

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:

завідувач кафедри

 д.е.н., проф. Балабаниць А.В.
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«12 » ____ 05 ____ 20 25 р.

**«РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА.»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти

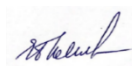
освітньо-професійної програми
«Туризм»

Литвина Дениса Вікторовича
Науковий керівник: Горюнова
К.А., PhD з менеджменту, доц.
Рецензент:

Полоус О.В., д.е.н., доц., проф.
кафедри маркетингу Державне
некомерційне підприємство
«Державний університет
«Київський авіаційний інститут»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно (90 А)

Секретар ЕК Рібейро Рамос О.О.
«13» червня ____ 2025 р.



**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 242 - «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.
(ПІБ завідувача кафедри)

«27» 01 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Литвина Дениса Вікторовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **“РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА”**

керівник роботи Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент
кафедри маркетингу та туризму,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від
« 20 » січня 2025 року № _____

2. Строк подання студентом роботи 05.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

**Метою дипломної роботи є розробка комплексної маркетингової стратегії
для туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур», спрямованої на
підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності на
ринку туристичних послуг.**

**Об'єктом дослідження є маркетингові процеси функціонування
туристичного підприємства в умовах ринкової економіки.**

**Маркетингова стратегія як інструмент забезпечення
конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур».**

Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

1.1 Сутність маркетингу та його особливості маркетингу в сфері туристичних
послуг та їх вплив на формування стратегії

1.2 Сутність та види маркетингових стратегій в туристичній індустрії

1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “АККОРД-ТУР”**

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Аккорд-тур”

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ “Аккорд-тур”

2.3 Оцінка ефективності дійсної маркетингової стратегії ТОВ “Аккорд-тур”

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»

3.1 Визначення стратегічних маркетингових цілей для ТОВ “Аккорд-тур” на 2026-2027 рр.

3.2 Обґрунтування вибору цільових сегментів ринку та стратегії позиціонування

3.3 Розробка комплексної маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму		
2	Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму		
3	Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму		

5. Дата видачі завдання 29.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2025	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.01.2025	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.02.2025	Виконано
5	Переддипломна практика	20.02.2025-10.03.2025	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2025-10.04.2025	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.04.2025	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	14.04.2025-22.05.2025	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.05.2025	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	24.05.2025-05.06.2025	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.06.2025	Виконано

12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.06.2025	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	Виконано

Здобувач  — Литвин.Д.В
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи  — Горюнова.К.А
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність маркетингу та його особливості маркетингу в сфері туристичних послуг та їх вплив на формування стратегії.....	9
1.2 Сутність та види маркетингових стратегій в туристичній індустрії	11
1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “АККОРД -ТУР”	27
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Аккорд-тур” .	27
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ “Аккорд-тур”	31
2.3 Оцінка ефективності дійсної маркетингової стратегії ТОВ “Аккорд-тур”	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ “АККОРД-ТУР”	51
3.1 Визначення стратегічних маркетингових цілей для ТОВ “Аккорд-тур” на 2026-2027 рр.	51
3.2 Обґрунтування вибору цільових сегментів ринку та стратегії позиціонування.....	56
3.3 Розробка комплексної маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства.....	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Обґрунтування актуальності обраної теми детерміноване стрімкими трансформаціями у сфері надання туристичних сервісів, загостренням конкурентної боротьби та підвищенням запитів клієнтів. За нинішніх обставин, зокрема беручи до уваги особливості вітчизняного ринку, який зазнав суттєвих перетворень під впливом соціально-економічних і геополітичних явищ, формування та впровадження дієвої маркетингової стратегії виступає вирішальним чинником досягнення успішності та забезпечення сталого функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Оператор туристичних послуг ТОВ “Аккорд-тур”, рівнозначно стикається з необхідністю регулярного оцінювання власної маркетингової активності та пристосування стратегічних напрямів до актуальних умов. Потреба у розробці науково підкріпленої маркетингової стратегії, що здатна інтегрувати внутрішній потенціал підприємства та зовнішні загрози і тренди, зумовлює значущість цього дипломного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексної маркетингової стратегії для туристичного підприємства ТОВ “Аккорд-тур”, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності на ринку туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства, включаючи сутність, види стратегій, особливості маркетингу в туризмі та сучасні тенденції;
2. Провести аналітичне дослідження маркетингової діяльності ТОВ “Аккорд-тур”, зокрема загальну характеристику підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку поточної маркетингової стратегії;
3. Розробити та обґрунтувати пропозиції щодо формування маркетингової стратегії для ТОВ “Аккорд-тур”, включаючи визначення стратегічних

цілей, вибір цільових сегментів, розробку комплексу маркетингу, план реалізації та критерії оцінки ефективності.

Об'єктом дослідження є маркетингові процеси функціонування туристичного підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є маркетингова стратегія як інструмент забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Методологічний апарат дослідження охоплює: загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, системний підхід), що використовуються для опрацювання теоретичних аспектів та агрегування результатів; специфічні методи маркетингового аналізу (SWOT-аналіз для діагностики сильних/слабких сторін, можливостей/загроз; PEST-аналіз для аналізу макросередовища; оцінка конкуренції за п'ятьма силами М. Портера); методи акумуляції інформації (аналіз документальних джерел, контент-аналіз веб-сайтів і соціальних медіа, вивчення вторинних даних); експертні оцінки та статистичний аналіз (для обробки інформації та підкріплення висновків).

Інформаційне підґрунтя роботи склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сферах маркетингу й туризму, монографії та статті в профільних періодичних виданнях, офіційні статистичні дані й аналітична звітність Державної служби статистики України та Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), внутрішні корпоративні матеріали та публічні відомості ТОВ "Аккорд-тур" (фінансова документація, офіційний сайт, представництва в соціальних медіа, клієнтські відгуки), а також матеріали науково-практичних заходів та дані з інтернет-джерел.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до формування маркетингової стратегії для підприємства, зважаючи на актуальні тенденції українського туристичного ринку, зумовлені кризовими явищами, та специфіку діджитал-маркетингу в цій сфері.

Практична цінність одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації стосовно маркетингової стратегії можуть бути впроваджені керівництвом ТОВ “Аккорд-тур” для оптимізації маркетингової активності, укріплення ринкових позицій, залучення нових споживачів та підвищення їх прихильності. Окремі результати дослідження також можуть стати у нагоді іншим суб’єктам туристичної діяльності під час розроблення ними власних маркетингових стратегій.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи розробки маркетингової стратегії туристичного підприємства. Другий розділ присвячений аналітичному дослідженню маркетингової діяльності ТОВ “Аккорд-тур”. У третьому розділі розробляються та обґрунтовуються пропозиції щодо маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність маркетингу та його особливості маркетингу в сфері туристичних послуг та їх вплив на формування стратегії

Усвідомлення сутності маркетингу та маркетингової стратегії є базовою передумовою їх ефективного застосування та реалізації, надто у такій динамічній і конкурентонасиченій сфері, як туризм.

Дефініція поняття “маркетингова стратегія” в наукових працях є багатоаспектною, але її стрижневим елементом виступає націленість на досягнення цілей суб’єкта господарювання через задоволення споживчих потреб ефективніше за конкурентів.

Згідно з класичним підходом Ф. Котлера, маркетингова стратегія розглядається як обґрунтована логічна конструкція, що дозволяє організаційній структурі досягати поставлених маркетингових цілей. Така конструкція включає набір специфічних стратегій для обраних цільових ринків, визначення позиції продукту, формування комплексу маркетингових інструментів та визначення бюджету на маркетингову діяльність. [1, с. 880]

Стосовно галузі туризму, маркетингова стратегія характеризується певними відмінними ознаками, детермінованими специфікою туристичного продукту та ринкових умов. Насамперед, вона являє собою генеральний вектор маркетингових зусиль, що його обирає суб’єкт туристичного бізнесу з метою реалізації поставлених маркетингових завдань та забезпечення конкурентоспроможності, враховуючи існуючий внутрішній потенціал та фактори зовнішнього оточення. Така стратегія включає регулярне та постійне вивчення потреб і запитів ключових споживчих сегментів, прогнозування динаміки розвитку цільових ринків, оцінювання та вибір найперспективніших

векторів зростання, а також створення й реалізацію продуктів або надання відповідних послуг. [2, с. 136]

Резюмуючи, маркетингова стратегія у сфері туризму виступає як адаптивна система, що поєднує ринковий аналіз, визначення цільових орієнтирів та розробку заходів для їх втілення в умовах постійно змінюваного середовища.

Власне, створення маркетингової стратегії націлене на реалізацію низки стратегічних цілей та розв'язання конкретних завдань. Ключовими цілями при цьому є: конкретизація місії суб'єкта господарювання, формулювання довго- та короткотермінових цілей та завдань, ідентифікація та селекція цільових ринкових сегментів, створення та вдосконалення переліку й структури туристичних сервісів, побудова дієвої політики ціноутворення, налагодження каналів реалізації та методів просування туристичних пропозицій, селекція перевірених партнерів-постачальників, гарантування тривалого та стабільного функціонування компанії, зростання загального рівня її конкурентоздатності на ринкових засадах, пристосування до трансформацій зовнішнього оточення та отримання очікуваних фінансово-економічних показників.

Маркетингова стратегія покликана вирішувати конкретні завдання, серед яких: здобуття та збільшення частки ринку, забезпечення приросту обсягів реалізації туристичних послуг, досягнення довготривалих переваг над конкурентами, а також інтенсифікація заходів зі стимулювання збуту та рекламних активностей. [3]

Вагомим компонентом виступають завдання маркетингового аналізу, що формують інформаційне підґрунтя для створення стратегічного плану. Такі аналітичні заходи насамперед орієнтовані на ідентифікацію можливих клієнтів, детальне дослідження їх актуальних та перспективних потреб і споживчого попиту, безперервне відстеження стану цільових ринкових сегментів та передбачення довготермінових напрямів їхньої еволюції. [4]

Вирішальне значення маркетингової стратегії зумовлене її спроможністю гарантувати як короткострокові вигоди, так і тривалу

успішність. Завдяки їй підприємство може досягти зростання ефективності та прибутковості господарювання, поліпшення іміджу турпідприємства для клієнтів, а також підвищення клієнтської задоволеності через розширений спектр послуг, якісний сервіс та інформованість. Застосування маркетингової стратегії сприяє адаптації до ринкових запитів, ефективному розподілу наявних активів, створенню особливої пропозиції цінності, яка гарантує конкурентні переваги, і стимулює розширення та прогрес підприємницької діяльності. [1]

Ігнорування важливості або суто формальне ставлення до створення маркетингової стратегії неодмінно спричиняє деструктивні результати для суб'єкта туристичної діяльності. Оскільки вона задає довгостроковий курс розвитку та шляхи досягнення ключових цілей, її відсутність або невідповідність умовам робить діяльність підприємства безладною, здебільшого реактивною, а не орієнтованою на випередження. За таких умов підприємство втрачає ініціативу, поступаючись конкурентам із чітко розробленими та науково обґрунтованими стратегіями, що дозволяють їм ефективніше залучати клієнтів та оптимізувати ресурси. [5] Відсутність стратегічного бачення веде до неефективного використання фінансових, людських та часових ресурсів, втрати ринкових можливостей та нездатності адекватно протидіяти загрозам. Зрештою, такі обставини спричиняють послаблення конкурентних позицій, зменшення рівня прибутковості і створюють ризик для подальшого існування туристичної компанії, що є надзвичайно небезпечним за умов гострої конкурентної боротьби та економічної волатильності. [1]

1.2 Сутність та види маркетингових стратегій в туристичній індустрії

Належну увагу варто приділяти систематизації та конкретизації маркетингових стратегій, аби усвідомити їх різноманітність та здійснити

обґрунтований вибір найефективніших рішень для визначеного туристичного підприємства. Наявна значна кількість підходів і теоретичних засад для класифікації маркетингових стратегій, які ґрунтуються на різноманітних критеріях.

Загальновідомі класифікації визначають: глобальні маркетингові стратегії (що окреслюють ключові напрями розвитку компанії), базові стратегії (засновані на конкурентних перевагах), стратегії росту (що визначають шляхи розширення масштабів діяльності), стратегії за методом вибору цільового ринку та стратегії за ступенем ринкового сегментування. [6]

Більш докладний підхід, що, зокрема, представлений С. С. Гаркавенко, пропонує здійснювати класифікацію за такими ознаками: [7]

Основні стратегії (М. Портер): лідерство у витратах, диференціація, концентрація.

Стратегії конкуренції (Ф. Котлер): стратегії лідера, претендента (що кидає виклик), послідовника, нішовика (орієнтація на ринкову нішу).

За строком реалізації: короткострокові, середньострокові, довгострокові.

Загальнофірмові стратегії: диверсифікування, сегментування, кооперування, глобалізація, інтернаціоналізація.

Стратегії росту (І. Ансофф та ін.): інтеграційний ріст, диверсифікаційний ріст, інтенсивний ріст.

Маркетинг-мікс стратегії: продуктова, дистрибутивна, цінова, комунікативна.

За конкурентним становищем (матриця БКГ): стратегії наступу, підтримки, «збору врожаю», освоєння ніші.

За етапами життєвого циклу продукту (ЖЦП): стратегії для стадій введення, росту, зрілості та спаду.

За типом диференціації: продуктова, обслуговуюча, іміджева, кадрова диференціація.

За охопленням цільового ринку: товарна спеціалізація, сегментна спеціалізація, концентрація на одному сегменті, вибіркова, повне покриття.

За станом ринкового попиту: конверсійний, стимулюючий, розвитковий, ремаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий, демаркетинг, протидіючий маркетинг.

Відповідно до сегментації ринку: недиференційований, диференційований, концентрований.

Докладніше проаналізуємо основні види стратегічних рішень, які, на наш погляд, є особливо значущими для суб'єктів туристичної діяльності.

Насамперед слід виділити стратегії, орієнтовані на зростання. Такі стратегії окреслюють напрями масштабування бізнесу компанії. Серед найбільш поширених інструментів для обрання стратегій росту виступає матриця Ігоря Ансоффа, що аналізує співвідношення “продукт-ринок” і буде деталізована далі. [8]

Стратегія ринкового проникнення (існуючий продукт на існуючому ринку) загалом має на меті збільшення обсягів реалізації наявних туристичних пропозицій на вже освоєних підприємством ринках. Цього можна досягти шляхом залучення нових споживачів з цільової аудиторії, спонукання поточних клієнтів до частіших подорожей або більших витрат під час них, а також через переманювання клієнтів від конкурентів.

Стратегія освоєння нового ринку (з існуючим продуктом на новому ринку) полягає у виведенні поточного асортименту туристичних послуг на інші сегменти ринку (наприклад, залучення молоді до традиційних екскурсій) або на раніше неохоплені географічні території (приміром, просування українських курортів на ринки сусідніх держав).

Стратегія створення нового продукту (новий продукт для існуючого ринку) націлена на розробку та пропонування нових чи суттєво поліпшених туристичних послуг для наявних клієнтів і ринків. Як приклад, готельний комплекс може запропонувати новітні SPA-послуги чи спеціалізовані пакетні тури для своєї лояльної клієнтури.

Стратегія диверсифікації (новий продукт для нового ринку) є найризикованішим напрямом, що передбачає освоєння абсолютно нових ринків з принципово новими туристичними продуктами. Вона може бути пов'язаною (коли нові продукти доповнюють наявні) або непов'язаною (що передбачає освоєння абсолютно іншої сфери в туристичному бізнесі). [8]

Далі розглянемо стратегії конкурентної боротьби, що окреслюють способи ведення конкурентних дій компанією на ринковому просторі. В якості основи для аналізу використано концепцію Майкла Портера, що включає такі ключові елементи.[9]

Стратегія лідерства у витратах (цінового лідерства) націлена на мінімізацію галузевих витрат на розробку, виробництво та збут турпродукту. Це дозволяє встановлювати нижчі, ніж у конкурентів, ціни та приваблювати споживачів, для яких ціна є ключовим фактором.

Стратегія диференціації спрямована на створення туристичного продукту чи послуги, який споживачі сприйматимуть як унікальний та відмінний від пропозицій конкурентів за своїми характеристиками. Диференціація досягається через унікальні властивості продукту (ексклюзивні тури, особливі умови проживання), високий рівень сервісного обслуговування, кваліфікацію персоналу, потужність бренду та сформований імідж. [9]

Концепція ринкового фокусування (концентрації) полягає в спрямуванні зусиль підприємства на обслуговування вузької ринкової ніші (певної групи споживачів, специфічного виду турпослуг чи географічного регіону) з метою досягнення там лідерства у витратах або унікальності пропозиції.

Завершують перелік, але є не менш значущими, функціональні стратегії, котрі уточнюють механізми імплементації загальних і конкурентних стратегій через окремі компоненти системи маркетингу (відомої як 4P або 7P). [10]

Продуктова стратегія окреслює шляхи оптимізації продуктового портфеля, розробку нових і модифікацію наявних турпродуктів, менеджмент їхньої якості та асортименту задля ефективної ринкової діяльності.

Цінова стратегія окреслює підходи до формування цін на турпродукти, беручи до уваги витрати, попит, конкурентні ціни, цінність пропозиції для клієнта та стратегічні завдання підприємства.

Стратегія збуту (дистрибуційна стратегія) встановлює канали доведення туристичних продуктів до кінцевого споживача (прямі продажі, турагентства, онлайн-сервіси бронювання та ін.) та методи менеджменту цих каналів.

Стратегія просування (комунікаційна) охоплює розробку та впровадження комплексу маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання продажів, особистий продаж, прямий та інтернет-маркетинг), націлених на інформування, переконування й нагадування цільовій аудиторії про турпродукт і компанію, а також на створення та підтримку її позитивного іміджу.[10]

Результативність маркетингових заходів суттєво обумовлюється ступенем гармонізації вибраних видів стратегій (зокрема, стратегій росту, конкурентних та функціональних) одна з одною та з загальнокорпоративним стратегічним курсом. На початковому етапі компанія встановлює свій генеральний вектор еволюції, приміром, стратегію росту шляхом диверсифікації згідно з матрицею Ансоффа. Щоб успішно досягти цієї цілі, потрібно вибрати адекватну конкурентну стратегію, як-от, стратегію диференціювання за підходом Портера, з метою позиціонування на новому ринковому сегменті з інноваційним, ексклюзивним продуктом. Наступним кроком, функціональні напрями – продуктовий, ціновий, комунікаційний та дистрибуційний – мають цілковито узгоджуватися як з вибраною стратегією росту, так і з визначеною конкурентною стратегією.

Приміром, у випадку вибору стратегії диференціювання, продуктовий напрям повинен орієнтуватися на розробку справді ексклюзивної та високоякісної туристичної пропозиції, тоді як комунікаційний аспект – на результативне інформування цільових споживачів нового ринку про цю неповторність та вигоди. Розбіжності між цими стратегічними рівнями, наприклад, спроба застосувати диференціацію при одночасній орієнтації на

мінімальні ціни (характерно для лідерства за витратами), можуть дезорієнтувати споживача, пошкодити бренд-іміджу та призвести до розпилення зусиль і нераціонального використання активів. Додатково, вибраний набір стратегічних рішень повинен узгоджуватися з наявним ресурсним потенціалом компанії, включаючи фінансові, кадрові, технологічні та інфраструктурні аспекти. Отже, результативність маркетингової активності забезпечується виключно при гармонійній інтеграції, взаємодоповненні та адекватності всіх стратегічних рівнів і видів конкретній ринковій кон'юнктурі та внутрішнім можливостям самої компанії.

Таблиця 1.1

Класифікація основних маркетингових стратегій

Загальні стратегії (за М. Портером)	
Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих витрат у галузі, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни.
Диференціація	Створення унікального продукту/послуги, що має цінність для споживача.
Фокусування (концентрація)	Зосередження на вузькому сегменті ринку з використанням стратегії лідерства за витратами або диференціації в цьому сегменті.
Стратегії зростання (за І. Ансоффом)	
Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках.
Розвиток ринку	Виведення існуючих продуктів на нові ринки (географічні, сегментні).
Розробка продукту	Пропозиція нових або вдосконалених продуктів існуючим ринкам.
Диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими продуктами.
Функціональні стратегії (комплекс маркетингу)	
Продуктова стратегія	Рішення щодо асортименту, якості, дизайну, брендингу туристичних продуктів.
Цінова стратегія	Встановлення цін, знижок, умов оплати.
Стратегія розподілу (збутова)	Вибір каналів продажу, управління посередниками, логістика.

Продовження табл. 1.1	
Стратегія просування (комунікаційна)	Реклама, PR, стимулювання збуту, особисті продажі, прямий маркетинг, інтернет-маркетинг.
Залежно від конкурентної позиції (за Ф. Котлером)	
Стратегія лідера ринку	Розширення загального попиту, захист частки ринку, збільшення частки ринку.
Стратегія челенджера	Атака лідера, атака рівних за силою конкурентів або менших компаній.
Стратегія послідовника	Копіювання або вдосконалення продуктів лідера, свідомий вибір не конкурувати агресивно.
Стратегія нішера (ринкової ніші)	Спеціалізація на обслуговуванні вузького сегмента ринку, який не цікавий великим гравцям.
Залежно від життєвого циклу турпродукту (ЖЦТ)	
Стратегія на етапі впровадження	Формування попиту, інформування ринку, залучення “новаторів”.
Стратегія на етапі зростання	Розширення ринку, диференціація продукту, боротьба за частку ринку.
Стратегія на етапі зрілості	Підтримання частки ринку, модифікація продукту, пошук нових сегментів.
Стратегія на етапі спаду	“Збирання врожаю”, скорочення витрат, вихід з ринку.

Джерело: побудовано автором за даними [1-10]

1.3 Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії

Безпосередньо формування ефективної маркетингової стратегії передбачає використання набору методологічних засад та аналітичного інструментарію. Застосування зазначеного інструментарію дозволяє насамперед здійснити оцінку актуальної кон'юнктури ринку, внутрішніх можливостей для розвитку компанії, стану конкурентного оточення і визначити оптимальний вектор збуту продукції.

Основним інструментом (або моделлю) для проведення стратегічного аналізу слугує методика SWOT, яка передбачає розгляд Сильних та Слабких

сторін, Можливостей та Загроз. Цей аналітичний метод є ключовим у стратегічному плануванні, оскільки він дає змогу провести оцінку внутрішніх аспектів діяльності підприємства – його переваг (Strengths) і недоліків (Weaknesses), а також чинників зовнішнього оточення – сприятливих шансів (Opportunities) та потенційних ризиків (Threats). [11]

S Strengths	W Weaknesses
O Opportunities	T Threats

Рис. 1.1 візуалізація структури SWOT-аналізу

Джерело: побудовано автором за даними [11]

У контексті туристичної компанії до сильних сторін можна віднести ексклюзивне місцезнаходження, високий стандарт сервісу, впізнавану торгову марку, компетентних співробітників. До недоліків можна зарахувати зношену інфраструктурну базу, значну сезонну вразливість, обмеженість коштів на маркетинг. Сприятливі шанси можуть включати збільшення попиту на окремі напрями туризму (як-от, екологічний чи аграрний туризм), освоєння нових ринкових сегментів, застосування інноваційних технологій. До потенційних ризиків належать загострення конкурентної боротьби, макроекономічна нестійкість, законодавчі новації, несприятливий екологічний вплив.

Випадки використання SWOT-методики для ідентифікації перспективних напрямів туристичного розвитку на рівні регіонів представлені в наукових працях, присвячених Житомирщині [12] та Полтавщині. [13]

Іншим важливим інструментом дослідження, що сприяє аналізу макрооточення, тобто тих зовнішніх чинників, які мають вплив на функціонування компанії, проте не піддаються її прямому управлінню, виступає PESTLE-аналіз (або його скорочена версія PEST). [14] Ця

аббревіатура охоплює аналіз Політичних (Political), Економічних (Economic), Соціально-культурних (Social), Технологічних (Technological), Правових (Legal) та Екологічних (Environmental) чинників. Такий підхід дозволяє ідентифікувати основні тенденції, потенційні загрози та сприятливі перспективи, які здатні справити вплив на розвиток туристичної індустрії та діяльність окремих суб'єктів господарювання.

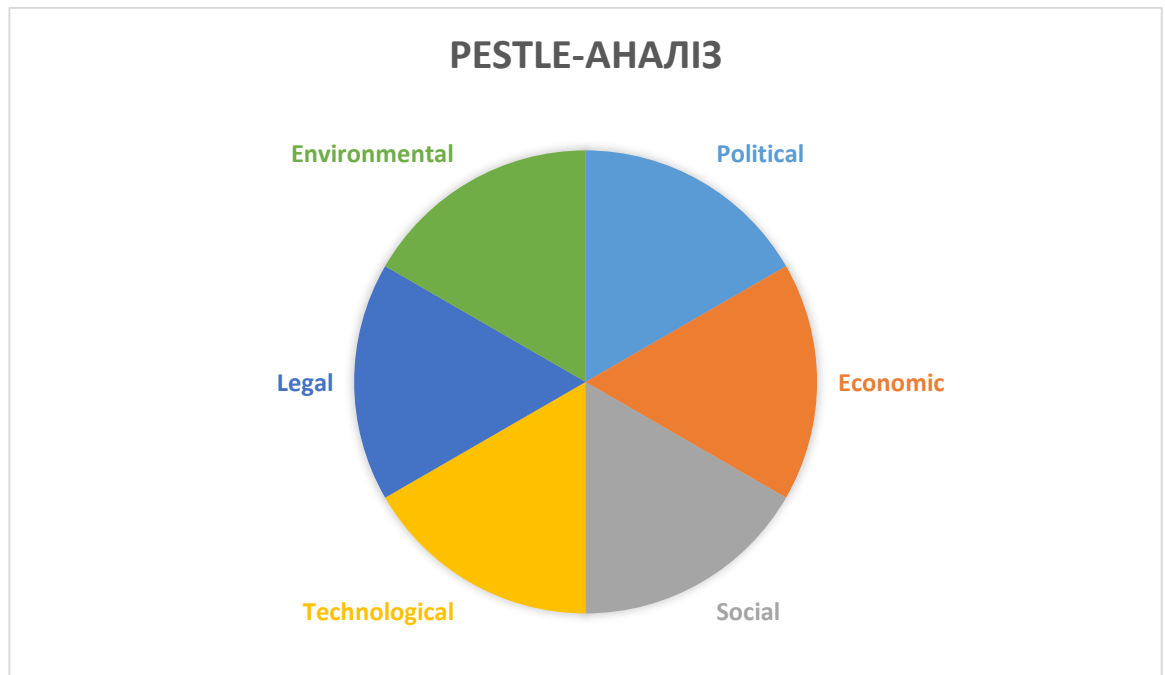


Рис. 1.2 візуалізація структури PESTLE-аналізу

Джерело: побудовано автором за даними [14]

До прикладу, стабільність політичної ситуації, інфляційні показники, демографічні зрушення, технологічний прогрес, новації у туристичному правовому полі чи екологічні стандарти – це ті аспекти, що потребують обов'язкового урахування під час формування маркетингової стратегії. PESTLE-аналіз дозволяє уникнути невдалих запусків нових турпродуктів та коректно визначити пріоритети рекламних активностей. [14] Наукові роботи демонструють ефективність його використання для адаптації стратегічних планів туристичних компаній, зокрема, під час пандемічних обмежень. [15] Чинники PESTLE-аналізу часто подаються списком або схемою, що систематизує відповідні впливи.

Наступним етапом пропонується аналіз так званих “Моделей портфельного аналізу та стратегічного вибору”. Зазначені моделі застосовуються підприємствами для діагностики та адміністрування власного набору продуктів, окремих бізнес-підрозділів чи стратегічних векторів діяльності.

Традиційним інструментом портфельного аналізу є матриця БКГ, яка дозволяє оцінювати різні бізнес-напрями або окремі продукти (послуги) компанії за двома ключовими критеріями: темпом зростання ринку та відносною ринковою часткою, що належить продукту. [16] Відповідно до цих показників, продукти поділяються на чотири основні групи:

“Зірки” (високі темпи ринкового зростання, значна ринкова частка): вимагають суттєвих капіталовкладень для підтримки динаміки, є потенційними ринковими лідерами.

“Дійні корови” (невисокі темпи ринкового зростання, значна ринкова частка): забезпечують стабільні фінансові надходження, що можуть бути інвестовані в розвиток інших напрямів.

“Знаки питання” (або “Важкі діти”) (високі темпи ринкового зростання, незначна ринкова частка): вимагають глибокого аналізу та прийняття рішення про інвестування (для перетворення на ”зірку”) чи вилучення з асортименту.

“Собаки” (невисокі темпи ринкового зростання, незначна ринкова частка): нерідко є нерентабельними чи низькоприбутковими, вважаються претендентами на виведення з ринку або скорочення інвестиційної підтримки.

Стосовно туристичного бізнесу, дана матриця сприяє ідентифікації найперспективніших туристичних маршрутів чи пакетних пропозицій, а також тих, що вимагають стратегічного переосмислення. Приміром, нововведений популярний тур може класифікуватися як “знак питання”, водночас давно існуючий та стабільно дохідний напрямок – як “дійна корова”. Графічне представлення матриці БКГ у формі чотирьох секторів із відповідним розташуванням туристичних продуктів дозволяє візуалізувати структуру портфеля підприємства.

Далі буде проаналізовано матрицю, що раніше згадувалася при обговоренні класифікаційних стратегій (див. підрозділ 1.2) [8]. Модель І. Ансоффа (“Стратегії росту”) також є інструментом стратегічного вибору, що окреслює чотири ключові стратегії розширення діяльності, базуючись на поєднанні елементів “продукт-ринок”: ринкове проникнення, ринковий розвиток, продуктова розробка та диверсифікація. Для туристичної фірми, наприклад, розвиток ринку може полягати у просуванні поточних турів на нові географічні ринки, а розробка продукту – у створенні нових екскурсій для існуючих клієнтів.

Таблиця 1.2

Візуалізація матриці Ансоффа

Ринок \ Продукція	Існуюча	Нова
	Існуючий	Новий
Існуючий	Проникнення	Розробка
Новий	Розвиток	Диверсифікація

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Наступна модель, що використовується в стратегічному аналізі, – це концепція п'яти сил М. Портера. Вона призначена для дослідження галузевої структури та рівня конкуренції через оцінку п'яти ключових факторів. [17].

Перший фактор – ризик входження на ринок нових учасників. Оцінюється легкість проникнення нових компаній у туристичний сектор, враховуючи вхідні бар'єри (наприклад, необхідні інвестиції, прихильність до існуючих брендів, доступність каналів дистрибуції).

Другий аспект – переговорна сила постачальників. Аналізується здатність постачальників (готельних мереж, авіаперевізників, транспортних підприємств) нав'язувати власні умови туроператорам.

Третя сила – вплив споживачів (покупців). Визначається ступінь впливу клієнтів на ціноутворення та умови надання турпослуг (залежно від

чисельності клієнтів, обсягів їхніх замовлень, доступності альтернативних пропозицій).

Четвертий чинник – загроза появи продуктів-замінників. Йдеться про альтернативні способи задоволення потреб у відпочинку та подорожах (наприклад, самостійні поїздки замість пакетних турів, віртуальний туризм).

П'ята складова – інтенсивність конкуренції серед діючих учасників ринку. Аналізується гострота суперництва між туристичними фірмами, що визначається кількістю конкурентів, динамікою ринкового зростання, ступенем диференційованості пропозицій.

Дослідження зазначених сил дозволяє туристичній компанії оцінити загальну привабливість індустрії, ідентифікувати визначальні чинники успіху та сформулювати стратегічні заходи для посилення власної конкурентоспроможності. Ілюстративний аналіз п'яти сил, розроблений для готельного бізнесу, може бути успішно пристосований і до потреб ширшого туристичного сектору. [18]

Завершальним серед ключових інструментів моделювання є матриця SPACE (Оцінка стратегічного положення та дій). По суті, SPACE-аналіз надає можливість ідентифікувати найоптимальніше стратегічне позиціонування для компанії (агресивне, консервативне, оборонне чи конкурентне), базуючись на аналізі чотирьох категорій чинників: [19]

Фінансова потужність (FS – Financial Strength) компанії (зокрема, показники прибутковості, платоспроможності, руху грошових коштів).

Конкурентні переваги (CA – Competitive Advantage) підприємства (наприклад, частка ринку, якість продукту, клієнтська лояльність).

Стабільність зовнішнього середовища (ES – Environmental Stability) (приміром, технологічні інновації, інфляційні процеси, еластичність попиту за ціною, конкурентний тиск).

Галузева потужність (IS – Industry Strength) (зокрема, перспективи зростання, рівень рентабельності, загальний фінансовий стан).

Кожен із чинників отримує оцінку за визначеною шкалою, на основі чого обчислюються координати, які вказують на вектор позиціонування компанії в одному з чотирьох секторів матриці SPACE. Даний підхід використовується, серед іншого, для обрання інноваційних стратегічних напрямів у туристичних компаніях.[20]

Створення маркетингової стратегії є логічною послідовністю, що охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. У загальному вигляді, цей процес охоплює такі етапи: аналіз маркетингового оточення (зовнішнього і внутрішнього), постановка маркетингових цілей, розробка варіантів маркетингових стратегій, оцінка та вибір оптимальної стратегії, планування реалізації маркетингової стратегії, а також її впровадження, контроль виконання та можливе коригування. [21]

Вітчизняні науковці також розробляють власні моделі зазначеного процесу. Так, дослідниця Н.В. Кулешова створила восьмиетапну алгоритмічну модель побудови маркетингової стратегії для туристичного підприємства, що передбачає: оцінку маркетингового оточення, визначення цілей маркетингу, формулювання варіантів стратегій, обрання стратегії, розробку заходів маркетингу, імітаційне моделювання стратегії, оцінку ефективності стратегії та її затвердження. Дана модель є циклічною завдяки наявності зворотного зв'язку для здійснення коригувань. [22]

Концептуальний підхід, запропонований О.В. Ольшанським, передбачає наступну послідовність стадій: формування інформаційної бази, оцінка ринкового конкурентного становища суб'єкта туристичної діяльності, визначення стратегічної цільової установки розвитку та генеральної стратегії конкуренції, деталізація поставлених цілей, створення функціональних стратегічних напрямів та комплексу заходів для втілення обраної стратегії, а також моніторинг та оцінка процесу реалізації стратегічного плану. Ці стадії також можуть охоплювати постановку цілей, стратегічний аналіз та діагностику (зовнішнього і внутрішнього оточення), розробку й оцінку альтернативних стратегічних шляхів. [23]

Ефективна розробка маркетингової стратегії туристичного підприємства досягається не ізольованим застосуванням методів, а їх інтегрованим і послідовним використанням. Кожен розглянутий інструмент (SWOT, PESTLE, модель Портера, матриці БКГ, Ансоффа, SPACE) має свою специфічну мету та аналітичний фокус. Наприклад, PESTLE-аналіз [14] та аналіз п'яти сил Портера [17] забезпечують глибоке розуміння зовнішнього оточення – на макро- та галузевому рівнях відповідно. Результати такого аналізу, зокрема виявлені можливості й загрози, є ключовими вхідними даними для SWOT-аналізу [11]. SWOT-аналіз, своєю чергою, інтегрує ці зовнішні чинники з оцінкою внутрішніх сильних і слабких сторін компанії.

На основі такого комплексного SWOT-аналізу туристична фірма може обґрунтованіше визначити стратегічні напрями та обрати стратегії зростання (за матрицею Ансоффа [8]) чи оптимізувати портфель послуг (за матрицею БКГ [16]). Загальний алгоритм розробки стратегії (за Н.В. Кулешовою [16] або О.В. Ольшанським [23]) структурує цей процес, забезпечуючи логічну послідовність етапів – від початкового аналізу до реалізації та контролю виконання стратегії. Таким чином, ці методи не взаємовиключні, а доповнюють один одного, створюючи синергію для прийняття зважених та науково обґрунтованих стратегічних рішень.

З метою оперативного з'ясування сутності та потенційної користі кожної моделі для туристичного підприємства, а також для аргументації вибору інструментарію власного дослідження, було укладено відповідну таблицю.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз моделей розробки маркетингової стратегії

Модель	Основні параметри	Переваги застосування в туризмі	Недоліки/обмеження застосування в туризмі
Матриця Ансоффа	Продукт (існуючий/новий), Ринок (існуючий/новий)	Допомагає визначити напрями зростання турпідприємства, структурувати варіанти розширення діяльності.	Орієнтація переважно на зростання; не враховує детально конкурентне середовище та ресурси.

Продовження табл.1.3			
Модель п'яти сил Портера	Загроза нових конкурентів, Влада постачальників, Влада споживачів, Загроза заміників, Конкурентна боротьба	Дозволяє глибоко зрозуміти структуру конкуренції в туристичній галузі, виявити ризики та можливості для позиціонування.	Статична модель, може не враховувати динаміку галузі та співпрацю між конкурентами (наприклад, створення туристичних кластерів).
Матриця БКГ	Темп зростання ринку, Відносна частка ринку	Допомагає аналізувати портфель туристичних продуктів/напрямків, оптимізувати розподіл ресурсів.	Спрощений підхід (лише два фактори); може бути складно точно визначити ринок та його темпи зростання для специфічних турпродуктів.
Матриця SPACE	Фінансова сила (FS), Конкурентні переваги (CA), Стабільність середовища (ES), Сила галузі (IS)	Надає комплексну оцінку стратегічної позиції турпідприємства, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори; корисна для вибору інноваційних стратегій.	Вимагає збору значного обсягу даних та експертних оцінок; суб'єктивність при визначенні ваги факторів.

Джерело: побудовано автором за даними [11-23]

Висновків за розділом 1

У цьому розділі проведено всебічне теоретичне вивчення основ формування маркетингової стратегії для суб'єктів туристичної діяльності. Проаналізовано природу, значущість та цілі маркетингової стратегії, акцентовано увагу на її вирішальній функції у здобутті конкурентних переваг та підтримці стабільного прогресу туристичної індустрії. Досліджено історичний розвиток маркетингових концепцій у сфері туризму та визначено провідні сучасні тренди, зокрема поширення цифрових технологій, індивідуалізацію підходів, орієнтацію на сталий розвиток та підвищення ролі маркетингу партнерських відносин.

Наведено упорядковану типологію маркетингових стратегій на основі різноманітних класифікаційних ознак, докладно проаналізовано стратегічні

напрями росту (за І. Ансоффом), конкурентні моделі (за М. Портером) та функціональні підходи (маркетинг-мікс 4P/7P). Охарактеризовано методологічні засади та інструментарій, що застосовуються при формуванні маркетингової стратегії, серед яких засоби стратегічного діагностування (SWOT, PESTLE) та моделі портфельної оцінки і стратегічного позиціонування (матриці БКГ, Ансоффа, концепція п'яти сил Портера, матриця SPACE). Викладено алгоритм послідовного створення маркетингової стратегії, починаючи від аналізу поточної ситуації і завершуючи її імплементацією та моніторингом.

З метою формування дієвої маркетингової стратегії для сучасного суб'єкта туристичної індустрії рекомендується використання комплексного підходу, який інтегрує системне дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників (за допомогою SWOT- та PESTLE-аналізу), діагностику конкурентного становища (модель п'яти сил М. Портера), обрання стратегічних напрямів росту (матриця І. Ансоффа) та адміністрування портфеля пропозицій (матриця БКГ). Водночас особлива увага приділяється дотриманню засад сталого розвитку, а також застосуванню новітніх цифрових маркетингових інструментів та концепцій маркетингу взаємодії для формування тривалої прихильності споживачів.

Теоретико-методологічні положення, представлені у цьому розділі, формують належну основу для подальшого переходу до аналітичного блоку кваліфікаційного дослідження. У ньому планується вивчення прикладних аспектів створення маркетингової стратегії на базі конкретного туристичного суб'єкта чи визначеного ринкового сегмента, а також формулювання практично орієнтованих пропозицій стосовно її оптимізації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “АККОРД - ТУР”

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Аккорд-тур”

Товариство з обмеженою відповідальністю “Аккорд-Тур” розпочало свою діяльність 10 грудня 2003 року. Ліцензію на ведення туроператорської діяльності підприємство фактично отримало 25 березня 2004 року. Відтоді компанія набула значного досвіду та утвердилася як один із провідних вітчизняних туроператорів, переважно спеціалізуючись на автобусних турах до європейських країн та активно розвиваючи внутрішній туризм в Україні. [24]

Тривале функціонування на динамічному та часто непередбачуваному українському туристичному ринку, який пережив декілька кризових періодів, включаючи фінансову кризу 2008 року, пандемію COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення з 2022 року, демонструє неабияку стійкість компанії та її здатність до адаптації. Успішне подолання цих викликів та збереження лідерських позицій свідчить про те, що компанія, розробила та впровадила ефективні механізми реагування на зміни кон'юнктури ринку, споживчих переваг та регуляторного середовища.

Знаковою подією в розвитку підприємства виявилось урочисте відкриття у м. Львові в 2013 році комплексу туристичного обслуговування «Термінал А», що сприятливо позначилося на динаміці туристичних потоків.

Центральний офіс підприємства розташований у місті Львів за адресою: вул. Новий Світ, 15, індекс 79013. Цей офіс слугує ключовим центром для здійснення операційної та реалізації стратегічної діяльності компанії.

Підприємство внесено до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських об'єднань (ЄДР) з присвоєнням ідентифікаційного коду 32800179.

Слід зазначити, що компанія “Аккорд-тур” має актуальну ліцензію на здійснення туроператорської діяльності (серія АГ № 580907, видана 16 березня 2012 року). Також підприємство акредитоване при дипломатичних місіях та консульствах іноземних держав, що надає можливість забезпечувати візову підтримку клієнтам – важливий додатковий сервіс для міжнародних мандрівників.

Географія турів, що пропонуються компанією є досить великою, включаючи як держави Європи, так і різноманітні українські області. Серед ключових європейських напрямків діяльності компанії фігурують подорожі до таких держав, як: Італія, Румунія, Нідерланди, Швейцарія, Болгарія, Франція, Чеська Республіка, Німеччина, Хорватія, Австрія, Польща, Угорщина та інші.

Така двовекторна орієнтація на сегменти міжнародного та вітчизняного туризму становить фундаментальну рису її функціонування. Поряд із основною туроператорською роботою, підприємство пропонує супутні сервіси, зокрема резервування готельних номерів та влаштування ділових заходів, серед яких проведення презентацій, організація семінарів та конференцій, що вказує на розширення діяльності поза рамки суто рекреаційного туризму. [24]

Провідним напрямом діяльності підприємства “Аккорд-тур” є функціонування в якості туристичного оператора, що кодифікується основним КВЕД (Класифікатор видів економічної діяльності) 79.12. Це передбачає, що ключовою сферою спеціалізації компанії є розробка та формування комплексних туристичних продуктів. Серед супутніх напрямів функціонування фігурують робота в якості туристичного агента та надання інших супутніх сервісів у сфері резервування, що свідчить про більш глибоку інтеграцію підприємства у процес формування цінності в туристичній галузі. [25]

Місія ТОВ “Аккорд-Тур” полягає у прагненні забезпечити, щоб відпочинок кожного клієнта проходив “як по нотах” – максимально комфортно, насичено позитивом та незабутньо. Ця місія спирається на задекларовані цінності, ключовими з яких є професіоналізм, клієнтоорієнтованість, надійність, інноваційність та дружнє ставлення. Компанія підкреслює важливість індивідуального підходу до кожного туриста, високої якості послуг, постійного вдосконалення сервісу, а також принципів відкритості, чесності у взаєминах із клієнтами й партнерами та відповідальності за результати. Команду підприємства характеризують як “рідкісних трудоголиків”.

Компанія має власний веб-сайт (accordtour.com) [24], який є головним каналом для представлення інформації про тури, полегшення процесу бронювання та комунікації з клієнтами. Для зв'язку зі споживачами застосовується різноманітні комунікаційні канали, серед яких телефонний зв'язок (за номерами +38 (063) 368-38-38, +38 (032) 242-61-88, +38 (073) 630-36-38) а також популярні онлайн-месенджери, зокрема Telegram, Viber і WhatsApp. Додатково, компанія активно залучає ІТ-системи для різних бізнес-аспектів, включаючи сервіси бронювання через платформи, подібні до Amadeus.

Управління підприємством виконує директор Петрусь Олена Богданівна, тоді як право підпису документів надано уповноваженій особі – Андрющенко Оксані Володимирівні. Власницька структура характеризується високим рівнем концентрації: засновниками та особами, що є кінцевими бенефіціарами і мають прямий вирішальний вплив, виступають Андрющенко Оксана Володимирівна (з часткою 26.993%) та Ткач Сергій Володимирович (з часткою 73.007%).

Туристична фірма “Аккорд-тур” використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Такий тип управління вважається компанією оптимальним за умов обраної маркетингової стратегії.

Лінійні керівники ухвалюють рішення і несуть відповідальність; функціональні відділи консультують, готують дані та допомагають у розробці рішень.

Для кожного напрямку (польського, чеського, угорського) існує розробник, що планує маршрути. У розробника є відділ продажів для роботи з туристичними фірмами.

Відтак, кожен відділ має керівника, що повною мірою реалізує управлінські функції в його межах. При цьому кожен співробітник операційного підрозділу підпорядковується безпосередньо тільки своєму керівнику

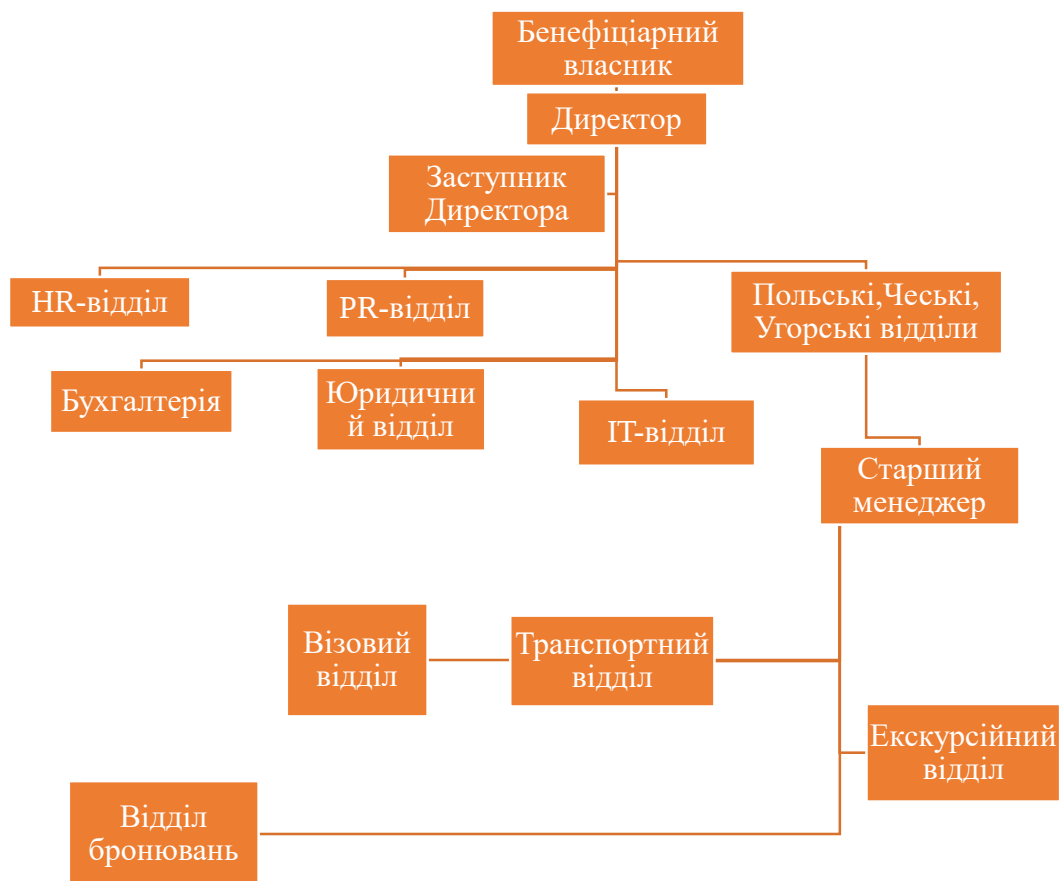


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Керівник компанії “Аккорд-тур” водночас виконує лідерську функцію, консолідуючи колектив у єдиний, згуртований механізм. Ключові рішення

приймаються директором, тоді як низку поточних оперативних рішень ухвалюють і підпорядковані співробітники. Директор представляє компанію у взаємодії з різними вітчизняними та зарубіжними установами, підписує договори та інші нормативні документи, що є обов'язковими для підтримки діяльності компанії. Він також уповноважений ініціювати аудиторську перевірку фінансово-господарської діяльності та вирішувати питання службових відряджень, зокрема закордонних.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ “Аккорд-тур”

Для визначення ефективності туроператорської діяльності ТОВ “Аккорд-тур” передбачається проведення економічного аналізу показників фінансової звітності підприємства шляхом динамічного порівняння даних за два останні звітні роки (2023 та 2024).

Проведене дослідження (дані наведено у таблиці 2.2) показало, що, попри деяке скорочення сукупної величини активів, фінансове становище підприємства станом на 2024 рік характеризується позитивною динамікою. Компанія наростила довгострокові активи та суттєво оптимізувала управління дебіторською заборгованістю, що зумовило зростання грошових коштів.

Таблиця 2.1

Оцінка змін та складових активів ТОВ “Аккорд-Тур”

Показники (тис, грн)	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
Необоротні активи	32 850,0	35 618,0	2 768,0	8,43
Оборотні активи	120 881,4	111 086,6	-13 160,5	-10,89
Сумма активів підприємства	153 731,4	146 704,6	-7 026,8	-4,57
Грошові кошти	171,8	258,5	86,7	50,47
Дебіторська заборгованість	117 234,4	107 720,9	-9 513,5	-8,12
Витрати майбутніх періодів	3 688,7	3 328,9	-359,8	-9,75

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Зафіксовано невелике скорочення сукупної вартості активів компанії на 7 026,8 тис. грн, що еквівалентно 4,57%. Станом на 2024 рік, сукупні активи оцінювалися у 146 704,6 тис. грн, тоді як у 2023 році цей показник становив 153 731,4 тис. грн.

Всупереч загальному тренду, обсяг необоротних активів збільшився на 2 768,0 тис. грн, що становить 8,43%. Вартісний показник цих активів зріс від 32 850,0 тис. грн до 35 618,0 тис. грн.

Ключовим фактором зниження сукупних активів стало зменшення обсягу оборотних активів на 13 160,5 тис. грн, або на 10,89%. Відповідно, їх вартісна оцінка скоротилася зі 120 881,4 тис. грн до 111 086,6 тис. грн.

Обсяг дебіторської заборгованості скоротився на 9 513,5 тис. грн, що еквівалентно 8,12%.

Зафіксовано значне збільшення залишку грошових коштів на 86,7 тис. грн, або на 50,47%. Незважаючи на те, що абсолютне значення цього приросту невелике у порівнянні з іншими активами, його відсоткове вираження є досить вагомим.

Питома вага необоротних активів у сукупній структурі збільшилася з 21,37% (32 850 / 153 731,4) у 2023 році до 24,28% (35 618 / 146 704,6) у 2024 році. Як наслідок, питома вага оборотних активів скоротилася з 78,63% до 75,72%.

Найсуттєвішим зрушенням стало зниження питомої ваги дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів з приблизно 90,85% (109 816,4 / 120 881,4) до орієнтовно 69,64% (77 356,5 / 111 086,6).

У 2024 році ТОВ “Аккорд-Тур” реалізувало стратегію зниження фінансового важеля (делевериджинг), ефективно погасивши вагому частку довгострокових зобов'язань та всю короткострокову банківську заборгованість. Це, в поєднанні зі зростанням власного капіталу, значно посилило фінансову стійкість компанії. Загалом, зміни в структурі джерел фінансування мають здебільшого позитивний характер.

Перийдемо до аналізу джерел формування активів.

Таблиця 2.2

Дослідження джерел формування активів ТОВ “Аккорд-Тур” та їх змін
за 2023- 2024 рр.

Показники (тис, грн)	2023	2024	Абсолютне відхилення тис. грн	Відносне відхилення %
Джерела утворення активів	153 731,4	146 704,6	-7 026,8	-4,57%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	54 390,0	42 100,0	-12 290,0	-22,60%
Власний капітал	18 889,8	20 160,8	1 271,0	6,73%
Поточні зобов'язання	80 451,6	84 443,8	3 992,2	4,96%
Кредити банків	4 372,2	0	-4 372,2	-100,00%
Поточна кредиторська заборгованість	38 255,4	40 750,5	2 495,1	6,52%
Страховання	0	26,4	26,4	-
Розрахунки з оплати праці	29,3	57,5	28,2	96,25%
Інші поточні зобов'язання	37 794,7	43 592,2	5 797,5	15,34%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Загальна сума джерел фінансування зменшилася на 7 026,8 тис. грн (-4,57%), що точно відповідає динаміці сукупних активів компанії.

Власний капітал зріс на 1 271,0 тис. грн (6,73%), а його частка в структурі пасивів збільшилася з 12,3% до 13,7%.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення суттєво зменшилися на 12 290,0 тис. грн (-22,60%), їхня частка в пасивах різко скоротилася з 35,4% до 28,7%.

Загальний обсяг поточних зобов'язань збільшився на 3 992,2 тис. грн (4,96%), а їх частка зросла з 52,3% до 57,6% відповідно.

Поточна кредиторська заборгованість зросла на 2 495,1 тис. грн (6,52%), а інші поточні зобов'язання – на 5 797,5 тис. грн (15,34%)

Таблиця 2.3

Розрахунок і аналіз показників платоспроможності ТОВ “Аккорд-Тур” за
2023 – 2024 рр.

Коефіцієнт	Розрахунок	Значення на кінець 2023 р.	Значення на кінець 2024 р.	Відхилення
Термінової ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов’язання і забезпечення	$(120\,881,4 - 0) / 80\,451,6 = 1,503$	$(111\,086,6 - 0) / 84\,443,8 = 1,316$	-0,187
Загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов’язання і забезпечення	$120\,881,4 / 80\,451,6 = 1,503$	$111\,086,6 / 84\,443,8 = 1,316$	-0,187
Абсолютної ліквідності	(Грошові кошти Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов’язання і забезпечення	$(171,8 + 0) / 80\,451,6 = 0,002$	$(258,5 + 0) / 84\,443,8 = 0,003$	+0,001

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

У 2023 році показник загальної ліквідності (1,503) знаходився на нижній границі нормативного значення (при рекомендованому інтервалі 1,5-2,5, хоча діапазон 1-2 також нерідко розглядається як допустимий). Станом на 2024 рік цей коефіцієнт скоротився до 1,316. Зазначена динаміка вказує на зниження рівня ліквідності. Хоча компанія й надалі має достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов’язань (значення > 1), її запас фінансової міцності знизився. Це зниження спричинене одночасним зменшенням оборотних активів та зростанням поточних зобов’язань.

Як свідчать розрахунки, обсяг запасів компанії (ряд. 1000 + ряд. 1100) дорівнює нулю, що є характерним для туристичного оператора. Через це, показник термінової (швидкої) ліквідності є ідентичним до показника загальної ліквідності. З огляду на це, висновки є подібними: відзначається негативна динаміка, проте його значення все ще перевищує одиницю (при рекомендованому мінімумі > 1).

Показник абсолютної ліквідності демонструє невелике підвищення, що зумовлено приростом обсягу грошових коштів (як було продемонстровано раніше, див. першу таблицю). Проте, його абсолютні величини (0,002 та 0,003) перебувають на критично низькому рівні. Нормативне значення для даного показника становить щонайменше 0,2. Це свідчить про вкрай обмежену спроможність підприємства оперативно погашати власні зобов'язання та значною мірою покладається на своєчасні надходження від боржників.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової стійкості ТОВ “Аккорд-Тур” за 2023 – 2024 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2023 р.	Значення на кінець 2024 р.	Відхилення
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Позиковий капітал	18889,8/ (54390,0+80451,6) =0,140	20 160,8/ (42100,0+84443,8) =0,159	+0,019
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Всього джерел коштів	18889,8/ 153731,4=0,123	20160,8/ 146704,6=0,137	+0,014
Коефіцієнт фінансового ризику	Залучені кошти / Власний капітал	(54390,0+80451,6)/ 18889,8=7,138	(42100,0+84443,8)/ 20 160,8=6,277	-0,861
Коефіцієнт фінансової залежності	Всього джерел коштів / Власний капітал	153731,4/ 18889,8=8,138	146704,6/ 20160,8=7,277	-0,861
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	(18889,8-32850,0 +54390,0)/18 889,8 =2,140	(20160,8-35618,0 +42100,0)/ 20160,8 =1,322	-0,818

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) показує невелике зростання, що є позитивним сигналом і свідчить про деяке зміцнення фінансової самостійності компанії. Однак його поточне значення (0,137) залишається суттєво нижчим за рекомендований рівень (> 0,5).

Показник фінансового важеля (обернений до коефіцієнта автономії) відображає, скільки сукупних активів фінансується кожною гривнею власного капіталу. Зниження цього коефіцієнта є позитивним трендом, що засвідчує деяке зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Проте його

значення (7,277) залишається дуже високим, вказуючи на значне переважання залучених коштів над власними.

Скорочення показника фінансової залежності розцінюється як сприятливий знак, що свідчить про зменшення фінансових ризиків. Проте, аналогічно до попередніх індикаторів, його величина (6,277) є все ще надмірно високою (нормативне значення < 1), це вказує на персистування значного фінансового ризику, зумовленого високим борговим тягарем.

Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості є позитивною, що свідчить про поліпшення балансу між власним та залученим капіталом. Однак, його поточна величина (0,159) залишається невисокою, це підкріплює попередні твердження про незадовільний ступінь фінансової стабільності, зумовлений малою питомою вагою власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився, що, згідно з аналізом, свідчить про поліпшення структури активів, і пов'язано це головним чином зі значним скороченням довгострокових зобов'язань.

Таблиця 2.5

Дослідження показників динаміки рентабельності ТОВ “Аккорд-тур”, 2023-2024 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2023 р.	Значення на кінець 2024 р.	Відхилення
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \text{Чистий прибуток} / ((\text{Середньорічна вартість власного капіталу}) / 2)$	$722,7 / ((18\,205,8 + 18\,889,8) / 2) = 0,039$	$1\,271,0 / ((18\,889,8 + 20\,160,8) / 2) = 0,065$	+0,026
Рентабельність сукупного капіталу	$ROA = \text{Чистий прибуток} / ((\text{Середньорічна вартість активів}) / 2)$	$722,7 / ((117\,033,7 + 153\,731,4) / 2) = 0,005$	$1\,271,0 / ((153\,731,4 + 146\,704,6) / 2) = 0,008$	+0,003
Операційна рентабельність	$Ro = \text{Операційний прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}$	$7087,0 / 27\,109,8 = 0,261$	$4469,9 / 29\,171,4 = 0,153$	-0,108
Валова рентабельність продажів	$Rg = \text{Валовий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}$	$(27\,109,8 - 14\,070,3) / 27\,109,8 = 0,481$	$(29\,171,4 - 14\,984,1) / 29\,171,4 = 0,486$	+0,005

Продовження таблиці 2.6				
Чиста рентабельність продажів (R_N)	R_n = Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції	722,7/27 109,8= 0,027	1 271,0/29171,4= 0,044	+0,017

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Показник рентабельності активів (ROA, Return on Assets) виявляє тенденцію до зростання, що розцінюється як сприятливий знак. Проте, фактичний рівень прибутковості (становить менше 1%) все ще є надзвичайно низьким, що може бути характерним для підприємств із значним обігом капіталу чи невисокою націнкою, але, тим не менш, свідчить про низьку загальну ефективність використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity) демонструє надзвичайно високі темпи приросту (збільшення майже у 1,7 раза). Така динаміка, що суттєво перевищує темпи зростання ROA, є свідченням значного впливу фінансового важеля (залучення боргового капіталу) – дохідність для акціонерів збільшується випереджальними темпами за рахунок використання позик. Досягнуте значення у 6,5% можна охарактеризувати як задовільне.

Показник валової рентабельності реалізації (R_g) залишається на високому та стабільному рівні, демонструючи навіть незначне підвищення.

Аналіз рентабельності операційної діяльності (R_o) виявляє її стрімке зниження, що становить близько 11 відсоткових пунктів. Ця тенденція є вкрай негативним індикатором. Попри збільшення обсягів доходу від реалізації та збереження стабільного рівня валової прибутковості, операційні видатки (включаючи адміністративні та витрати на збут) збільшилися до такого рівня, що нівелювали значну частку отриманого прибутку.

Попри зниження показника операційної рентабельності (R_o), спостерігається зростання чистої рентабельності (R_n). Така ситуація, що видається парадоксальною, зумовлена суттєвим зменшенням витрат, які обліковуються після операційного прибутку (зокрема, фінансових видатків та податкових платежів). Беручи до уваги значне погашення довгострокових

зобов'язань та банківських позик (як зазначалося вище), найбільш вірогідним чинником цього є істотне скорочення видатків на обслуговування боргу (сплату відсотків). Обсяг цього скорочення виявився настільки значним, що він компенсував зниження операційного прибутку та забезпечив отримання більшого чистого фінансового результату.

Заради точнішого оцінювання рентабельності підприємства буде проведено факторний аналіз за відповідною формулою.

Формула 2.1

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = R_N \times RO \times FD$$

Для цього нам потрібно розрухувати ресурсовіддачу (RO) (Чистий дохід від реалізації продукції / Вартість активів) та коефіцієнт фінансової залежності (FD) (Вартість активів / Вартість власного капіталу) за два звітних роки.

Обчислення показників за 2023 рік (попередній звітний період)

$$RO_{23}=27109,8/153731,4=0,176;$$

$$FD_{23}=153731,4/18889,8=8,138$$

Розрахування показників за 2024 рік (звітний період)

$$RO_{24}=29171,4/146704,6=0,199;$$

$$FD_{24}=146704,6/20160,8=7,276$$

Чиста рентабельність продажу розраховується за формулою:

Формула 2.2

$$\Delta ROE(R_N) = (R_{N24} - R_{N23}) \times RO_{N23} \times FD_{N23}$$

Підставимо показники:

$$(0,044-0,027) \times 0,176 \times 8,138=0,024$$

Збільшення чистої рентабельності продажів (з 2,7% до 4,4%) здійснило найвагоміший позитивний внесок у динаміку ROE. Через цей фактор рентабельність власного капіталу підвищилася на +0,024 (або +2,4 відсоткових пункти).

Ресурсовіддача обчислюється за такою формулою:

Формула 2.3

$$\Delta ROE(R_O) = R_{N24} \times (RO_{24} - RO_{23}) \times FD_{23})$$

Підставимо показники:

$$0,044 \times (0,199 - 0,176) \times 8,138 = 0,008$$

Незначне прискорення оборотності активів (ресурсовіддачі) також сприятливо вплинуло на ROE, збільшивши його на +0,008 (або +0,8 в.п.).

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою:

Формула 2.4

$$\Delta ROE(FD) = R_{N24} \times RO_{24} \times (FD_{24} - FD_{23})$$

Підставимо показники:

$$0,044 \times 0,199 \times (7,276 - 8,138) = -0,007$$

Зменшення показника фінансової залежності (з 8,138 до 7,277), тобто послаблення фінансового важеля, негативно вплинуло на ROE, скоротивши його на -0,007 (або -0,7 в.п.).

Зміна коефіцієнту рентабельності власного капіталу визначається за такою формулою:

Формула 2.5

$$\Delta ROE = \Delta ROE(R_N) + \Delta ROE(RO) + \Delta ROE(FD)$$

Підставимо показники.

$$0,024 + 0,008 + (-0,007) = 0,025$$

За результатами факторного аналізу, загальне зростання ROE становило +0,025 (або +2,5 відсоткових пункти).

Проведений аналіз засвідчив, що ключовим фактором збільшення показника рентабельності власного капіталу для ТОВ “Аккорд-тур” у 2024 році виявилось підвищення рівня чистої рентабельності реалізованої продукції (послуг). Прискорення обороту активів також мало позитивний ефект. Скорочення рівня фінансової залежності підприємства, незважаючи на його стратегічну доцільність з точки зору мінімізації ризиків, певним чином обмежило динаміку зростання ROE.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня ділової активності ТОВ “Аккорд-тур” у 2023-2024 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2023 р.	Значення на кінець 2024 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	$RO = \frac{\text{Чистий дохід}}{((\text{Середня вартість активів})/2)}$	$27109,8 / ((117033,7 + 153731,4)/2) = 0,200$	$29171,4 / ((153731,4 + 146704,6)/2) = 0,194$	-0,006
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$KOD3 = \frac{\text{Чистий дохід}}{((\text{Середня вартість дебіторської заборгованості})/2)}$	$27109,8 / ((10154,3 + 8242,6)/2) = 2,947$	$29171,4 / ((8242,6 + 8637,4)/2) = 3,456$	+0,509
Термін оборотності дебіторської заборгованості	$ТОД3 = 365 / KOD3$	$365 / 2,947 = 123,9$	$365 / 3,456 = 105,6$	18,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$KOK3 = \frac{\text{Чистий дохід}}{((\text{Середня вартість кредиторської заборгованості})/2)}$	$27109,8 / ((7840,2 + 33245,4)/2) = 1,320$	$29171,4 / ((33245,4 + 30750,5)/2) = 0,912$	-0,408
Термін оборотності кредиторської заборгованості	$ТОК3 = 365 / KOK3$	$365 / 1,320 = 276,5$	$365 / 0,912 = 400,2$	+123,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$KOO3 = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{((\text{Середня вартість основних засобів})/2)}$	$27109,8 / ((622,0 + 429,0)/2) = 51,589$	$29171,4 / ((429,0 + 709,4)/2) = 51,250$	-0,339

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Невелике падіння коефіцієнта оборотності активів свідчить про деяке зниження ефективності використання активів для генерації доходу. Загалом, показник є низьким, що вказує і підтверджує тривалий період їх обороту.

Підвищення показника оборотності дебіторської заборгованості розцінюється як сприятливий тренд, що свідчить про пришвидшення процесу отримання платежів від покупців та замовників.

Зменшення тривалості одного обороту дебіторської заборгованості (ТОДЗ) на 18,3 дня становить вагоме позитивне зрушення. Проте, період у 105,6 днів все ще залишається доволі значним.

Скорочення показника оборотності кредиторської заборгованості (КОКЗ) свідчить про те, що підприємство почало здійснювати розрахунки зі своїми постачальниками та контрагентами менш оперативно.

Стрімке збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості (ТОКЗ) на 123,7 дня є досить значущим. З одного боку, це надає доступ до додаткового, умовно “безоплатного” фінансового ресурсу. Водночас, настільки тривалий період погашення здатен спричинити ризики погіршення взаємин із постачальниками.

Надмірно тривалий термін обороту кредиторської заборгованості розглядається як підтвердження того, що основні засоби займають невелику частку в активах. При цьому, деяке зниження ефективності використання основних засобів свідчить про мінімальне погіршення їх віддачі.

2.3 Оцінка ефективності дійсної маркетингової стратегії ТОВ “Аккорд-тур”

Завершивши аналіз економічних індикаторів, логічним наступним кроком є вивчення результативності поточної маркетингової стратегії ТОВ «Аккорд-тур». З цією метою, насамперед, буде здійснено аналіз характеру присутності компанії в онлайн-середовищі та арсеналу цифрових маркетингових засобів, що нею застосовуються.

Веб-ресурс компанії є головним інструментом її онлайн-присутності, виконуючи функції інформування, платформи для резервування та каналу клієнтської комунікації. [24]

Інтернет-ресурс компанії “Аккорд-тур” (accordtour.com) вирізняється складною та глибоко опрацьованою структурою, яка репрезентує великий асортимент надаваних сервісів. Ключовими рубриками веб-сайту є: “Підбір туру”, “Про компанію”, “Агентствам”, “Туристам”, “Групам”, “Оголошення”, “Відгуки”, “Пропозиції”, “Тури з Європи”, “Гарантовані тури”, “Найкраща ціна», “Україна”, “Авіа тури”, а також низка інших вузькоспеціалізованих

категорій, наприклад, “Випускний 2025” або “СПА тури, купальні”. Подібна докладна структуризація, по-перше, надає можливість залучити різноманітні сегменти цільової аудиторії (включаючи приватних мандрівників, туристичних посередників та корпоративні групи) і забезпечити надання повної інформації відповідно до специфічних потреб користувачів.

Відомості щодо туристичних пропозицій зазвичай містять описову частину, програми, список включених сервісів, дати виїздів та тривалість турів. На сайті представлено актуальні курси валют (EUR, USD, UAH) та реалізовано можливість перегляду цін у різних валютах, що підвищує зручність для користувачів. Інформація щодо умов резервування, типові договори на надання туристичних послуг та деталі страхування розміщені у спеціалізованих секціях веб-сайту.

Важливим контентним елементом є розділ “Новини”, який, станом на травень 2025 року, налічував 11800 повідомлень та регулярно оновлювався, інформуючи про актуальні пропозиції і гарантовані тури.

Для пошуку турів на сайті наявні функції “Підбір туру” та “Пошук” (з опцією розширеного), а також навігація за численними тематичними категоріями. Це розроблено для полегшення вибору користувачами оптимальної пропозиції.

Адаптивність сайту для мобільних пристроїв оцінюється як посередня. SEO-аудит від SEOptimizer.com, згаданий у роботі, включав перевірку параметрів “Device Rendering”, “Use of Mobile Viewports” та “Google's PageSpeed Insights – Mobile”. Для туристичної галузі, де багато користувачів шукають та бронюють тури з мобільних пристроїв, якісна мобільна адаптація є надзвичайно важливою.

Швидкість завантаження веб-сторінок, відповідно до критеріїв аудиту, також аналізувалася інструментом Google's PageSpeed Insights. Результати засвідчили низькі показники LSP, FCP та TTFB.

До інших важливих технічних характеристик належать наявність SSL-сертифіката (що є критичним для захисту платіжних операцій та персональної інформації) та забезпечення кросбраузерної сумісності.

Дослідження контентного наповнення веб-сайту, особливо рубрики “Про компанію”, виявляє застосування відповідних ключових запитів. Зазначене є важливим елементом внутрішньої пошукової оптимізації (On-Page SEO). Загальні засади конкурентного SEO-аналізу акцентують на важливості технічної оптимізації, якості індексації, авторитетності домену та посилального профілю. Специфічні аспекти SEO для веб-ресурсів туристичної спрямованості передбачають детальне формування семантичного ядра запитів, оптимізацію мета-тегів для кожного туристичного продукту, підготовку оригінального та змістовного контентного наповнення, а так само заходи зовнішньої оптимізації. [24]

Аналіз активності в соціальних мережах, проведений у 2025 році, виявив, що компанія «Аккорд-тур» володіла великою аудиторією у Facebook, яка налічувала понад 430 000 фоловерів, що значно перевищувало кількість її прихильників в Instagram (різниця становила близько 300 000). Індикатори “Attractiveness” (Привабливість) та “Sociability” (Товариськість) для Facebook-сторінки “Аккорд-тур” виявилися дещо гіршими порівняно з Instagram-акаунтом, однак вони все ще належать до провідних значень серед досліджених конкурентних компаній (Join UP, TUI, Coral Travel). [27] [28]

Станом на 2025 рік, офіційний Instagram-акаунт “Аккорд-тур” (@akkordtur) мав 134 тисячі фоловерів, що складало 33% від сукупної аудиторії чотирьох ключових гравців туроператорського ринку. Основною сильною стороною профілю визначено високоякісне візуальне наповнення (фотоматеріали) та змістовні текстові дописи, що викликали позитивну реакцію користувачів.

Офіційний YouTube-канал “Аккорд-тур”, що має назву “Accord-tour - vacation, travelling, tours, reviews”, налічує 25,7 тисяч підписників та 452 опубліковані відеоматеріали. Тематика відеороликів зосереджена на

туристичному блозі, наданні відомостей про подорожі, описі конкретних турів та відгуках клієнтів. З каналу забезпечено перехід на офіційний сайт компанії та її сторінки в інших соціальних мережах. У відеоматеріалах каналу також наведена контактна інформація компанії. [29]

Подальший аналітичний етап передбачає розгляд фундаментального компонента для розвитку бізнесу, а саме, глибокого розуміння цільової аудиторії туристичних продуктів підприємства.

Споживачі автобусних турів (пріоритетних і наразі єдиних для компанії) досить різноманітні за віковими демографічними показниками. У періоди шкільних канікул домінує молодь та студентство. Протягом сезону відпусток (травень-вересень) основними споживачами є особи середнього віку, часто офісні службовці. Останнім часом спостерігається зростання інтересу до таких турів серед більш зрілої аудиторії.

Ключовими мотивами вибору автобусних турів є їхня доступність та оптимальне співвідношення “ціна-якість”. Такі тури часто в 1,5-2 рази дешевші та, за часовими параметрами, надійніші за аналоги. Важлива можливість оглянути кілька країн чи міст за короткий період. Споживачів також приваблює пізнавальний аспект, шанс отримати нову інформацію та враження, а також відпочити від повсякденності.

Диференціація спостерігається і за досвідом подорожей: новачки частіше обирають коротші тури з мінімальною кількістю нічних переїздів або без них, тоді як досвідчені туристи можуть надавати перевагу тривалішим та насиченішим маршрутам, включаючи менш відомі локації, розглядаючи нічні переїзди як спосіб економії часу та коштів. Автобусні подорожі також характеризуються соціальною складовою: учасники турів нерідко зав'язують знайомства та планують спільні майбутні поїздки. Відзначається також попит на тематичні турпрограми, що відповідають специфічним інтересам клієнтів.

Загальні принципи профілювання клієнтів наголошують на важливості врахування демографічних, соціальних, поведінкових чинників, а також потреб, мотивації та умов покупки. Ефективний маркетинг вимагає розробки

диференційованих пропозицій та комунікацій. Наприклад, для новачків акцентують на комфорті й легкості подорожі, для досвідчених – на унікальності маршрутів, для молоді – на доступності й активностях, для старших – на безпеці та спокійному темпі.

Для точнішого формування портрета споживача туристичних послуг слід проаналізувати відгуки клієнтів, які є цінним джерелом даних про якість сервісу та рівень задоволеності. Аналіз відгуків з різних джерел виявив суттєві розбіжності.

Загальна тональність відгуків на офіційному сайті компанії переважно позитивна. [30] Клієнти часто дякують за організацію турів, відзначаючи професіоналізм гідів (згадуються імена: Марія, Галина, Оксана Калініченко, Юрій Хвас, Анна Веселова, Надія) та водіїв. Позитивно оцінюються також цікаві маршрути, яскраві враження, а іноді – комфорт автобусів та наявність Wi-Fi. [30]

Серед негативних моментів або побажань на офіційному сайті фігурують пропозиції щодо зміни маршрутів (наприклад, додати міста), зауваження про скромність деяких готелів та бажання залишати відгуки в електронному форматі, а не паперовому. Важливо, що аналіз відгуків на сайті свідчить про відсутність прямих відповідей компанії на коментарі клієнтів.

Ситуація кардинально відрізняється при розгляді відгуків на сторонніх ресурсах, наприклад, на платформі IRecommend. На цьому майданчику загальний настрій коментарів стосовно “Аккорд-тур” має здебільшого негативне забарвлення, про що свідчить середня оцінка 2,3 з 5 балів, сформована на базі 43 відгуків користувачів. [31]

Основні претензії клієнтів стосуються організаційних проблем: розбіжності між обіцяним і реальним, раптових скасування турів, труднощів з поверненням коштів, зміни дат і маршрутів без попередження. Часто згадуються непрофесіоналізм та безвідповідальність персоналу, грубість гідів, технічні несправності автобусів, скорочення екскурсій та навіть випадки залишення туристів у містах.

Однак слід брати до уваги, що загальна кількість залишених відгуків є незначною порівняно із загальним обсягом обслужених туристів компанією. До того ж, переважно спостерігається тенденція, за якої задоволені клієнти значно рідше діляться своїми враженнями у письмовій формі.

Схвальні коментарі на платформі IRecommend є значно менш поширеними та здебільшого відзначають оригінальність маршрутних програм та економічну доступність подорожей європейськими країнами. Баланс між негативними та позитивними оцінками однозначно складається не на користь туроператора.

Суттєва відмінність у тональності відгуків між офіційним сайтом та незалежними платформами є тривожним знаком. Позитивне представлення на власному ресурсі може бути результатом ретельної модерації чи відбору лише схвальних відгуків, тоді як незалежні платформи відображають ширший спектр думок, включаючи значну кількість незадоволених клієнтів. Зазначені обставини вказують на ймовірні недоліки в системі управління онлайн репутацією (ORM).

Компанія, можливо, не надає належної уваги моніторингу та реагуванню на негативні відгуки на зовнішніх ресурсах, що створює ризик формування стійкого негативного іміджу у потенційних клієнтів, які шукають незалежну інформацію перед купівлею туру. Для підприємства, що функціонує в секторі послуг, де досвід споживача відіграє ключову роль, відкритість та систематична взаємодія з усіма типами відгуків мають першочергове значення для формування довіри та прихильності клієнтів.

Після виконання дослідження, для фіналізації та структурування результатів, буде використано два аналітичні методи. Перший – це SWOT-аналіз, що надає можливість упорядкувати внутрішні переваги (Strengths) та недоліки (Weaknesses) підприємства, а так само зовнішні сприятливі умови (Opportunities) та потенційні ризики (Threats), які мають вплив на його функціонування. Другий – PESTLE-аналіз, що дає змогу здійснити оцінку впливу основних зовнішніх макрочинників на діяльність компанії.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Багаторічний досвід на ринку (20 років).	Переважно негативні відгуки на незалежних платформах (IRecommend), що вказують на проблеми з організацією, сервісом, відповідністю програм.
Широкий асортимент турів, особливо автобусних, по Україні та Європі.	Відсутність відповідей компанії на відгуки на власному сайті, що може свідчити про слабе управління зворотним зв'язком.
Наявність власного сайту з функціоналом підбору та бронювання турів. ³	Низька залученість аудиторії на онлайн платформах та порівняно з кількістю підписників.
Зростання чистої прибутковості Покращення управління дебіторською заборгованістю Висока валова рентабельність Успішне зниження боргового навантаження	Критичні рівні фінансової стійкості Різке падіння операційної ефективності Надзвичайно довгий термін погашення кредиторської заборгованості
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зростання попиту на внутрішній туризм в Україні.	Висока конкуренція на туристичному ринку України, зокрема з боку великих операторів з міжнародною підтримкою.
Розвиток нових туристичних напрямків та продуктів, зокрема тематичних турів (екотуризм, гастротуризм, освітні маршрути).	Економічна нестабільність, інфляція, зниження платоспроможності населення.
Покращення онлайн-репутації через активну роботу з відгуками на всіх платформах.	Вплив війни на туристичну галузь: руйнування інфраструктури, безпекові ризики, заміновані території, обмеження на виїзд для певних категорій громадян.
Адаптація до змін у споживацьких трендах (попит на короткі тури, тури без нічних переїздів, безпечні подорожі).	
Зростання інтересу іноземців до України після війни (довгострокова перспектива).	

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Таблиця 2.8

PESTLE-аналіз

Категорія	Фактори та їх потенційний вплив на «Аккорд-тур»		
Political (Політичні)	- Війна та геополітична нестабільність: Обмеження туристичних потоків, безпекові ризики, руйнування інфраструктури,	Програми підтримки внутрішнього туризму, промоція України як туристичного напрямку. Потенційно	- Правила перетину кордону та візові вимоги: Введення системи ETIAS для в'їзду до ЄС з 2025 року може ускладнити процедуру для

Продовження табл.2.9			
	скорочення виїзного туризму для певних категорій громадян. Негативний вплив.	позитивний вплив, особливо для турів по Україні.	туристів Нейтральний/потенційно негативний вплив.
Economic (Економічні)	- Економічний стан України: Інфляція, коливання курсів валют, зниження платоспроможності населення можуть зменшити попит на туристичні послуги, особливо на закордонні тури. Негативний вплив.	- Вартість ресурсів: Зростання цін на паливе та транспортні послуги впливає на собівартість турів, (транспортна складова до 20-60% ціни туру). Негативний вплив.	- Прогнози розвитку галузі: Очікується поступове відновлення туристичного сектору, особливо внутрішнього туризму. Позитивний вплив.
Social (Соціально-культурні)	- Зміна споживацьких трендів: Зростання попиту на безпечні подорожі, оздоровчий та внутрішній туризм, короткі поїздки. Створює як можливості, так і виклики.	- Вплив соціальних мереж: Висока залежність вибору турів від інформації та відгуків у соціальних мережах. Вимагає активного управління онлайн-репутацією.	- Культурні фактори: Зростання інтересу до української культури та спадщини може стимулювати попит на відповідні тури та сувеніри
Technological (Технологічні)	- Розвиток онлайн-бронювання та мобільних додатків: можливість самостійного планування подорожей, але також надає інструменти для автоматизації. Двоїстий вплив.	- Впровадження нових технологій (VR, AI): Можливості для персоналізації пропозицій, покращення клієнтського досвіду, Потенційно позитивний вплив.	-
Legal (Правові)	- Законодавство у сфері туризму: Зміни в ліцензуванні, вимогах до туроператорів. Потребує постійного моніторингу.	- Захист прав споживачів: Посилення уваги до прав туристів вимагає від операторів прозорості.	- Податкове законодавство: Зміни у ставках туристичного збору впливають на кінцеву вартість туру.
Environmental (Екологічні)	- Зростання попиту на екологічний та сталий туризм: Можливість для розробки нових "зелених" маршрутів та залучення туристів. Позитивний вплив.	- Зміна клімату: Може впливати на туристичні сезони, популярність певних напрямків. Потенційно негативний вплив.	- Екологічні стандарти та сертифікація: Підвищення вимог до екологічності бізнесу.

Джерело побудовано автором за даними підприємства

Особливої значущості набуває амбівалентний вплив війни. З одного боку, вона виступає як деструктивний чинник, який спричинив призупинення істотної частки туристичних операцій у 2022 році, пошкодження інфраструктурних об'єктів та виникнення значних безпекових загроз. Водночас, воєнні дії активізували розвиток внутрішнього туристичного ринку, адже громадяни України виявляють посилений інтерес до дослідження рідної країни. Також прогнозується майбутня зацікавленість іноземних туристів історією війни та місцями українського опору, що може сформувати нові ніші “темного” або меморіального туризму. Для “Аккорд-тур” з його широкою пропозицією турів Україною, це відкриває можливості для адаптації та розвитку, попри загальні труднощі.

Висновки до розділу 2

Компанія досягла певних успіхів у процесі фінансової реструктуризації, суттєво скоротивши боргові зобов'язання та підвищивши показники чистої рентабельності за рахунок оптимізації відсоткових витрат. Також підприємство демонструє активний менеджмент оборотного капіталу, пришвидшуючи інкасацію дебіторської заборгованості та пролонгуючи терміни розрахунків з кредиторами.

Проте, зазначені позитивні фінансові зміни приховують суттєві недоліки в операційній ефективності, що проявляються у зниженні операційних прибутків. До того ж, підприємство зберігає фінансову нестабільність, зумовлену значним кредитним плечем, критично низькими показниками абсолютної платоспроможності та ризикованою стратегією управління зобов'язаннями перед постачальниками.

Актуальна маркетингова стратегія ТОВ «Аккорд-тур» характеризується наявністю розвиненої системи комунікаційних каналів та значним інформаційним наповненням, причому особливо результативно компанія використовує платформу Instagram для залучення аудиторії та взаємодії з нею.

Проте, загальна дієвість цієї стратегії значно нівелюється через суттєві технічні вади корпоративного веб-ресурсу, які негативно впливають на досвід користувачів та потенційно ведуть до втрати клієнтської бази.

Ключовим проблемним аспектом виступають суттєві прорахунки в менеджменті репутації в інтернет-просторі. Несприятливі коментарі на сторонніх платформах, які вказують на недоліки у якості обслуговування та організації турів, у поєднанні з браком адекватної відповіді від підприємства, знецінюють позитивні маркетингові ініціативи та генерують значні загрози для побудови довіри, а також для залучення й утримання клієнтури. Отже, незважаючи на результативність стратегії в певних напрямках (як-от, охоплення аудиторії, генерування окремих видів контенту), вона характеризується істотними недоліками в частині гарантування позитивних вражень клієнтів на всіх стадіях взаємодії та в проактивному репутаційному менеджменті онлайн, що робить її в цілому малоприсадатною для забезпечення сталого прогресу та посилення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ “АККОРД-ТУР”

3.1 Визначення стратегічних маркетингових цілей для ТОВ “Аккорд-тур” на 2026-2027 рр.

Розробка дієвих стратегічних маркетингових завдань для ТОВ «Аккорд-тур» на 2026-2027 роки потребує всебічного дослідження внутрішнього потенціалу підприємства та кон’юнктури зовнішнього ринку. Фундаментом для цього процесу є корпоративна місія, що передбачає забезпечення споживачів високоякісними та яскравими туристичними враженнями, гарантування найвищого рівня безпеки впродовж поїздок за конкурентоспроможними цінами. Компанія наголошує на цінності кожного клієнта та ділового партнера, базуючись на своєму двадцятирічному досвіді функціонування у туристичній галузі.

Аналіз попередніх розділів роботи (включно зі SWOT-аналізом) виявив ключові сильні/слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості/загрози (PESTLE-аналіз). До сильних сторін “Аккорд-тур” віднесено значний досвід успішної роботи, вагомий статутний капітал, широкий асортимент турпослуг, розгалужену партнерську мережу в Україні та за кордоном.

Разом з тим, виявлено й певні недоліки, зокрема низька активність компанії в соціальних медіа та відсутність на веб-сайті персонального кабінету для користувачів, що могло б підвищити якість клієнтського сервісу. Найбільш суттєвим недоліком визнано недостатню ринкову впізнаваність торгової марки та слабку її диференціацію, це спричиняє низький рівень прихильності споживачів, який зумовлений не стільки негативними враженнями, скільки слабкою ідентифікацією бренду на тлі конкурентного середовища.

Зовнішнє середовище поєднує в собі як можливості, так і загрози. Серед сприятливих аспектів слід виділити поетапне оживлення туристичної галузі, підвищення зацікавленості внутрішніми подорожами та формування нових ринкових сегментів. Водночас, вагомими ризиками продовжують бути нестабільна економічна ситуація, вплив триваючої повномасштабної війни, який позначається на купівельній спроможності громадян та безпеці туристичних поїздок.

Розглядаючи прогнози щодо динаміки туристичного ринку, слід зазначити, що на глобальному рівні Всесвітня туристична організація (UNWTO) очікувала повного повернення до показників допандемічного періоду вже протягом 2024-2025 років, з подальшою перспективою зростання. Ключовими факторами, що сприяють цьому відновленню, визначено реалізацію відкладеного попиту, розширення обсягів авіаперевезень, динамічне пожвавлення ринків Азії, лібералізацію візових вимог та організацію масштабних міжнародних заходів. Проте, несприятливі економічні умови (зокрема, інфляційні процеси, підвищені відсоткові ставки), геополітична нестабільність та нестача кваліфікованого персоналу в секторі продовжують становити значні перешкоди.

Також Європейська туристична комісія (ETC) зафіксувала значний приріст міжнародних прибуттів до Європи на початку 2025 року, з акцентом на бюджетні подорожі та тури у міжсезоння. Спостерігалось також відновлення туристичних потоків у Центральній та Східній Європі. Водночас, зростання тарифів у США та загальне подорожчання поїздок можуть вплинути на попит; туристи схильються до коротших подорожей, хоча загальні витрати на туризм зростають. [32] [33]

Вітчизняний ринок туристичних послуг наразі діє за обставин надзвичайних загроз, зумовлених широкомасштабними воєнними діями. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) [34] продовжує втілювати проекти, орієнтовані на популяризацію внутрішнього туризму (наприклад, #МандруйУкраїною), розвиток туристичних локацій

(“Туристичні магніти”), покращення інвестиційної привабливості (UkraineNOW) та створення маршрутів пам’яті, що увічнюють героїзм українців. Звіти ДАРТ демонструють певне пожвавлення галузі: у 2023 році податкові надходження від неї зросли на 3,2% порівняно з 2022 роком, а за дев’ять місяців 2024 року – на 42% більше, ніж за аналогічний період 2023-го. [34]

Проте, воєнні дії спричинили масштабні збитки: пошкодження інфраструктурних об’єктів, замінування великих територіальних площ (близько 30% території держави), а також створення несприятливого образу України як туристичного напрямку. Обсяг туристичної галузі зменшився орієнтовно на 30% відносно рівня до початку повномасштабної війни. Також зазнали трансформації преференції українських споживачів туристичних послуг.

Спостерігається підвищення інтересу до міських туристичних маршрутів, пішохідних екскурсій, відвідування історико-культурних об’єктів та рекреації на лоні природи. Набули популярності оздоровчі напрямки, подорожі родинного та індивідуального формату, при цьому пріоритет віддається безпечним місцям, обладнаним укриттями та зі стабільним доступом до комунікацій, а горизонт планування мандрівок скоротився.

Дослідження Gradus Research (наприкінці 2024 року) виявило, що українці відчують втому і напругу, але 60% планують залишатися в Україні навіть при ускладненні ситуації на фронті. [35]

Прогнози на 2026-2027 рр. для українського ринку передбачають поступове відновлення з акцентом на внутрішньому туризмі, особливо в безпечніших західних регіонах. Очікується розвиток нових видів туризму, пов'язаних з воєнними подіями та меморіалізацією (dark tourism, military heritage tourism). [36] Важливим напрямком стане розробка реабілітаційних програм для ветеранів та їхніх сімей. Державна підтримка через урядові програми та ініціативи Міністерства економіки та ДАРТ буде спрямована на відновлення інфраструктури та стимулювання розвитку галузі.

Сучасні тенденції у сфері маркетингу на період 2026-2027 років свідчать про незворотне поглиблення впливу цифрових інновацій. Це охоплює комплексне інтегрування штучного інтелекту в маркетингові стратегії, еволюцію голосового пошуку, автоматизоване продукування контенту за допомогою алгоритмів ШІ. Водночас спостерігається значне зростання ваги контенту, який генерується самими споживачами (User-Generated Content – UGC), а також інтенсивний прогрес у галузях SMM та інфлюенс-маркетингу. Дедалі активніше запроваджуються іммерсивні технології, зокрема доповнена (AR) та віртуальна (VR) реальність. Фундаментальними аспектами маркетингових кампаній стануть глибока персоналізація пропозицій для цільової аудиторії, реалізація омніканального підходу до комунікацій, а також зосередження на емоційному зв'язку зі споживачем, підкресленні автентичності брендів та ефективному використанні сторітелінгу.

З огляду на наявні тенденції, для ТОВ “Аккорд-тур” стає очевидною необхідність формування подвійної маркетингової стратегії. З одного боку, міжнародний туристичний ринок поступово відновлюється, хоча й з новими споживчими пріоритетами: оптимальне співвідношення ціни та якості, безпека та унікальні враження. З іншого боку, вітчизняний ринок України зазнав кардинальних змін під впливом війни, що актуалізує питання безпеки, оздоровлення, короткострокових поїздок та локальних напрямків.

Оскільки “Аккорд-тур” історично працював як на ринку виїзного, так і на внутрішньому ринках, пропонуючи різноманітні автобусні та раніше авіатури, компанії доведеться адаптувати власні підходи. Це означає розробку двох дещо відмінних, але взаємоузгоджених маркетингових стратегій. Одна з них буде спрямована на зміцнення позицій на міжнародному ринку, фокусуючись на автобусних турах до найближчих безпечних європейських країн, де компанія може запропонувати конкурентний продукт. Інший стратегічний напрям має орієнтуватися на інтенсивний розвиток внутрішнього туризму, зважаючи на актуальні потреби українських громадян, зокрема безпеку, оздоровчі програми та короткотривалий відпочинок всередині країни.

Цілі, цільові сегменти, асортимент пропозицій та комунікаційні канали можуть суттєво відрізнятися для цих напрямів, що вимагає гнучкого та диференційованого маркетингового підходу.

Місія компанії полягає в наданні клієнтам якісних, незабутніх вражень від подорожей та відпочинку, гарантуючи максимальну безпеку турів за помірними цінами. Зважаючи на цю місію, результати попереднього аналізу та прогнози, стратегічні маркетингові цілі на 2026-2027 рр. доцільно формулювати за SMART-критеріями: Specific (Конкретна), Measurable (Вимірна), Achievable (Досяжна), Relevant (Релевантна), Time-bound (Обмежена в часі). [37]

Таблиця 3.1

SMART-аналіз компанії ТОВ “Аккорд-тур” на 2026-2027 рр.

Фінансові цілі	
S	Збільшити дохід від реалізації туристичних послуг ТОВ “Аккорд-тур”.
M	Досягти щорічного зростання загального доходу на 15% протягом 2026-2027 рр. порівняно з показниками попереднього року.
A	За рахунок активізації маркетингових заходів, розширення пропозиції турів Україною, що користуються попитом, та оптимізації ціноутворення на міжнародні тури з урахуванням конкурентного середовища та платоспроможності цільових сегментів.
R	Відповідає загальній потребі у відновленні фінансової стійкості компанії після кризових періодів та узгоджується з очікуваним поступовим поживленням туристичного ринку.
T	До кінця 2027 року, з щорічним моніторингом та проміжним аналізом
Ринкові цілі	
S	Збільшити частку ринку в сегменті організованих автобусних турів Україною. Підвищити рівень впізнаваності бренду серед цільової аудиторії в Україні.
M	Досягти рівня спонтанної впізнаваності бренду у 35% серед активних українських туристів, які планують подорожі.
A	Шляхом розробки та активного просування унікальних та конкурентоспроможних маршрутів Україною, посилення співпраці з регіональними постачальниками послуг та туристичними агенціями.

Продовження табл.3.1	
R	Відповідає зростаючому попиту на внутрішній туризм, державним пріоритетам розвитку туризму в Україні та наявним компетенціям компанії.
T	Протягом 2026-2027 рр
Клієнтські цілі	
S	Підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів ТОВ “Аккорд-тур”.
M	Досягти показника Net Promoter Score (NPS) на рівні не нижче 55 та Customer Satisfaction Index (CSI) на рівні не нижче 88% до кінця 2027 року.
A	Через системне покращення якості обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтом, впровадження механізмів контролю якості
R	Високий рівень задоволеності та лояльності є запорукою повторних покупок
T	Постійно, з щорічним моніторингом показників NPS та CSI.
Інноваційні/Продуктові цілі	
S	Розробити та успішно вивести на ринок нові туристичні продукти, що відповідають актуальним потребам цільових сегментів та ринковим трендам
M	Запустити щонайменше 4 нові лінійки турів протягом 2026 року
A	На основі результатів маркетингових досліджень попиту, аналізу успішності існуючих продуктів, оцінки ресурсних можливостей компанії
R	Відповідає тенденціям зростання попиту на внутрішній туризм, оздоровлення, безпечні та комфортні подорожі, а також запитам специфічних сегментів
T	До кінця 2026 року – запуск, протягом 2027 року

Джерело: побудовано автором за даними [37,39]

3.2 Обґрунтування вибору цільових сегментів ринку та стратегії позиціонування

Обґрунтований вибір цільових ринкових сегментів потребує чіткого розуміння цільової аудиторії, що є фундаментальним елементом розробки будь-якої маркетингової стратегії. Існуюча аудиторія ТОВ “Аккорд-тур” зазнала значних трансформацій, особливо під впливом зовнішніх чинників останніх років. Якщо раніше, згідно із загальними ринковими тенденціями, значну частку клієнтів турагенцій, орієнтованих на молодіжні й активні

подорожі, становила молодь (18-35 років) – ініціативна, активна в соцмережах, з прогресивними професіями, – то в умовах воєнного стану та обмежень на виїзд для певних категорій громадян, структура споживачів турпослуг змінилася. Проведений аналіз вказує, що основними споживачами турпослуг, особливо виїзного туризму, стали жінки, матері з дітьми, чоловіки віком 60+ та інші категорії громадян, яким дозволено виїзд за кордон під час воєнного стану.

Беручи до уваги вищезазначені фактори та очікувану динаміку ринкового розвитку, цільова аудиторія ТОВ “Аккорд-тур” у період 2026-2027 років може охоплювати наступні категорії споживачів:

Родини з дітьми: Дана категорія споживачів прагне безпечного та насиченого відпочинку, здебільшого на території України або в сусідніх європейських державах. Продуктова лінійка вже містить пропозиції для школярів та тури до парків розваг, які можуть бути модифіковані та доповнені.

Особи старшого віку (60+): Маючи більше вільного часу та потенційні фінансові можливості, вони цікавляться спокійним відпочинком, екскурсіями, оздоровчими турами. Пропозиції “Аккорд-тур” (СПА-тури, купальні, лікувальні тури) відповідають запитам цього сегмента.

Молодіжна аудиторія (18-35 років): Попри існуючі обмеження, ця категорія споживачів зберігає активність. Для них привабливими є економічні варіанти подорожей, тури на вихідні, активні види відпочинку (як-от, гірськолижні курорти, гірські походи), а також відвідування фестивальних та інших масових заходів. Необхідно формувати пропозиції, що враховують актуальні можливості та обмеження для мандрівок цієї вікової групи.

Корпоративний сектор: Обслуговування групових замовлень та розвиток MICE-туризму (організація зустрічей, інсентив-турів, конференцій, виставкових заходів) може стати перспективним вектором розвитку, хоча на даний момент цей напрям недостатньо представлений в діяльності компанії «Аккорд-тур».

Внутрішньо переміщені особи (ВПО): Дана група населення може виявляти інтерес до короткотривалих подорожей з метою психологічної реабілітації та відпочинку в безпечних українських регіонах.

Іноземні відвідувачі (у довгостроковому вимірі, після припинення активної фази воєнних дій та стабілізації загальної обстановки): Може спостерігатися зростання інтересу до ексклюзивних українських туристичних шляхів, культурно-історичної спадщини та, ймовірно, подієвого туризму (зокрема, відвідування місць, пов'язаних з історією українського опору). [38]

Таким чином, актуальність перегляду та деталізації профілю цільового споживача не викликає сумнівів. Історично “Аккорд-тур” міг орієнтуватися на широку аудиторію, включно з активною молоддю. Проте умови воєнного стану спричинили кардинальні трансформації у структурі платоспроможного попиту та доступності туристичних поїздок. Актуальні тенденції демонструють підвищення попиту на сімейний відпочинок, оздоровчі тури, а також на мандрівки серед старшої вікової групи, що часто володіє більшим вільним часом та стабільним доходом. Компанія “Аккорд-тур” вже пропонує продукти, здатні привабити ці “нові” пріоритетні категорії споживачів, зокрема СПА-тури, лікувально-оздоровчі програми, а також тури для дітей та школярів.

Отже, підприємству необхідно не лише фіксувати зміни в демографічній структурі своєї клієнтури, але й інтенсивно коригувати маркетингові заходи для залучення зазначених сегментів. Це може включати розробку спеціалізованих продуктів чи суббрендів, орієнтованих на конкретні потреби. Подібний підхід потребуватиме не тільки модифікації рекламних звернень, але й потенційного пристосування власне туристичних продуктів, комунікаційних каналів та стандартів обслуговування. Наприклад, комунікація з сегментом 60+ має бути більш традиційною та інформативною, можливо, через друковані матеріали чи спеціалізовані онлайн-ресурси, а не лише через соцмережі, пріоритетні для молоді.

Дослідження виявило потребу в чіткій ринковій сегментації. У туризмі застосовують різні критерії: географічні (походження туриста), демографічні (вік, стать, дохід, освіта), психографічні (стиль життя, цінності, інтереси) та поведінкові (мета, частота поїздок, лояльність).

Психографічна сегментація розкриває глибинні мотиви споживачів, поділяючи їх за стилем життя, цінностями, переконаннями, інтересами. Відома модель VALS (Values and Lifestyles) класифікує споживачів на групи (“Інноватори”, “Мислителі”, “Успішні”, “Дослідники”, “Віруючі”, “Старателі”, “Практики”, “Ті, що виживають”). [39] Для ТОВ “Аккорд-тур” актуальні такі типи:

“Мислителі” розважливі, цінують порядок, логіку, прагнуть детальної інформації; консервативні, поважають традиції, аналізують ціну/якість, вивчають відгуки.

“Успішні” мотивовані досягненнями, мають чіткі, часто кар’єрні, цілі; демонструють статус, обирають престижні бренди/послуги; активні споживачі, стежать за трендами.

“Практики” орієнтовані на практичність та функціональність; інтереси: робота, сім’я, дім, відпочинок; цінують надійність та функціональність, а не розкіш.

Поведінкова сегментація фокусується на взаємодії споживачів з продуктом/послугою: частоті покупок, шуканих вигодах, приводі для купівлі, залученості та лояльності.

Враховуючи асортимент ТОВ “Аккорд-тур” та ринкові тенденції, можна визначити такі перспективні ринкові ніші:

Комфортні автобусні тури Європою без нічних переїздів: для туристів, що цінують зручність, готові платити за неї, але шукають переваги автобусних подорожей (більше місць, менше обмежень багажу).

Тематичні та екскурсійні тури Україною: зростаючий попит на внутрішній туризм відкриває можливості для унікальних маршрутів (замки,

Карпати, Закарпаття, термальні джерела, гастрономія, місця сили, історичні пам'ятки).

Оздоровчий та SPA-туризм: зріс попит на тури для покращення здоров'я, релаксації, відновлення (купальні, санаторно-курортне лікування, реабілітаційні програми).

Дитячий та шкільний туризм: актуальні тури під час канікул, освітні екскурсії, поїздки до парків розваг, випускні подорожі.

Подієвий туризм: подорожі на фестивалі, концерти, спортивні змагання, різдвяні ярмарки та інші масові заходи (з урахуванням безпеки).

Спеціалізований нішевий туризм: фототури, ретрит-тури, шопінг-тури можуть залучити вузькі, але платоспроможні сегменти.

Вибір пріоритетних цільових сегментів ґрунтується на критеріях: розмір та потенціал зростання сегмента, відповідність пропозицій компанії його потребам, наявність ресурсів/компетенцій для обслуговування, рівень конкуренції та потенційна прибутковість.

Зважаючи на поточну ринкову ситуацію, споживчу поведінку та можливості ТОВ “Аккорд-тур», пропонуються такі пріоритетні цільові сегменти:

“Обачливі мандрівники” (сім'ї зі школярами та люди середнього/старшого віку, 45-65+ років): Цей сегмент об'єднує споживачів, що пріоритезують безпеку, комфорт та змістовність відпочинку; цінують надійність оператора, перевірені маршрути, якісний сервіс. Обирають переважно тури Україною (безпечні регіони) або до найближчих європейських країн з розвиненою інфраструктурою. Чутливі до співвідношення ціна/якість, але готові платити за додатковий комфорт (наприклад, тури без нічних переїздів). Часто планують поїздки заздалегідь. Становлять значну частку населення, особливо з урахуванням демографічних змін через воєнний стан (збільшення частки жінок з дітьми та людей старшого віку серед активних туристів).

“Шукачі відновлення” (особи 30-55+ років, які потребують оздоровлення, психологічного розвантаження, рекреації): Сегмент, що активно зростає через підвищений рівень стресу та втоми. Зацікавлені в SPA-турах, лікувально-оздоровчих програмах, ретритах, відпочинку на природі (гори, озера, термальні джерела). Можуть включати ВПО та мешканців інших регіонів, що шукають відновлення фізичного та ментального здоров'я. Цінують спокій, якісні медичні/оздоровчі послуги, екологічно чисті локації. Спостерігається чіткий тренд зростання попиту на оздоровчий та рекреаційний туризм. ТОВ “Аккорд-тур” пропонує відповідні тури: СПА, купальні, лікувальні/реабілітаційні програми, відпочинок у Карпатах/Закарпатті. Цей сегмент може бути менш чутливим до ціни, якщо пропозиція гарантує якісне оздоровлення.

“Економні молоді дослідники” (молодь 18-28 років, переважно студенти та молоді спеціалісти з обмеженим бюджетом): Шукають бюджетні подорожі, короткі тури вихідного дня, нові яскраві враження, знайомства. Активні користувачі соцмереж, часто приймають рішення спонтанно. Цінують гнучкість, неформальну атмосферу, поєднання відпочинку з активностями (фестивалі, концерти, спорт). Це традиційно активний турсегмент, на який частково орієнтувався “Аккорд-тур”. Попри економічні труднощі та можливі обмеження на виїзд, попит на доступні подорожі серед молоді збережеться. Компанія має економ-тури, тури вихідного дня, пропозиції для школярів/студентів, що можуть бути адаптовані.

3.3 Розробка комплексної маркетингової стратегії для досліджуваного підприємства

Проведене дослідження засвідчило, що концепція загальних конкурентних стратегій, розроблена Майклом Портером, виявляється найдоцільнішою. Вона передбачає три фундаментальні шляхи до

конкурентної переваги: лідерство у витратах, диференціація та фокусування.
[17]

Стратегія лідерства у витратах спрямована на досягнення найнижчих в галузі витрат на виробництво та збут продукції/послуг. Це дозволяє компанії або встановлювати ціни нижчі за конкурентів, залучаючи ціночутливих споживачів, або отримувати вищий прибуток при середньоринкових цінах. Реалізація цієї стратегії зазвичай вимагає великих обсягів виробництва для економії на масштабі, стандартизації та жорсткого контролю витрат у всьому ланцюгу цінності.

Стратегія диференціації передбачає створення продукту чи послуги, що сприймаються споживачами як унікальні та мають особливу цінність, за яку вони готові платити премію. Диференціація досягається через інновації, вищу якість, оригінальний дизайн, унікальний бренд, виняткове обслуговування тощо.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль компанії на вузькому сегменті ринку (ринковій ніші) та ефективніше, ніж у конкурентів на широкому ринку, обслуговування його потреб. Фокусування реалізується або через нижчі витрати для обраної ніші (фокусування на витратах), або через унікальну пропозицію для неї (фокусування на диференціації). Аналізуючи застосовність цих стратегій для ТОВ “Аккорд-тур”, можна зробити такі висновки:

Лідерство за витратами є малоімовірним і ризикованим напрямом для “Аккорд-тур”. Компанія не є найбільшим гравцем ринку, що обмежує економію на масштабі порівняно з глобальними операторами чи великими національними фірмами, орієнтованими на масовий низькоціновий сегмент. Пряма цінова конкуренція з онлайн-агрегаторами та великими операторами буде надзвичайно складною. Однак елементи оптимізації витрат при створенні окремих турпродуктів (наприклад, «економ-турів») можуть використовуватися як тактичний інструмент.

Диференціація є більш перспективним стратегічним шляхом. “Аккорд-тур” має широкий і різноманітний асортимент турів, що є базою для унікальних пропозицій. Компанія вже успішно застосовує елементи диференціації, наприклад, автобусні тури “без нічних переїздів”, що підвищує комфорт і цінується певними туристами. Розвиток унікальних авторських турів Україною (маловідомі культурні/природні аспекти) чи спеціалізованих турів (СПА, лікувальні, фототури, ретрит-тури) може суттєво посилити диференційовану перевагу. Прикладом успішної диференціації на турринку є TUI, що фокусується на унікальних концепціях відпочинку та високій якості сервісу. [41]

Комбінований підхід, що поєднує фокусування та диференціацію, представляється найдоцільнішим стратегічним вибором для компанії. За обставин лімітованих ресурсів та інтенсивної конкуренції на туристичному ринку, зосередження зусиль на декількох пріоритетних цільових аудиторіях і створення для них унікальних, високоцінних туристичних продуктів дасть змогу підприємству результативніше задіяти свої переваги та уникнути прямої конфронтації з основними гравцями ринку.

Отже, стратегія сфокусованої диференціації визначається як аргументований вибір для ТОВ “Аккорд-тур” на період 2026-2027 років.

Насамперед, такий стратегічний підхід уможливить уникнення прямого та ресурсовитратного цінового суперництва з великими ринковими операторами та онлайн-агрегаторами, що часто володіють перевагами у сфері витрат. Дозволить максимально ефективно використати сильні сторони компанії. Забезпечить концентрацію обмежених маркетингових та фінансових ресурсів на конкретних цільових аудиторіях, підвищуючи ефективність комунікацій та рентабельність маркетингових інвестицій. Сприятиме формуванню чіткого, привабливого іміджу компанії у споживачів обраних ніш, що підвищить впізнаваність бренду та лояльність клієнтів, вирішуючи раніше виявлену ключову проблему.

Стратегія фокусованої диференціації є найбільш реалістичним та потенційно успішним шляхом для ТОВ “Аккорд-тур” на 2026-2027 рр. Лідерство за витратами вимагає масштабу, якого компанія, ймовірно, не має порівняно з великими гравцями, і несе ризик цінових війн в умовах нестабільності. Широка диференціація для всього ринку потребує значних інвестицій в інновації, маркетинг та брендінг, що складно при поточних ресурсах та низькій впізнаваності бренду. Натомість фокусування дозволяє сконцентрувати зусилля на сегментах, де компанія може запропонувати унікальну цінність та побудувати міцні позиції. Поєднання фокусування з диференційованими продуктами для обраних ніш допоможе уникнути пастки “застрягання посередині” (не будучи а ні лідером за витратами, а ні чітко диференційованим гравцем) та запропонувати клієнтам цінність, за яку вони готові платити. Цей підхід узгоджується з наявністю у «Аккорд-тур» різноманітних, зокрема нішевих, турпродуктів.

Впровадження сформованої маркетингової стратегії сфокусованої диференціації потребує системного підходу, який включає організаційні перетворення, залучення інвестицій, розбудову партнерських зв'язків та наявність детального плану заходів. Крім того, суттєвим є застосування засад антикризового маркетингу, особливо за обставин нестійкого зовнішнього оточення.

Формування спеціалізованих структурних одиниць або визначення відповідальних фахівців з метою результативного просування нішевих туристичних продуктів та здійснення маркетингових заходів, орієнтованих на пріоритетні аудиторії, рекомендується вивчити доцільність заснування відокремленого департаменту або призначення менеджерів проєктів, які куруватимуть специфічні нішеві напрями.

Необхідно інвестувати в розвиток його компетенцій, зокрема, залучити/підготувати фахівців з цифрового маркетингу (SEO, SMM, таргетинг), контент-менеджменту (тексти, фото, відео, подкасти), аналітики та CRM.

Впровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Всі співробітники, що контактують з клієнтами, мають регулярно навчатися щодо нових продуктів, стандартів обслуговування, технік продажів та комунікації. Особливу увагу – підготовці гідів для спеціалізованих турів.

Визначення обсягу необхідних інвестицій на реалізацію маркетингових заходів, включаючи створення контенту, рекламу в цифрових каналах, SEO-просування, SMM, PR-активності та співпрацю з інфлюенсерами.

За необхідності – модернізація автопарку для гарантування комфорту та безпеки на унікальних маршрутах. Капіталовкладення у вдосконалення веб-сайту, створення повнофункціонального мобільного застосунку, інтеграція CRM-системи.

Активний пошук грантів від українських/міжнародних донорів, участь у держпрограмах підтримки туризму та МСБ.

Встановлення та посилення взаємовигідної співпраці з готельними комплексами, закладами харчування, музейними установами, екскурсійними агенціями та іншими надавачами послуг, що дотримуються високих стандартів якості та відповідають концепції нішевих туристичних продуктів “Аккорд-тур».

Взаємодія з реабілітаційними установами, санаторно-курортними комплексами, медичними центрами з метою формування та популяризації оздоровчих і реабілітаційних турів. Кооперація з навчальними закладами для організації освітньо-пізнавальних турів для школярів та студентів.

Проведення спільних рекламних кампаній та промоакцій з підприємствами, які орієнтуються на подібні цільові сегменти, проте не є безпосередніми конкурентами (наприклад, виробники туристичного спорядження, спортивних товарів, книжкової продукції та ін.).

Таблиця 3.2

Поетапний план впровадження

Етап 1 - Підготовчий (IV квартал 2025 р. – II квартал 2026 р.)	Етап 2 (III квартал 2026 р. – IV квартал 2027 р.): Активна реалізація та оптимізація.
Проведення поглиблених маркетингових досліджень для фіналізації вибору ніш, деталізації профілів цільових сегментів та тестування концепцій нових продуктів.	Запуск нових туристичних продуктів відповідно до затвердженого графіка.
Розробка детальних маркетингових планів для кожного пріоритетного напрямку та продукту.	Розгортання повномасштабних маркетингових кампаній, спрямованих на цільові сегменти.
Формування або реорганізація відповідних підрозділів, набір та навчання персоналу.	Активне просування через цифрові канали, SMM, контент-маркетинг, співпраця з інфлюенсерами.
Модернізація веб-сайту, початок розробки мобільного додатку та впровадження CRM-системи.	Постійний збір зворотного зв'язку від клієнтів та партнерів.
Розробка контент-стратегії та підготовка первинного пулу контенту (статті, фото, відео).	Регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI).
	Оперативне коригування маркетингових планів та продуктових пропозицій на основі отриманих даних та змін ринкової ситуації.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Зважаючи на перманентну нестабільність та ймовірність виникнення кризових ситуацій (економічного чи безпекового характеру), ТОВ “Аккорд-тур” потребує розробленого плану антикризових маркетингових дій. Такий план має включати:

Гнучкість ціноутворення та умов бронювання (можливість зміни дат/туру без штрафів).

Оперативна переорієнтація на безпечні напрямки/види туризму (наприклад, посилення фокусу на внутрішньому туризмі в західних регіонах).

Посилення онлайн-комунікацій для інформування клієнтів про ситуацію, безпеку, доступні пропозиції.

Розробка спецпропозицій для підтримки психологічного стану населення (короткі рекреаційні тури, тури вихідного дня).

Оптимізація маркетингових витрат з фокусом на найефективніших каналах/інструментах.

Наголошення на заходах безпеки, що вживаються компанією під час турів.

Втілення зазначених практичних порад, за умови застосування системного підходу та адаптивного реагування на динаміку зовнішніх умов, надасть підприємству змогу результативно імплементувати розроблену маркетингову стратегію та реалізувати поставлені завдання.

Імплементация запропонованого стратегічного напрямку сфокусованої диференціації для ТОВ “Аккорд-тур” зумовить як економічні, так і соціальні наслідки. Оцінювання ефективності реалізації стратегії вимагає визначення комплексу ключових індикаторів результативності (KPI).

Згідно зі сформульованими SMART-завданнями, прогнозується щорічне збільшення сукупного доходу на 15% у період 2026-2027 років, що планується забезпечити шляхом нарощування обсягів реалізації у пріоритетних ринкових сегментах та вдосконалення політики ціноутворення. Представлення диференційованих туристичних продуктів із підвищеною ціннісною пропозицією (зокрема, турів вищого рівня комфорту, ексклюзивних програм) повинно сприяти збільшенню середнього чеку на одного туриста. Результативне впровадження стратегії концентрації на цільових сегментах має забезпечити зростання кількості реалізованих турів у пріоритетних категоріях (“Обачливі мандрівники”, “Шукачі відновлення”, “Економні молоді дослідники”).

Зростання коефіцієнта окупності маркетингових інвестицій (Return on Marketing Investment - ROMI). Очікуваний цільовий рівень ROMI може досягати 5:1 (або 500%), що розглядається як позитивний результат. [42]

Досягнення цільових показників NPS (Net Promoter Score) ≥ 55 та CSI (Customer Satisfaction Index) $\geq 88\%$ свідчатиме про високу споживчу оцінку якості послуг. [39]

Збільшення кількості постійних клієнтів, їхньої довічної цінності (CLV – Customer Lifetime Value) та коефіцієнта утримання (CRR – Customer Retention Rate).

Формування образу ТОВ “Аккорд-тур” як надійного, інноваційного, клієнтоорієнтованого туроператора, що гарантує якість та безпеку подорожей.

Активна розробка та просування турів Україною для популяризації вітчизняних дестинацій та розвитку місцевих громад.

Створення нових робочих місць при успішній реалізації стратегії та розширенні діяльності компанії.

Висновків за розділом 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано комплексну маркетингову стратегію для ТОВ “Аккорд-тур” на період 2026-2027 рр. Ця стратегія базується на принципі фокусованої диференціації за М. Портером, що передбачає концентрацію зусиль компанії на обраних цільових сегментах ринку та пропозицію їм унікальних туристичних продуктів, які б вигідно відрізнялися від пропозицій конкурентів.

На основі аналізу місії компанії, результатів SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, дослідження ринку та конкурентного середовища, а також прогнозних тенденцій розвитку міжнародного та українського туристичних ринків, були сформульовані стратегічні маркетингові цілі для ТОВ “Аккорд-тур” за критеріями SMART. Ці цілі охоплюють фінансові (зростання доходу), ринкові (збільшення частки ринку внутрішніх автобусних турів, підвищення впізнаваності бренду), клієнтські (підвищення задоволеності та лояльності) та продуктові (розробка та запуск нових актуальних турпродуктів) аспекти діяльності. Вони є амбітними, але, за умови послідовної та ефективної імплементації запропонованої стратегії, цілком досяжними.

Було проведено поглиблений аналіз існуючої та потенційної цільової аудиторії, що дозволило обґрунтувати вибір пріоритетних цільових сегментів. Для кожного з сегментів розроблено відповідні стратегії позиціонування, спрямовані на максимально точне задоволення їхніх специфічних потреб та формування чіткого образу компанії у їхній свідомості.

Розроблено практичні рекомендації щодо імплементації запропонованої маркетингової стратегії, що включають пропозиції щодо організаційних змін, необхідних інвестицій, розвитку партнерських відносин та поетапного плану впровадження. Окрему увагу приділено важливості антикризового маркетингу в сучасних умовах. Для оцінки ефективності стратегії запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволить здійснювати моніторинг та контроль за досягненням поставлених цілей.

Таким чином, реалізація запропонованої в цьому розділі маркетингової стратегії дозволить ТОВ “Аккорд-тур” не лише адаптуватися до складних та динамічних ринкових умов 2026-2027 рр., але й суттєво зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити впізнаваність та привабливість бренду.

ВИСНОВКИ

Як результат проведеного в межах кваліфікаційної роботи наукового пошуку, вдалося досягти поставленої мети та комплексно вирішити окреслені завдання, що уможливило виклад наступних науково обґрунтованих положень.

Було здійснено глибоке теоретичне дослідження фундаментальних аспектів розробки маркетингової стратегії для підприємств туристичної індустрії. Проаналізовано її сутнісні характеристики, значення, завдання та ключову роль у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні сталого розвитку галузі. Ідентифіковано провідні сучасні тренди, включно з цифровізацією, персоналізацією підходів, орієнтацією на сталий розвиток та посиленням значущості маркетингу взаємовідносин. Проведено систематизацію типології маркетингових стратегій за класифікаційними ознаками, зокрема розглянуто моделі росту Ансоффа, конкурентні стратегії Портера та функціональні підходи (4P/7P). Охарактеризовано методологічні основи та аналітичний інструментарій для формування маркетингової стратегії, такі як SWOT-аналіз, PESTLE-дослідження, матриці БКГ та Ансоффа, модель п'яти сил Портера, матриця SPACE, а також запропоновано алгоритм її поетапної розробки. Для досягнення ефективності стратегії обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу, що поєднує аналіз зовнішніх та внутрішніх детермінант, конкурентного оточення, вибір векторів зростання, управління портфелем послуг, дотримання принципів сталого розвитку та використання сучасних цифрових технологій і концепцій маркетингу взаємодії.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ “Аккорд-тур” показало, що, незважаючи на певні досягнення у фінансовій реструктуризації, оптимізації боргового навантаження та покращенні показників чистої прибутковості завдяки економії на відсоткових виплатах, а також на активному менеджменті оборотного капіталу, підприємство зіштовхується зі значними труднощами в

операційній сфері, що відображаються у зниженні операційного прибутку. Компанія залишається у фінансово уразливому стані через високий рівень фінансового важеля, критично низькі показники абсолютної ліквідності та ризиковану політику управління кредиторською заборгованістю.

Поточна маркетингова стратегія підприємства має розвинені канали комунікації та значний контентний обсяг. Однак її загальна ефективність знижується через критичні технічні вади офіційного веб-сайту та серйозні проблеми в управлінні онлайн-репутацією: негативні відгуки про якість послуг та організацію, поєднані з відсутністю належної реакції компанії, нівелюють маркетингові зусилля та створюють ризики для довіри й залучення клієнтів. Таким чином, стратегія, маючи окремі ефективні аспекти, демонструє суттєві прогалини у забезпеченні позитивного клієнтського досвіду та репутаційному менеджменті, що робить її недостатньо дієвою для сталого розвитку.

На підставі проведеного комплексного аналізу для ТОВ “Аккорд-тур” було розроблено та аргументовано комплексну маркетингову стратегію на період 2026-2027 рр., яка базується на принципі сфокусованої диференціації за М. Портером. Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль на обраних цільових ринкових сегментах та пропозицію їм унікальних туристичних продуктів. З урахуванням місії компанії, результатів SWOT- та PESTLE-аналізу, дослідження ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та прогнозних тенденцій, сформульовано амбітні, проте реалістичні стратегічні маркетингові цілі за критеріями SMART. Проведено поглиблений аналіз цільової аудиторії, що дозволило обґрунтувати вибір пріоритетних сегментів та розробити для них відповідні стратегії ринкового позиціонування. Запропоновано пакет практичних рекомендацій щодо імплементації даної стратегії, який включає пропозиції стосовно організаційних змін, необхідних обсягів інвестування, розвитку партнерських відносин, поетапного плану впровадження та застосування антикризового маркетингу. Очікується, що реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ “Аккорд-тур” не тільки успішно

адаптуватися до складних та динамічних ринкових умов, але й суттєво посилити свої конкурентні позиції, підвищити рівень впізнаваності та привабливості власного бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
2. Черчик Л. М. Маркетинг рекреаційних територій: теорія, методологія, практика. Луцьк: ЛДТУ, 2006. 136 с.
3. Основи менеджменту та маркетингу в туризмі : методичні вказівки для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 242 «Туризм» / уклад. Г. В. Топор. Миколаїв : МНАУ, 2021. 46 с. [Цит. 11.03.2025].
Доступний з: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10586/1/osnovi-menedzhmentu-ta-marketingu-v-turizmi-mb-242.pdf>
4. Маркетинг в туризмі. Тема 8. Маркетингові комунікації в туризмі. [Цит. 11.03.2025].
Доступний з: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%B2%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%96/page8.html
5. Ольшанський Д. В. Маркетингові стратегії в туристичному бізнесі. *Вісник ДІТБ*. 2005. № 9. С. 140–144. [Цит. 13.03.2025]. Доступний з: https://tourlib.net/statti_ukr/olshanskyj2.htm
6. Маркетинг : навч. посіб. / за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 642 с. [Цит. 14.03.2025]. Доступний з: <https://buklib.net/books/26489/>
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 4-те вид., доп. Київ : Лібра, 2006. 717 с.
8. Ecobici L. The Importance of Marketing in Tourism. *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series*. 2017. Vol. 2 Special. P. 133–137. [Цит. 17.03.2025]. Доступний з: https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/201702.Volumul_2_Special/21_Ecobici_L.pdf
9. Porter M. Competition. Moscow : Williams Publishing House, 2002. 406 p.
10. Borden N. H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 1964. June. P. 2–7. [Цит. 19.03.2025]. Доступний з: <https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984-The-concept-of-marketing-mix.pdf>
11. Tamakloe K. J. SWOT Analysis: A KJM Approach. 2020. [Цит. 21.03.2025].
Доступний з: <https://kobbytamakloe.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/07/swot-analysis-kjm.pdf>
12. Шиманська К. В. Аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Вісник ДІТБ*. 2007. № 11. С. 141–146. [Цит. 26.03.2025].
Доступний з: https://tourlib.net/statti_ukr/shymanska2.htm

13. Князева О. В., Ткаченко А. С. Маркетингові аспекти діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 164–169. [Цит. 30.03.2025]. Доступний з: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/29.pdf
14. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning, 2016. [Цит. 02.04.2025]. Доступний з: https://books.google.com.ua/books?hl=ru&lr=&id=A9KqEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=PESTLE-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7&ots=VSXLhvaiod&sig=vZSQEuhtfYAKuWcFodJB3PFeqos&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
15. Ковальська Л. Л., Mikhno Y. S. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку туристичного підприємства (на прикладі ТОВ «Аккорд-Тур»). *Регіональна економіка*. 2023. № 2. С. 129–137. [Цит. 04.04.2025]. Доступний з: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek_2023_2_15.pdf
16. Al Khasawneh. Porter's Five Forces Model And The Implementation To The Airline Industry. MPRA Paper No. 84237. 2018. [Цит. 05.04.2025]. Доступний з: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/84237/>
17. Bruijl G. H. The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *Journal of Strategy and Management*. 2018. Vol. 11, No. 4. P. 454–467. [Цит. 07.04.2025]. Доступний з: https://www.researchgate.net/profile/Gerard-Bruijl/publication/326026986_The_Relevance_of_Porter's_Five_Forces_in_Today's_Innovative_and_Changing_Business_Environment/links/5c14165c299bf139c7593f03/The-Relevance-of-Porters-Five-Forces-in-Todays-Innovative-and-Changing-Business-Environment.pdf
18. Five Forces Analysis for The Hospitality Industry. Visual Paradigm. [Цит. 09.04.2025]. Доступний з: <https://board.visual-paradigm.com/templates/five-forces-analysis-for-the-hospitality-industry>
19. Мазур І. О., Карпінська О. І. SPACE-аналіз як основа вибору стратегії розвитку підприємства на ринку мінеральних вод. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. [Цит. 09.04.2025]. Доступний з: https://www.researchgate.net/publication/361682871_SPACE-ANALIZ_AK_OSNOVA_VIBORU_STRATEGII_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA_NA_RINKU_MINERALNIH_VOD
20. Мамчур Р. В. Сучасні методи портфельного аналізу в системі антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. [Цит. 10.04.2025]. Доступний з: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946>

21. Миронов Ю. В. Особливості використання матриці "Привабливість ринку - Конкурентоспроможність" (матриця GE/McKinsey) в діяльності туристичних підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 228. С. 67–70. [Цит. 12.04.2025]. Доступний з: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov17.htm
22. Кулешова Н. В. Маркетингова товарна політика : методичні рекомендації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 64 с. [Цит. 14.04.2025]. Доступний з: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11718/1/2015-%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%94%D1%88%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%20%D0%92..pdf>
23. Ачкасова Л. М. Маркетингова цінова політика : методичні вказівки. Харків : ХНТУСГ ім. П. Василенка, 2016. 48 с. [Цит. 15.04.2025]. Доступний з: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/852>
24. Аккорд-тур : офіційний сайт. [Цит. 16.04.2025]. Доступний з: <https://www.accordtour.com/>
25. ТОВ "АККОРД-ТУР". *Опендатабот*. [Цит. 16.04.2025]. Доступний з: <https://opendatabot.ua/c/32800179>
26. PageSpeed Insights analysis for accordtour.com. Google Developers. [Цит. 05.06.2025]. Доступний з: https://pagespeed.web.dev/analysis/https-www-accordtour-com/4adosxah6?form_factor=mobile
27. Аккорд-Тур : сторінка Facebook. [Цит. 17.04.2025]. Доступний з: https://www.facebook.com/akkordtur/?locale=uk_UA
28. akkordtur : профіль Instagram. [Цит. 18.04.2025]. Доступний з: <https://www.instagram.com/akkordtur/>
29. YouTube. [Цит. 18.04.2025]. Доступний з: <https://www.youtube.com/@Akkord-Tour/featured>
30. Відгуки туристів. *Аккорд-тур*. [Цит. 19.04.2025]. Доступний з: <https://www.accordtour.com/reviews>
31. Аккорд-тур (Accord-tour) – відгуки. *iRecommend.ru*. [Цит. 21.04.2025]. Доступний з: <https://irecommend.ru/content/akkord-tur>
32. European Travel Maintains Momentum in Early 2025 Despite Rising Global Uncertainty. European Travel Commission. 14.05.2025. [Цит. 22.05.2025]. Доступний з: <https://etc-corporate.org/news/european-travel-maintains-momentum-in-early-2025-despite-rising-global-uncertainty/>
33. What is ETIAS?. *ETIAS.com*. [Цит. 23.05.2025]. Доступний з: <https://etias.com/what-is-etias>
34. Публічний звіт Державного агентства розвитку туризму України за 2023 рік. Київ : Державне агентство розвитку туризму України, 2024. 66 с. [Цит. 24.05.2025]. Доступний з: <https://cdn.prod.websitefiles.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/678a7c0bf0a>

- [c20217dabe371 %0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%94%D0%90%D0%A0%D0%A2 2024.pdf](https://gradus.app/ru/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-eleventh-wave/)
- 35.Одиннадцатая волна исследования украинского общества в условиях войны (28-30 августа 2022). Gradus Research. 2022. [Цит. 26.05.2025]. Доступный з: <https://gradus.app/ru/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-eleventh-wave/>
 - 36.Zhyznomirska H. Socio-Statistical Data as a Factor of Public Opinion Manipulation. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Журналістські науки*. 2022. Vol. 4. P. 46–51. [Цит. 27.05.2025]. Доступный з: <https://philpapers.org/archive/ZHZSSD.pdf>
 - 37.Krivoručko M., Krivokapić J., Krivokapić I. Marketing mix for tourist destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2017. Vol. 6, Iss. 3. P. 187–190. [Цит. 27.05.2025]. Доступный з: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718916302580>
 - 38.Державне агентство розвитку туризму України : офіційний сайт. [Цит. 28.05.2025]. Доступный з: <https://www.tourism.gov.ua/>
 - 39.Net Promoter Score (NPS). AgencyAnalytics. [Цит. 29.05.2025]. Доступный з: <https://agencyanalytics.com/kpi-definitions/net-promoter-score>
 - 40.Pérez A., Quintanilla C., Bevilacqua R. Values and lifestyles in the adoption of new technologies: applying VALS scale. *Proceedings of the XLVII CLADEA Assembly 2012*. 2012. [Цит. 01.06.2025]. Доступный з: https://www.researchgate.net/profile/Andrea-Perez-41/publication/287297956_Values_and_lifestyles_in_the_adoption_of_new_technologies_applying_vals_scale/links/5ca4f5a2458515f7852214b7/Value-s-and-lifestyles-in-the-adoption-of-new-technologies-applying-vals-scale.pdf
 - 41.Strategy & Forecast. TUI Group. [Цит. 03.06.2025]. Доступный з: <https://www.tuigroup.com/en/investors/strategy-and-forecast>
 - 42.Porter M. E. Strategy and the Internet. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, 2001. 19 p. [Цит. 03.06.2025]. Доступный з: <https://www.academia.edu/download/106315267/43348820001.pdf>