль консультації	Підбір індивідуального стилю консультації для кожного клієнта, забезпечення індивідуальних потреб.

## Продовження таблиці 3.1

Вигідне розташування офісу	Розташування офісу в центрі міста, поруч з поштою, банківськими установами та іншими додатковими установами, що забезпечують агентство необхідним обладнанням та послугами.
Доступна ціна на туристичні подорожі	Ціни послуг, що відповідають суспільним вимогам та є справедливими у відношенні ціна/якість.
Ексклюзивний вид напрямку	Ексклюзивна пропозиція з продажу турів на яхтах, що підкріплена теоретичним та практичним досвідом підготовки та реалізації від менеджерів.
Ексклюзивна конкурентна перевага	Агенція виступає у якості практичної бази для перед дипломної практики студентів.
Швидке реагування на ринкові зміни	Агенція швидко реагує на ринкові зміни, що дозволяє їй бути більш конкурентоспроможною на ринку.

Примітка. Складено автором за даними ТА «Дім Подорожей»

### 3.2 Шляхи реалізації конкурентної стратегії

Конкурентна стратегія це ідеальний інструмент боротьби із конкурентами в сучасних тенденція розвитку ринку. Підприємство повинне чітко розуміти які конкуренти становлять загрозу, а на яких уже не варто й зосереджувати свою увагу. Також воно повинне розуміти, які у неї сильні сторони, а які слабкі, щоб чітко виділяти свої переваги над іншими. Підприємство повинне розуміти яке місце на даний момент воно посідає на ринку та наскільки є конкурентоспроможним щодо інших його учасників. Підбір правильної стратегії конкуренції є надзвичайно відповідальним рішенням, адже саме вона регулюватиме діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація конкурентної стратегії полягає проведенні п'ятьох основних етапів, а саме:

- дослідження внутрішнього середовища;
- аналіз зовнішнього;
- визначення переваг підприємства;
- аналіз альтернатив та підбір оптимальної стратегії;
- планування та реалізація стратегії.

Сьогодні серед туристичних підприємств популярності набрали наступні конкурентні стратегії: управління змінами, стратегія диференціації, підприємницька творчість, стратегія ментального айкідо. Зупинимось на кожній з них.

Стратегія управління змінами - це структурований підхід, який забезпечує підготовку, оснащення та підтримку людей до впровадження змін для ефективного досягнення організаційного успіху та результатів[23]. У туризмі стратегія управління змінами описує конкретні способи, за допомогою яких туристичне підприємство реагує на зміни в цілях, процесах або технологіях, пов'язаних з окремими частинами бізнесу, такими як вимоги до консультацій, планування та управління продажами та ін.

Стратегія диференціації – це підхід коли бізнес або бренд приймає рішення конкурувати, пропонуючи інший продукт, функцію чи послугу своїй цільовій аудиторії, щоб отримати ринкову перевагу. Цей підхід висвітлює унікальні особливості бізнесу або унікальну ціннісну пропозицію, яка може включати пропозицію продуктів підприємства, виняткове лідерство або відмінний досвід обслуговування[24].

Підприємницька творчість. Сутність цієї стратегії полягає у тому, що лідер підприємства повинен бути не лише керівником, а й брати пряму участь у створенні нових цінностей для покупця, постійно генеруючи та реалізуючи нестандартні та творчі рішення для вирішення проблем. Він має вміло диференціювати свою фірму і її комерційні пропозиції в умовах швидко наростаючих кількостей продуктів і реклами[24].

Стратегія ментального айкідо - особливість даної стратегії полягає у використанні бойових прийомів у бізнесі: прямий удар (цінова конкуренція, захоплення ринку, схожа реклама, агресивна стратегія виходу на ринок, стратегія імітації), аперкот (нова інфраструктура/товар, зміни в позиціонуванні, лобювання інтересів, перехват партнерів) тощо. Мета стратегії полягає у тому, щоб нейтралізувати конкурентні переваги та налаштувати свого опонента на самостійний вихід з лідируючих позицій[25].

Вибір конкурентної стратегії пов'язаний на пряму із позицією підприємства на ринку та виявлених в результаті досліджень конкретних переваг, рівня внутрішньої організації, зовнішньої політики, а також керування фірмою.

При виборі базової конкурентної стратегії варто опиратися на те, як сильно вона покаже свою ефективність на короткостроковому та довгостроковому проміжку, відповідно до очікуваних результатів та конкретної ринкової ситуації.

Формування стратегії дозволить підприємству створити механізм дій та важелів задля успішного досягнення запланованих цілей. Як правило, правильно підібрана конкурентна стратегія в своєму підсумку завжди досягає цілей та перетворюється на інструмент збереження конкурентоспроможності.

Планування є не менш важливим фактором у підготовці на шляху реалізації стратегії. Це обов'язковий елемент, що забезпечить чіткість у її розвитку та вибудує чіткий ланцюг цілей, завдань та дедлайнів на реалізацію.

Найкращим інструментом прийнято вважати стратегічне планування, що завдяки систематизації та чітких етапів направить усі зусилля на розробку та впровадження конкурентної стратегії.

Серед етапів планування реалізації конкурентної стратегії слід виділити такі як:

- визначення істинної місії стратегії;
- встановлення та правильна побудова цілей;

- визначення потрібних заходів щодо реалізації цілей;
- прогнозування та передбачення введення цих заходів у роботу підприємства із закріпленням їх із основними планами та стратегіями;
- організація виконання цілей та заходів;
- контроль та аналіз за виконанням.

На ринку конкуренції ТА «Дім Подорожей» немає сильно вираженої конкурентної позиції та займає щось середнє між «нішовим» та підприємством послідовником. Аргументом на користь цієї тези є те, що ТА є малим підприємством з малою кількістю співробітників, середньостатистичним прибутком від продажів, а також хоч якість послуг є високоякісною, але кількість покупців невелика. У більшості випадків до «Дому Подорожей» звертаються по рекомендаціям клієнтів, що вже брали у них послуги або ж постійні клієнти.

Для подальшого розвитку конкурентоспроможності для Дому Подорожей підходять стратегії двох типів: пасивно активні та активні. З огляду на досліджені нами найпопулярніші конкурентні стратегії для цієї агенції є можливість для розвитку однієї із трьох стратегій, а саме: диференціації, підприємницька творчість та ментальне айкидо.

Стратегія диференціації у випадку туристичної агенції «Дім Подорожей» дозволить вийти на новий туристичний сезон з конкурентною позицією та чітким баченням напрямку, який буде продавати агенція. Таким чином отримавши ринкову перевагу над агенціями, що є загально профільні та з меншим багажем знань та досвіду. Як приклад, «Дім Подорожей» може стати «нішовим» лідером на ринку Хмельницького завдяки використанню конкурентної переваги у продажі турів на яхтах.

Так як на разі у агенції серед співробітників присутні лише директор та один менеджер з туризму це чудова нагода спробувати втілити таку стратегію як підприємницька творчість. Реалізація цієї стратегії у випадку об'єкта дослідження буде покладена на виправлення слабких сторін пов'язаних із

маркетинговою компанією та відсутністю реклами. Диференціюючи обов'язки між керуванням фірмою та обслуговуванням клієнтів можна досягти виправлення внутрішніх слабкостей перетворивши їх у реалізовані можливості, що в свою чергу може задати позитивного тону для компанії та винести її у позицію послідовника чи навіть претендента на лідера.

Третя та найбільш активна конкурентна стратегія, яка може підійти для туристичної агенції «Дім Подорожей» є стратегія морального айкідо. Попри те, що її застосування передбачає досить агресивні дії стосовно своїх конкурентів вона є і найефективнішою серед усіх трьох. Підприємство може вийти в топ агенцій за рахунок «гарячих» знижок на найпопулярніші напрями сезону таким чином отримавши багато нових клієнтів можливо і з подальшою постійною основою. Агенція може скористатися уже придуманими рекламними фішками великих туристичних компаній світу чи України та ефективно ввести свою рекламну компанію. Іншими ж варіантами це може бути захоплення гострої потреби на масові туристичні поїздки в різних школах, університетах, фондах тощо з подальшим перехватом постійного партнерства на себе. Усі ці дії можуть спричинити зміну балансу на міському рівні з подальшим позитивним розвитком для агенції.

Планування та реалізація визначених конкурентних стратегії є індивідуальною для кожної з них. На нашу думку, для підготовки потрібно як мінімум від одного до трьох місяців часу. Цей час буде витрачено для визначення місії стратегії, розстановку цілей та вирішення завдань які потрібно реалізувати.

Основний період часу для впровадження та тестової роботи ми вважаємо є один туристичний сезон цей час хоч і є досить ризиковим для агенції через можливий втрачений прибуток, проте при позитивному значенні є і найефективнішим. Після перших реалізованих заходів варто витратити місяць часу для отримання та аналізу результатів.

При успішному підборі стратегії важливим є подальша розробка завдань та заходів для довгострокового використання на благо туристичної агенції.

## ВИСНОВКИ

Отже, в теоретичній частині ми дослідили думки різних зарубіжних та вітчизняних науковців, як: М. Портер, А. Томпсон, Д. Стрікелдон, І. Ступак та інших щодо їхніх трактувань поняття конкурентної стратегії. На основі їхніх думок ми спробували вивести власне узагальнене поняття терміну «Конкурентна стратегія» та навели відповідне значення її сутності для підприємства. В ході роботи ми зіткнулися з фактом відсутності єдиного узагальненого трактування цього поняття, яке б використовувало більшість науковців, що свідчить про те, що вивчення проблематики формування конкурентної стратегії в сучасному суспільстві поки що не є дослідженим у повній мірі.

Проаналізувавши різні роботи щодо класифікації конкурентної стратегії зроблено висновок, що більшість із найпоширеніших базуються на позиціонуванні підприємства на ринку. В основному виділяють чотири основних позиції, які позначають лідера, наступника лідера та підприємства, що прагнуть або отримати швидко прибуток, або зайняти окрему «нішу» на ринку.

Дослідивши основні функції конкурентної стратегії, ми визначили, що успішна конкурентна стратегія для туристичного підприємства має в собі функції менеджменту, серед яких найбільш поширені - організація, регулювання, контроль, мотивація та планування.

Значення конкурентної стратегії для туристичних підприємств є досить недооціненим, на основі вищевказаної інформації ми довели, що саме вона забезпечує підприємство здатністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі, допомагає ідентифікувати та використовувати свої конкурентні переваги над конкурентами, а також допомагає оптимізувати внутрішні процеси.

Провівши дослідження організаційно-економічної характеристики ТА «Дім Подорожей», ми визначили, що це багаторічне підприємство з добре

налагодженою організацією, що пережило понад три кризові моменти у зв'язку із зовнішніми чинниками в середині країни. За фінансовою звітністю за минулі 2020-2022 роки ми з'ясували, що чистий дохід зростав протягом періоду 2020-2021 рр. а у 2022 році він становив 124355 грн, що на 103 562,3 грн. більше ніж у 2021 році. У 2023 році дохід різко знизився та вже становив 17176 грн. Такі цифри пов'язані з туристичним підйомом після занепаду сфери через всесвітню пандемію COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення держави агресора на українську територію.

Першим з завдань практичної частини було проведення SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТА «Дім Подорожей». Ми виявили та визначили його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Основні сильні сторони туристичної агенції пов'язані з її репутацією, великою клієнтською базою, високою якістю надання консультацій, широким асортиментом туристичних послуг, наявністю та розташуванням офісу тощо. З іншого боку, слабкі сторони підприємства пов'язані з високою конкуренцією, нестачею персоналу, відсутністю будь якої одноразової або ж сезонної реклами, відсутністю власного сайту, неефективністю соцмереж та вказівних знаків до розташування офісу тощо. Зовнішні фактори та внутрішні слабкості відкривають для «Дому Подорожей» нові можливості, а саме: нові ринки збуту, нових покупців, роботу через інтернет, доступність як на мапах так і у соціальних мережах. За результатами аналізу найбільшу кількість пунктів отримали загрози, адже на даний момент внутрішня та зовнішня небезпеки в рази більші, ніж були десять років тому. Основними загрозами для туристичної агенції «Дім подорожей становлять: військові дії, цінова конкуренція, нові конкуренти, економічна неспроможність населення, політична ситуація, посилення конкуренції тощо.

У другій частині практичного дослідження було проаналізовано конкурентоспроможність ТА «Дім Подорожей» на міському рівні та розглянуто його ринкову позицію й конкурентів. Конкуренція на міському ринку є досить великою, адже туристичний ринок Хмельницького включає у собі 137

туристичних підприємств. Агенція «Дім Подорожей» Має сильних конкурентів серед яких було виділено «Дельфін Тур», «Компас», «Тревел Бук», «Партнер Тур», «Сієста». Оцінка конкурентів за допомогою методу балів показала, що головним конкурентом агенції є «Дельфін Тур». В результаті зрівняння агенції «Дім Подорожей» та «Дельфін Тур» було виявлено, що «Дім Подорожей» є менш конкурентоспроможним через відсутність власного сайту, слабку діяльність в соціальних мережах та відсутність реклами, водночас ця ж агенція випереджає конкурента у якості надані послуг, кількість хороших укладених договорів, а також кращим зв'язком з клієнтами. Таким чином, для покращення конкурентоспроможності агентство "Дім Подорожей" повинно розвинути соціальні мережі, створити сайт для онлайн бронювання, покращити рекламу та збільшити різноманітність пропозицій.

Дослідження конкурентоспроможності туристичного підприємства "Дім Подорожей" виявило, що воно володіє рядом конкурентних переваг, таких як широкий спектр туристичних напрямків, обсяг наданих послуг, індивідуальний підхід до клієнтів, вигідне розташування офісу, доступна ціна на туристичні подорожі, турів на яхтах, ексклюзивна конкурентна перевага в галузі яхтинг турів, а також швидке реагування на ринкові зміни.

Порівняння результатів дослідження з основними індикаторами конкурентних переваг та слабкостей підтвердило, що ТА "Дім Подорожей" володіє конкурентними перевагами, які дозволяють їй успішно конкурувати на ринку туристичних послуг.

Отже, для покращення конкурентоспроможності туристичного підприємства "Дім Подорожей" потрібно розвивати та впроваджувати конкурентні переваги, такі як індивідуальний підхід до клієнтів, доступна ціна на туристичні подорожі, турів на яхтах, а також швидке реагування на ринкові зміни.

З метою розробки рекомендацій щодо формування конкурентну стратегію ТА «Дім Подорожей», включаючи шляхи її реалізації було виявлено, що для забезпечення конкурентоспроможності агенції підходять стратегії двох

типів: пасивно активні та активні. Відповідно для більшої варіативності та більшого шансу на успіх варто обрати одну з трьох конкурентних стратегій: диференціації, підприємницької творчості та морального айкідо.

Диференціація як конкурентна стратегія дозволяє туристичній агенції «Дім Подорожей» зайняти чільне місце на ринку, визначивши чіткий напрямок продажу та отримавши перевагу над агенціями з меншим досвідом та знаннями.

Застосування стратегії підприємницької творчості дозволяє агенції компенсувати слабкі сторони, пов'язані з маркетинговою діяльністю та відсутністю реклами, шляхом розділення обов'язків між управлінським персоналом та обслуговуванням клієнтів, що призводить до покращення внутрішньої ефективності.

Моральне айкідо, як найактивніша та ефективніша стратегія, дозволяє агенції зайняти лідируючу позицію на ринку шляхом реалізації «гарячих» знижок на популярні напрями сезону, захоплення гострої потреби на масові туристичні поїздки в різних школах, університетах, фондах тощо, що забезпечує постійне партнерство з клієнтами.

Отже, для успішного формування туристичної агенції «Дім Подорожей» необхідно розвинути одну з трьох запропонованих конкурентних стратегій, а саме: диференціації, підприємницької творчості та морального айкідо, з урахуванням індивідуального планування та реалізації кожної з них.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
2. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254.
3. Thompson A., Strickland Jr. A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. Irwin, Chicago, 1995 URL: <http://surl.li/uabde> (дата звернення: 18.03.2024)
4. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84–90.
5. Страшинська Л. В., Страшинський В.І. Теоретико-методологічні підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємств. *Наукові праці НУХТ* 2018. 71-78 с. Том 24, № 3 URL: <http://surl.li/uabew>
6. Armstrong G., Kotler F. Marketing. General course. — К. : Dialectics, 2001. — 601 p
7. Martynenko MM., Ignatyeva I.A. Strategic management. — К. : “Caravel”, 2006 — 325 p.
8. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту. URL: <http://surl.li/uabfy> (дата звернення: 27.03.2024).
9. Сліпко В. О. Основи менеджменту: функції менеджменту. 1-10 с. URL: <http://surl.li/uabgl>
10. Атаманюк Д. В. Функції менеджменту. URL: <http://surl.li/txvzr>
11. Гріфін Р., Яцур В. Основи менеджменту. Львів: 2001. – 624с.
12. Прищак Д. М., Лесько О. Й. Психологія управління і організації: Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту. URL: <http://surl.li/uabif>

- 13.Калашнікова Т. В. SWOT-аналіз як інструмент управління розвитком підприємства в галузі свинарства. URL: <http://surl.li/uabiw>
- 14.Штангер А. М. Антикризове управління підприємством. 2007 – 335 с.
- 15.Національний рейтинг туристичних компаній України – 2022. URL: <http://surl.li/uabje>
- 16.Google Maps як маркетинговий інструмент: секрети досягнення топ-позицій. URL: <http://surl.li/uabjh>
- 17.Дім Подорожей. Офіційна сторінка: Facebook. URL: <https://www.facebook.com/dimpodorozey/?locale=ua>
- 18.Дім Подорожей. Офіційна сторінка: Instagram. URL: [https://www.instagram.com/dim.podorozhey\\_khm/](https://www.instagram.com/dim.podorozhey_khm/)
- 19.Туризм. Державний сайт Хмельницької обласної державної адміністрації. URL: [https://www.adm-km.gov.ua/?page\\_id=1562](https://www.adm-km.gov.ua/?page_id=1562) (дата звернення 14.05.2024)
- 20.Caves R.E., Porter M. From Entry Barriers to mobility barriers: Conjectural Decisions. *Journal of Economics*: 1977.
- 21.Рейтинг кращих туристичних агенцій, екскурсій в Хмельницькому по відгукам хмельничан. URL: <http://surl.li/uablq> (дата звернення 23.05.2024)
- 22.Щурко В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. 412 с. URL: <http://surl.li/uaxvn>
- 23.Костюк Г. В., Дубровська І. О. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. 2015. URL: <http://surl.li/uaxzh>
- 24.Прохоренко Т. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. URL: <http://surl.li/uaydc>
- 25.Beheshti A., Fathirezaie Z., Zandi H. Mental toughness and performance strategies of martial artists in practice and competition. 2021. URL: <http://surl.li/uayia>
- 26.Поп'як А. О., Хитра О. В. Ефективне використання навчального часу як передумова підвищення академічної успішності студентів спеціальності «туризм і рекреація». *Маркетингові та організаційні механізми*

- повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Харків : Нац.техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. – 525 с.*
27. Поп'як А. О. Вплив штучного інтелекту в міжнародному туризмі. *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації: зб. тез доповідей всеукр. наук.практ. інтер. конф. (22-23 лютого 2024 року, м. Харків). 2023. – 202 с.*
28. Азарян О. М. Ринок туристичних послуг: моніторинг і розвиток комплексу маркетингу. Донецьк : ДонМУ, 2002. 109 с.
29. Інформація про туристичну агенцію «Дім Подорожей». URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/66236416](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/66236416)

**ДОДАТКИ**

## Додаток А

Рейтинг кращих туристичних підприємств у Хмельницькому по відгукам

Місце рейтингу	у	Назва підприємства
1		ТА «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»
2		ТА «Дельфін»
3		ТА «Еко-Тур»
4		ТА «Сабріна Тур»
5		ТО «Перлини світу»
6		ТА «Класт Травел»
7		ТА «Travel Book»
8		ТА « Дім Подорожей
9		ТА «МірТур»
10		ТО «Партнер Тур»

Примітка. Складено автором за даними [21].

**Виконав:** студент 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм і рекреація денної форми навчання

\_\_\_\_\_ Андрій Поп'як

**Науковий керівник:**

Асистентка кафедри публічного управління та адміністрування

\_\_\_\_\_ Анна КОБИЛЯНСЬКА

**Робота допущена до захисту:**

Завідувач кафедри, доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ