

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах
рукопису

ГЕРЛЯН ЯКІВ СЕРГІЙОВИЧ

УДК 334:[005.332.4]:339.138

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ
МАРКЕТИНГУ

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань 05 – Соціально-поведінкові науки.

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Я.С. Герлян

Науковий керівник:

Кутліна Ірина Юріївна,

кандидат технічних наук

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Герлян Я.С. Формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна», Київ, 2025.

Дисертаційне дослідження спрямоване на вирішення наукової проблематики, що пов'язана з обґрунтуванням теоретичних положень і розробленням науково-методичних підходів до побудови економічного механізму, спрямованого на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням маркетингової орієнтації його діяльності.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу» сформовано теоретичну основу сфери дослідження, зокрема конкурентоспроможності підприємства на маркетингових засадах, що базується на концептуальному уточненні змісту ключового поняття «конкурентоспроможність підприємства на засадах маркетингу», яке виступає базисом для розроблення економічного механізму та створює передумови для максимізації ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

У межах ресурсно-ринкової концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства та під впливом еволюції суспільства на розвиток маркетингу, запропоновано розуміти дефініцію конкурентоспроможність підприємства на маркетингових засад, як системний процес трансформації ресурсного потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги шляхом створення унікальної цінності для цільових сегментів шляхом імплементації комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує досягнення високої економічної результативності, задоволення

запитів цільової аудиторії та виконання стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання в умовах високої ринкової волатильності.

Підсумки дослідження маркетингових інструментів у загальній системі формування конкурентоспроможності підприємства дають підстави стверджувати, що нинішня концепція управління конкурентоспроможністю формується як інтегрована система, яка поєднує діагностику маркетингового оточення, моніторинг ринкової кон'юнктури, розробку маркетингової стратегії, а також інструменти прогнозування та моделювання. Визначено, що система маркетингових інструментів з урахуванням особливостей їх взаємозв'язку створює умови для формування конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі дисертаційного дослідження «Аналітична оцінка тенденцій та ефективності розвитку підприємств туристичної галузі» здійснено всебічне вивчення тенденцій розвитку світового ринку туристичних послуг, які стали аналітичною основою для подальшого дослідження процесів генерування конкурентного статусу та максимізації економічного ефекту від діяльності підприємств туристичної індустрії. У результаті проведеного аналізу сучасних тенденцій розвитку туристичної галузі було виявлено, що основними драйверами її трансформації виступають цифрові платформи, запити на персоналізовані подорожі, мобільні застосунки, технології доповненої та віртуальної реальності, а також маркетингові інструменти. Встановлено, що цифровізація туристичних сервісів, активне впровадження інноваційних маркетингових рішень, орієнтація на засади концепції сталого функціонування та пролонгація культурної автентичності формують нову парадигму функціонування туристичного бізнесу.

У результаті дослідження доведено обґрунтованість застосування чотирьох категорій індикаторів для комплексної оцінки конкурентоспроможності туристичних дестинацій, зокрема: кількість туристичних прибуттів, індекс цифрової готовності, індекс сталого розвитку та показники якості життя. Такий підхід дозволив забезпечити глибше

розуміння ключових домінант світового ринку туристичних послуг та їх впливу на формування туристичної привабливості.

Сформовано методологічне підґрунтя для здійснення кластерного та дискримінантного аналізу дестинацій, що дозволив виокремити чотири типи країн, які істотно різняться за параметрами туристичної привабливості, рівнем інфраструктурного розвитку, соціально-економічними характеристиками та цифровим потенціалом. На основі результатів побудовано систему лінійних рівнянь множинної регресії, яка відображає залежність ймовірності належності країни до певного кластеру, що, на противагу традиційним методикам, забезпечує верифікацію питомої ваги кожного показника в структурі кластерного аналізу та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Виявлено, що ключовими дестимулюючими факторами розвитку туристичної галузі України залишаються економічна нестабільність, загроза безпеці, інфраструктурні обмеження та дефіцит кваліфікованих кадрів. Умови глобальних і національних криз, зокрема пандемія COVID-19 та збройна агресія з боку РФ проти України, призвели до масштабної деструкції бізнес-середовища та різкого зменшення чисельності діючих суб'єктів господарювання, персоналу та обсягів туристичних послуг. Водночас встановлено, що обмеження сприяли розвитку внутрішнього туризму та цифровізації туристичних сервісів, трансформуючи ринкову пропозицію. Попри скорочення кількості суб'єктів господарювання, зростання податкових надходжень засвідчує підвищення ефективності діяльності окремих сегментів галузі.

У третьому розділі «Формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу» обґрунтовано визначальну роль економічного потенціалу в процесі розробки економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розроблений механізм ґрунтується на системному поєднанні концептуального, ресурсно-операційного та економічної дії і спрямований на оцінку рівня ефективності

економічної діяльності підприємства для довгострокової конкурентної стійкості підприємства.

В результаті проведеного багатофакторного дискримінантного аналізу визначено інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі, результати оцінки показників більш точно характеризують позиції підприємств у межах ринку та виявляють резерви підвищення конкурентоспроможності.

Обґрунтовано теоретико-прикладні засади формування стратегій підприємств туристичної галузі на основі матриці дій, яка дозволяє обирати маркетингові інструменти для реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки з урахуванням потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, економічний механізм, маркетинг, маркетингові інструменти, конкурентна перевага, забезпечення конкурентоспроможності, ефективність підприємства, ресурсний потенціал, адаптивність, туристична галузь, кластер, потенціал.

ABSTRACT

Herlyan Y.S. Formation of the Economic Mechanism for Ensuring Enterprise Competitiveness Based on Marketing Principles. – A qualification scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – Open International University of Human Development "Ukraine", Kyiv, 2025.

The dissertation research is aimed at solving scientific problems related to the substantiation of theoretical provisions and the development of scientific and methodological approaches to building an economic mechanism aimed at forming and strengthening the competitiveness of an enterprise, taking into account the marketing orientation of its activities.

In the first section "Theoretical and methodological principles of forming the

competitiveness of an enterprise on the basis of marketing", the theoretical basis of the field of research is formed, in particular the competitiveness of an enterprise on the basis of marketing, which is based on the conceptual clarification of the content of the key concept "competitiveness of an enterprise on the basis of marketing", which serves as the basis for developing an economic mechanism and creates the prerequisites for maximizing the efficiency of the functioning of a business entity.

Within the framework of the resource-market concept of ensuring the competitiveness of an enterprise and under the influence of the evolution of society on the development of marketing, it is proposed to understand the definition of the competitiveness of an enterprise on marketing principles as a systemic process of transforming the resource potential of an enterprise into sustainable competitive advantages by creating unique value for target segments through the implementation of a set of marketing tools that ensures the achievement of high economic efficiency, satisfaction of the requests of the target audience and the implementation of the strategic priorities of the business entity in conditions of high market volatility.

The findings of the research on marketing instruments within the overall framework of enterprise competitiveness formation indicate that the modern approach to competitiveness management is based on a holistic system. This system integrates analysis of the marketing environment, continuous assessment of market dynamics, formulation of marketing strategies, and the application of forecasting and modeling methods. It has been established that the coordinated interaction of marketing tools, considering the specifics of their interdependence, provides a foundation for strengthening and sustaining enterprise competitiveness.

The second section of the dissertation, entitled "Analytical assessment of trends and efficiency of development of tourism industry enterprises", presents an in-depth analysis of the development trends of the global tourism services market. The results of this analysis served as an analytical foundation for further investigation of the mechanisms for shaping competitive positions and enhancing the economic outcomes of tourism enterprises. The study of contemporary tourism industry dynamics revealed that its transformation is primarily driven by the

expansion of digital platforms, growing demand for personalized travel experiences, widespread use of mobile applications, the integration of augmented and virtual reality technologies, and the application of advanced marketing instruments. It was substantiated that the digital transformation of tourism services, active adoption of innovative marketing approaches, adherence to the principles of sustainable development, and preservation of cultural authenticity collectively contribute to the emergence of a new paradigm in tourism business operations. Furthermore, the research confirmed the feasibility of applying four groups of indicators for a comprehensive evaluation of the competitiveness of tourist destinations, namely: tourist arrival volumes, digital readiness index, sustainable development index, and quality of life indicators. The proposed approach enabled a more profound identification of the key determinants of the global tourism services market and their role in shaping tourist attractiveness.

A methodological basis was formed for conducting cluster and discriminant analysis of destinations, which allowed us to identify four types of countries that differ significantly in terms of tourist attractiveness parameters, level of infrastructure development, socio-economic characteristics and digital potential. Based on the results, a system of linear multiple regression equations was constructed, which reflects the dependence of the probability of a country belonging to a certain cluster, which, in contrast to traditional methods, provides verification of the specific weight of each indicator in the structure of cluster analysis and substantiates the directions for increasing the competitiveness of tourist destinations.

The research revealed that the primary constraints hindering the development of Ukraine's tourism industry continue to be economic volatility, security risks, insufficient infrastructure development, and a lack of qualified human resources. Global and national crises, particularly the COVID-19 pandemic and the military aggression of the Russian Federation against Ukraine, caused substantial disruption of the business environment, resulting in a significant decline in the number of active enterprises, employment levels, and volumes of tourism services. Simultaneously, it was established that crisis-related restrictions stimulated the expansion of domestic

tourism and accelerated the digital transformation of tourism services, leading to structural changes in market supply. Despite the contraction in the number of market participants, the observed increase in tax revenues points to improved operational efficiency within certain segments of the tourism industry.

The third section, entitled “Formation of an economic mechanism for ensuring enterprise competitiveness based on marketing principles,” highlights the decisive role of economic potential in designing an effective mechanism for strengthening enterprise competitiveness. The proposed mechanism relies on an integrated interaction of conceptual foundations, resource and operational components, and economic instruments, and is focused on evaluating the efficiency of an enterprise’s economic performance as a prerequisite for achieving long-term competitive sustainability.

Based on the results of multifactor discriminant analysis, an integrated indicator of the competitiveness potential of tourism industry enterprises was developed. The obtained assessment provides a more precise characterization of enterprises’ market positions and makes it possible to identify internal reserves for enhancing their competitive capacity.

The study substantiates the theoretical and practical foundations for developing strategies of tourism industry enterprises based on an action matrix that enables the selection of appropriate marketing instruments for implementing foreign market entry strategies, taking into account the competitiveness potential of tourism enterprises.

Keywords: enterprise competitiveness, economic mechanism, marketing, marketing tools, competitive advantage, ensuring competitiveness, enterprise efficiency, resource potential, adaptability, tourism industry, cluster, potential.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у виданнях іноземних держав:

1. Kutlina Iryna, Herlian Yakiv. (2025) Cluster Analysis of Countries of The World by Competitiveness of Tourist Destinations. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 3(51). (0,3 друк. арк.)) [https://doi.org/10.31435/ijite.3\(51\).2025.3981](https://doi.org/10.31435/ijite.3(51).2025.3981)

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Окремі аспекти поведінки споживача в Україні під час війни. Вісник Університету «Україна» (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2023. № 8 (35). С. 59-69. (Особистий внесок автора: аналіз маркетингу як невід’ємної категорії ринку (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-06>

3. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Якість як важливий соціально-економічний аспект маркетингу. Вісник Університету «Україна» (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2024. № 10 (37). С. 81-90 (Особистий внесок автора: систематизація факторів формування якості продукту на основі маркетингових підходів (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-07>

4. Герлян Я.С., Кутліна І.Ю. Еволюція маркетингу: від продукту до цінності в умовах цифрової трансформації. Вісник Університету Україна. (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2024. №12 (39). С. 30 – 39. (Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив еволюційних змін у суспільстві на трансформацію маркетингу як концепції управління та інструменту формування конкурентних переваг підприємства (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-03>

5. Герлян Я.С. Трансформація туристичного ринку в умовах цифровізації та маркетингових інновацій. Наукові перспективи. 2025 №10(64) С. 444-457 (0,7 друк. арк.)) [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-444-457](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-444-457)

6. Кутліна І.Ю. Герлян Я.С. Формування економічного механізму

підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі концепції маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. том 34 С. 242-248. (Особистий внесок автора: передумови формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі концепції маркетингу (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-34>

7. Кутліна І.Ю. Герлян Я.С. Адаптація маркетингових інструментів туристичних підприємств в умовах диференціації зовнішніх ринків. Ефективна економіка. 2025. (Особистий внесок автора: розробка матриці стратегій туристичних підприємств на засадах маркетингу (0,5 друк. арк.)) <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.87%20>

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Герлян Я.С. Окремі аспекти маркетингу як управлінської діяльності. Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей XX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Київ. 24–26 квітня 2023 р.). К.: Університет «Україна», 2023. 26-27 с. (0,1 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Molod_osvita_nauka_duhovnist/23molod_zbirka_t_ez.pdf

9. Герлян Я.С. Товар в системі формування маркетингової товарної політики підприємства. Збірник Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ. 23 листопада 2023 р.). К.: Університет «Україна», 2023. С. 37-40. (0,2 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2023/Zbirnuk_konferentsiya_2023.pdf

10. Герлян Я.С. Окремі аспекти сутності маркетингового механізму. Матеріали Всеукраїнського симпозиуму «Реальний сектор економіки України в умовах невизначеності», (Київ, 04 квітня 2024 року Університет «Україна». 2024. 183 с. С. 153-155 (0,2 друк. арк.))

https://uu.edu.ua/upload/Nauka/conferencii/2024/zbirnyk_tez_real_sektor_ekonomiky_2024.pdf

11. Герлян Я.С. Роль маркетингу в реалізації цілей сталого розвитку. Збірник II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ, 21 листопада 2024 р.). К.: Університет «Україна», 2024. С. 176-180 (0,3 друк. арк.))https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_materialiv_Konferenc_IEM_2024.pdf

12. Герлян Я.С. Функціонування туристичного сектору державної політики України в умовах війни. Збірник III-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ, – 24 грудня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. С. 8-10 (0,1 друк. арк.))https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2025/Zbirnik_konferentsiya_2025.pdf

13. Герлян Я.С. Розвиток інклюзивного туризму в Україні та світі. XXV Міжнародна науково-практична конференція Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики м. Київ, 27 листопада 2025 р С.855-858 (0,2 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ.....	22
1.1 Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства .	22
1.2 Економічна сутність та роль маркетингу в умовах ринкової економіки ..	34
1.3 Інструменти маркетингу як основа формування конкурентоспроможності підприємства.....	52
1.4 Методологічні засади дослідження економічного механізму формування конкурентоспроможності	71
Висновки до розділу 1.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	97
2.1 Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку туристичних послуг.....	97
2.2 Оцінка конкурентоспроможності туристичної привабливості країн як основа маркетингових рішень	112
2.3 Сучасний стан та економічна ефективність підприємств туристичної галузі України	127
Висновки до розділу 2.....	152
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	153
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	158
3.1 Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу	158

3.2 Формування критеріїв оцінки потенціалу конкурентоспроможності діяльності туристичних підприємств	178
3.3 Методичний підхід обґрунтування маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на цільових ринках	190
3.4 Апробація методичного інструментарію маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на цільових ринках	206
Висновки до розділу 3.....	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	221
ВИСНОВКИ	223
ДОДАТОК А	226
ДОДАТОК Б	227

ВСТУП

Актуальність теми. Формування конкурентних переваг підприємств виступає стратегічним пріоритетом соціально-економічного розвитку держави, оскільки саме ефективна господарська діяльність бізнес-структур формує основу національної економіки, стимулює інноваційну активність, сприяє зростанню зайнятості населення та наповненню бюджетів усіх рівнів. В умовах динамічної трансформації ринку пріоритетного значення набуває адаптивний потенціал суб'єктів господарювання щодо трансформацій середовища, а також їхня спроможність до генерування й утримування конкурентних переваг, а також формування цінності для споживача, що є основою довгострокового успіху.

Упродовж останнього десятиріччя підприємницьке середовище України функціонувало в умовах економічної нестабільності, загроз безпеці, пандемічних викликів і повномасштабної військової агресії, що спричинило істотне зниження ділової активності, скорочення кількості суб'єктів господарювання, скорочення обсягів продажу продукції та послуг. Поряд із цим, загальносвітові тенденції, зокрема цифровізація економіки, запити на персоналізовані продукти й орієнтація на сталий розвиток, зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Особливої актуальності питання формування конкурентоспроможності набуває для підприємств сфери туризму, яка характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від змін зовнішнього середовища та орієнтацією на потреби споживачів. Туристичні підприємства функціонують у сфері послуг, де вирішальне значення мають нематеріальні характеристики продукту, рівень сервісу, репутація, ефективність комунікацій із клієнтами та здатність швидко адаптуватися до змін попиту. Саме тому маркетингові інструменти виступають одним із ключових чинників формування їхніх конкурентних переваг.

У таких умовах маркетинг постає не лише як функціональна підсистема, а як ключова філософія діяльності, яка дозволяє ефективно взаємодіяти з ринком, створювати, комунікувати та реалізовувати цінність для споживачів. Застосування маркетингових інструментів у системі формування конкурентоспроможності дає змогу сформувати економічний механізм, який враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, сприяє побудові стійких конкурентних переваг та забезпечує економічний розвиток підприємства.

Туристична галузь має значний мультиплікативний ефект для економіки, стимулює розвиток суміжних сфер діяльності - транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, культури, торгівлі та інфраструктури. Водночас туристичний сектор є одним із найбільш чутливих до кризових явищ, глобальних викликів та змін у поведінці споживачів, що робить проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі особливо актуальною.

У сучасних умовах обґрунтування та реалізація економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу виступає актуальною науковою проблемою, що актуалізує доцільність використання комплексного системного підходу, удосконалення інструментарію та впровадження аналітичних методів.

Незважаючи на наявність репрезентативної сукупності наукових досліджень, присвячених проблемам забезпечення конкурентоспроможності та розвитку маркетингової діяльності, комплексне дослідження економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних маркетингових підходів і кризових чинників ринкового середовища залишається недостатньо опрацьованим, що зумовлює необхідність проведення поглибленого наукового аналізу.

Серед дослідників, які вивчали проблематику конкурентоспроможності на різних рівнях функціонування економіки та підприємств, варто виділити таких провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, як: М. Портер, П. Друкер, Ж. Ламбен, А. Сміт, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Дж. Хікс, Р. Уотермен, П.

Самуельсон, Дж. Стіглер, Д. Рікардо, а також Т. Гринько, Н. Дробітько, І. Должанський, О. Шнипко, які зробили значні здобутки у розробці теоретико-методологічного підґрунтя сутності конкурентоспроможності, принципів її формування та стратегічного управління нею. Значні здобутки конкурентних переваг на маркетингових засадах сформовано у працях таких відомих вітчизняних та іноземних науковців, як: Білоус С., Громова О.Є., Кравченко М.О., Петровська О.М., Полторак А.С., Пронько Л.М., Котлер Ф., Каліти Н., Мазаракі А., Портер М., Урсі Г., Хасбі Д., Курбацька Л. М., Ільченко Т. В. та ін.

Попри наявність репрезентативної сукупності досліджень, у межах яких досліджується конкурентоспроможність підприємств та маркетингові підходи до її забезпечення, доцільно наголосити, що питання формування цілісного економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності на засадах маркетингу потребує подальшого наукового удосконалення.

Актуальність, практична цінність, а також недостатній рівень опрацювання методичних і практичних підходів до формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств на засадах маркетингу в умовах динамічного середовища зумовили вибір теми дисертації та сформували концептуальний базис для ідентифікації її об'єкта, предмета, цільової спрямованості та ключових завдань дослідження

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» на тему « Сталий розвиток туризму та індустрії гостинності на засадах інноваційної конкурентоспроможності в умовах післявоєнної відбудови України » (номер державної реєстрації №0124U00457) – у межах якої автором досліджено поняття та мета конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних положень і обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування

економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу.

Для реалізації поставленої мети дослідження у роботі сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити основні теоретичні підходи до визначення у сучасному контексті дефініцій «конкурентоспроможність підприємства», «маркетинг» та запропонувати уточнення єдиного інтегрованого визначення;

- проаналізувати існуючий маркетинговий інструментарій новітніх видів маркетингу з метою його систематизації за функціональними ознаками та визначення можливостей інтеграції в економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- дослідити сучасний стан та ключові тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг, провести діагностику конкурентоспроможності туристичної привабливості країн, виявити особливості економічної активності туристичних підприємств;

- сформувати економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на маркетингових засадах;

- ідентифікувати та теоретично обґрунтувати систему критеріїв оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств у сфері туризму;

- сформувати методичний інструментарій вибору маркетингових інструментів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на цільових ринках.

Об'єктом дослідження є процеси формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування та функціонування механізму конкурентоспроможності туристичного підприємства на засадах маркетингу, а також маркетингові інструменти, що впливають на реалізацію конкурентних переваг підприємства в умовах ринкового середовища.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційної розвідки становить синергія загальнонаукових та спеціальних методів, залучення яких дозволило забезпечити достовірність отриманих результатів та реалізувати визначені цільові орієнтири.

Методологічну базу дослідження становлять методи: системний аналіз — встановлення взаємозв'язків між складовими економічного механізму конкурентоспроможності та структуризації категорійного апарату; історико-логічний метод — дослідження генезису конкурентоспроможності та маркетингових інструментів; узагальнення і порівняльний аналіз — ідентифікація загальних закономірностей у теоретичних основах маркетингу та уточнення понятійного базису; метод аналізу і синтезу — для класифікації економічних механізмів і структурування елементів системи; економіко-статистичний та розрахунковий методи — діагностика сучасного стану світового ринку туристичних послуг, рівня туристичної привабливості країн та активності підприємств галузі; метод формалізації — для логічного обґрунтування та моделювання складових економічного механізму конкурентоспроможності; кластерний аналіз — оцінювання ступеня конкурентоспроможності різних країн на ринку туристичних послуг; матричний метод — для вибору та ранжування ефективних маркетингових інструментів; метод аналізу ієрархій — верифікація найбільш раціонального алгоритму функціонування суб'єктів господарювання в межах імплементації стратегій конкурентного розвитку.

Інформаційне підґрунтя наукової розвідки сформовано на основі фундаментальних положень і здобутків, висвітлених у фундаментальних працях українських та іноземних дослідників; матеріали профільних конференцій; аналітичні огляди періодики; цифрові ресурси глобальної мережі; нормативно-правове забезпечення України; статистичні масиви Держстату; фінансова звітність суб'єктів туристичного бізнесу та результати авторських досліджень.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в розробці

теоретико-методичних положень формування конкурентоспроможності підприємства та практичних рекомендацій щодо його впровадження в діяльність підприємств туристичної галузі, які спрямовані на інтеграцію маркетингових інструментів економічний механізм.

Основні результати, що характеризують новизну дисертаційного дослідження та особистий внесок автора, полягають в наступному:

удосконалено:

- економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на засадах маркетингу, що базується на інтеграції концептуального, ресурсно-операційного та результативного компонентів; функціональна спрямованість механізму полягає в комплексній оцінці ефективності економічної діяльності для досягнення стратегічної конкурентної стійкості в довгостроковій перспективі;

- науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання конкурентоспроможності туристичної привабливості країн, який, на відміну від наявних, базується на багатофакторній системі індикаторів, згрупованих за чотирма домінантами: архітектоніка туристичної привабливості, рівень інфраструктурної розвиненості, соціально-економічний контекст та цифровий потенціал. Такий підхід уможливорює верифікацію конкурентних позицій країн з урахуванням сучасних глобальних тенденцій ринку туристичних послуг;

- науково-методичний підхід щодо комплексного оцінювання потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств, особливістю якого є інтеграція маркетингового, кадрового, фінансового та технологічного векторів розвитку суб'єкта господарювання. Застосування інструментарію багатофакторного дискримінантного аналізу дозволяє, на відміну від традиційних підходів, не лише оцінити поточний стан, а й здійснити предиктивну класифікацію підприємств за рівнем конкурентоспроможності;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат у частині уточнення трактування поняття: «конкурентоспроможність підприємства на засадах маркетингу» як

системного процесу трансформації ресурсного потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги шляхом створення цінності для споживачів із застосуванням комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує досягнення високої економічної результативності, задоволення потреб споживачів та реалізацію стратегічних цілей підприємства в динамічному ринковому середовищі;

- процедура вибору маркетингових інструментів для формування стратегії виходу туристичних підприємств на нові ринки, що, на відміну від традиційних підходів, базується на використанні аналітичної матриці, яка інтегрує рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства та рівень конкурентоспроможності туристичної привабливості країн, дає змогу обґрунтовано визначати стратегічні напрями розвитку та ефективно досягати поставлених цілей в умовах глобальної конкуренції.

Практична значущість отриманих результатів зумовлена тим, що сформульовані теоретичні засади, авторські висновки та розроблені пропозиції доведено до стадії конкретних методичних положень і прикладних рекомендацій. Вони орієнтовані на імплементацію сучасного інструментарію економічного механізму підтримки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на маркетингових засадах. Прикладне впровадження результатів дослідження підтверджено актами реалізації у діяльності: туристична компанія «DOVZHUK TRAVEL»; туристичної агенції «JV Travel».

Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна» при підготовці та під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Маркетингові комунікації» (акт впровадження №10.35-134 від 12.02.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій запропоновано авторський підхід до формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу. З наукових праць, опублікованих в

співавторстві, в роботі використано тільки ті ідеї і пропозиції, які є результатом особистої роботи здобувача. Внесок автора у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо у списку опублікованих праць.

Апробація і впровадження результатів дослідження. Теоретичні положення, висновки та практичні розробки дисертації доповідалися й обговорювалися на науково-практичних та міжнародних конференціях: XX Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів і молодих учених (Київ, 2023); Міжвузівській науково-практичній конференції аспірантів та молодих учених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України» (Київ, 2023); Всеукраїнському симпозиумі «Реальний сектор економіки України в умовах невизначеності» (Київ, 2024); II Міжвузівській науково-практичній конференції аспірантів та молодих учених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (Київ, 2024).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 13 наукових працях, у тому числі: 7 статей (в т.ч. 6 – у наукових фахових виданнях України), а також 6 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць 5,8 друк. арк., з яких 4,1 друк. арк. належать особисто автору.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів і загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації становить 232 сторінок друкованого тексту, з них 191 сторінок основного тексту. Дисертаційна робота містить 58 рисунків і 42 таблиці. Список використаних джерел налічує 194 найменувань, розміщений на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

1.1 Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність виступає фундаментальним параметром функціонування економічних суб'єктів в ринкових умовах. Вона посідає центральне місце серед ключових проблем, аналізу яких присвячено велику кількість наукових досліджень. У системі економічних категорій «конкурентоспроможність» трактується як здатність та результативність пристосування підприємства до мінливих запитів конкурентного ринку [1].

Процеси глобалізації, прискорення науково-технічного прогресу та посилення запитів споживачів стають ключовими чинниками формування маркетингу та підтримки конкурентних переваг підприємства. Згідно з підходом М. Портера, конкурентоспроможність розглядається як здатність продукції чи самого підприємства на рівних протистояти аналогам у ринковому просторі, ефективно змагаючись із іншими учасниками за прихильність споживача [2]. Вектор розвитку, майбутні перспективи та соціально-економічна стабільність підприємства детермінуються рівнем його конкурентоспроможності, ефективністю освоєння ресурсного потенціалу, а також здатністю до інноваційних трансформацій та адаптації у динамічному середовищі.

В сучасних умовах розвитку суспільства підприємство не зможе досягти стійкого розвитку без системного аналізу та постійного моніторингу змін на як ринках кінцевої продукції та сировини, ідентифікації та порівняння власних можливості з можливостями ключових конкурентів як основа для обґрунтованих напрямків подальшого розвитку [3].

Для визначення сутності конкурентоспроможності підприємства потрібно детально розглянути конкурентоспроможність як окремо взяте поняття. У визначення конкурентоспроможності як наукової категорії та ідентифікації її показників важливий вклад вніс американець Майкл Портер – автор виданої у 1980 р. праці «Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей та конкурентів» [4]. Він розробив теорію конкурентних переваг країни та модель «П'яти сил конкуренції». Так, його наукові підходи дозволили системно оцінити позиції підприємств у галузі, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу, а також впровадити ефективні стратегії конкурентоспроможності на різних рівнях.

На думку З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, конкурентоспроможність — це не лише здатність до ефективного управління власним та залученим капіталом, а й комплексна порівняльна оцінка результативності підприємства. Вона демонструє рівень переваги суб'єкта господарювання над конкурентами на конкретному ринку в певний часовий період за сукупністю ключових показників [5].

Мочерний С.В. трактує конкурентоспроможність як здатність до прибуткового функціонування на основі повної мобілізації ресурсного потенціалу та випуску продукції, параметри якої забезпечують якісну перевагу над ринковими суперниками [6]. Вважається, що конкурентоспроможність є здатність (як властивість) створювати цінність у порівнянні з конкурентами і можливість реалізувати в конкурентному ринковому середовищі цю здатність. Зокрема, Дубницький В.І., Нефедова О.Г. стверджують, що дослідники конкурентоспроможності по різному інтерпретують її сутність: як властивість об'єкта (оскільки конкурентоспроможність притаманна конкретному об'єкту); як результат зусиль (потребує цілеспрямованих дій); як характеристику ефективності (необхідність узгодженості всіх складових); як стан об'єкту у певний момент часу, як показник чи мірило конкурентної боротьби, як реальну можливість, а також як здатність до синергійної роботи [7]. Згідно з підходом П.Р. Пуцентейла, конкурентоспроможність детермінує позиціонування

економічного суб'єкта в конкурентному просторі та забезпечує якісне виконання його функцій за оптимальної вартості. Автор розглядає цю категорію у двох вимірах: як вагомий стимул до активізації ринкової діяльності та як динамічний процес адаптації до мінливих вимог середовища [8].

Варто підкреслити системну природу конкурентоспроможності: з одного боку, вона постає як метасистема, що інтегрує економічну, організаційну, маркетингову та інноваційну складові. З іншого — вона є системою в межах загальної стратегії соціально-економічного розвитку суб'єкта чи галузі, де відіграє роль індикатора успішності ринкової адаптації (рис. 1.1).

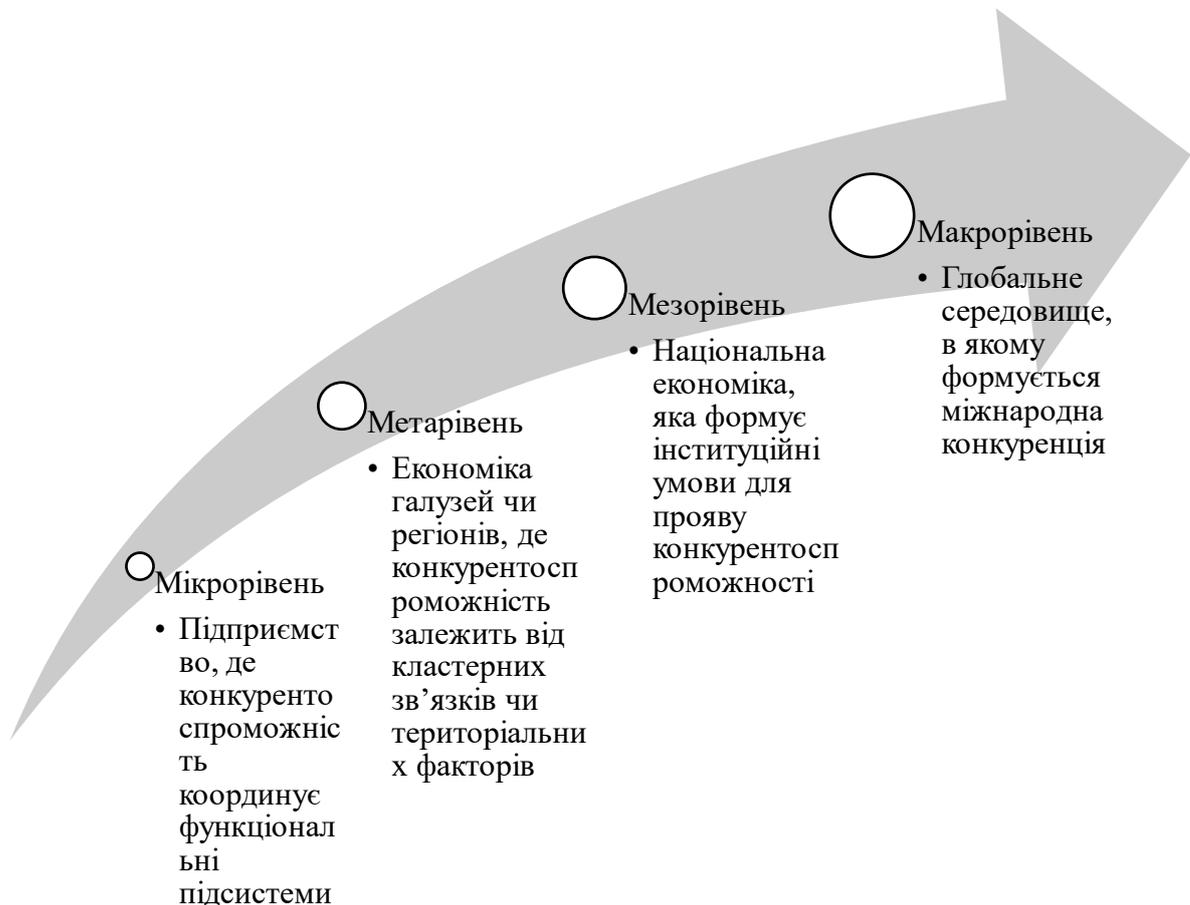


Рисунок 1.1 – Рівні та об'єкти конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором за [9, 10]

Оскільки категорія «конкурентоспроможність» має неабсолютний, а відносний характер, вона набуває смислового значення лише у контексті порівняння економічних суб'єктів, їхніх можливостей, параметрів результативності діяльності та функціонування. На основі проведеного аналізу стає очевидним, що найбільш обґрунтованим методологічним базисом для вивчення конкурентоспроможності на різних ієрархічних рівнях є синтез системного та структурно-функціонального підходів.

Концепція системного підходу передбачає розгляд конкурентоспроможності не як ізольованої характеристики об'єкта, а як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, що знаходяться у тісному взаємозв'язку. Важливим питанням при системному підході є розуміння сутності поняття «складна система», тобто системи, в якій ізольований розгляд підсистем неможливий. Такий підхід передбачає аналіз підприємства як цілісної системи, де конкурентоспроможність формується через узгоджене функціонування його підсистем (виробничої, фінансової, інноваційної, маркетингової тощо) під дією чинників зовнішнього середовища (політико-правових, інституційних, економічних, соціальних тощо). Як зазначає, Драган О. І., важливість застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю спричинена її багатоконпонентною природою та множинністю чинників впливу, що потребують комплексної, узгодженої взаємодії різних видів на усіх етапах життєвого циклу та рівнях управління [11].

Оскільки життєдіяльність суспільства реалізується в багатовимірному просторі та охоплює різноманітні сфери (економічну, соціальну, інституційну, технологічну тощо) конкурентоспроможність постає як багатопланове й комплексне явище, що інтегрує в собі системність як структурну впорядкованість, динамізм як адаптивну змінність, відносність як порівняльну природу та інтегрованість як здатність до взаємодії між підсистемами.

У сучасній науковій літературі для аналізу конкурентоспроможності використовуються різні підходи, що враховують структурну складність,

адаптивність, порівняння та інтеграцію. Окрім базових системних характеристик, сучасні концепції конкурентоспроможності ґрунтуються на інституційних нормах, еволюційних механізмах, стратегічних ресурсах, поведінкових факторах тощо. В табл. 1.1 представлені ключові наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства, що формують її теоретичну основу.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємства

Підхід, автор	Характеристика (ознаки та відмінності)
Системний підхід (Шульга Л.В, Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А.; Балдинюк В.М.; Жовновач Р. І.; Бочко О.Ю., Кожушко П.І.)	Конкурентоспроможність підприємства - цілісна системна категорія управління, що передбачає узгоджену взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, спрямовану на досягнення та утримання стійких ринкових переваг у порівнянні з іншими суб'єктами.
Маркетинговий підхід (Котлер Ф.; Портер М.; Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Нагорний Є.І.; Пронько Л. М., Токар К. С.)	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати і підтримувати унікальні конкурентні переваги завдяки позиціонуванню, диференціації та споживчим перевагам.
Ресурсний підхід (Барні Дж.; Прахалад К., Хамел Г.; Гончарук П.А.)	Конкурентоспроможність підприємства – результат ефективного використання унікальних ресурсів та компетенцій підприємства, які складно копіюються конкурентами.
Інноваційний підхід (Яковлева С. Є., Жигалкевич Ж. М.; Позняк С.В.; Славков М. П., Калантаєвська О. О. Губарь О.В.)	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства до впровадження інновацій та нововведень, що забезпечують переваги над конкурентами
Порівняльний підхід (Зубко Л.В., Зубко Т.Л., Сапега Я.В.; Янковий О.Г.; Бондаренко С.М., Баришполь Н.С.)	Конкурентоспроможність підприємства – порівняння з аналогічними підприємствами за ключовими ринковими та економічними показниками.
Атрибутивний підхід (Андрійчук В.Г.; Франів І.А., Коваль Л.М., Русин-Гриник Р.Р.)	Конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю продукції підприємства.
Екологічний підхід (Артеменко Л.П., Голда Н., Д'яконова, І. І., Загорулько Т.В., Кутлу Ергюн, Лаврик Є. І., Павленко О. О., Рекуненко І. І., Федина В. М.)	Конкурентоспроможність підприємства розглядається через призму сталого розвитку та екологічних ініціатив.

Джерело: побудовано автором за [9, 12-32]

Отже, конкурентоспроможність підприємства є інтегрованим явищем, що охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів - від ресурсів та інноваційних процесів до екологічних аспектів та ринкової поведінки. В умовах сучасних ринкових реалій ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає синтезу різних підходів, що забезпечує не тільки перехід від пасивної адаптації до змін середовища, але й активне формування своїх стратегічних переваг.

На основі підходів до розуміння конкурентоспроможності підприємства виокремлено складові формування конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

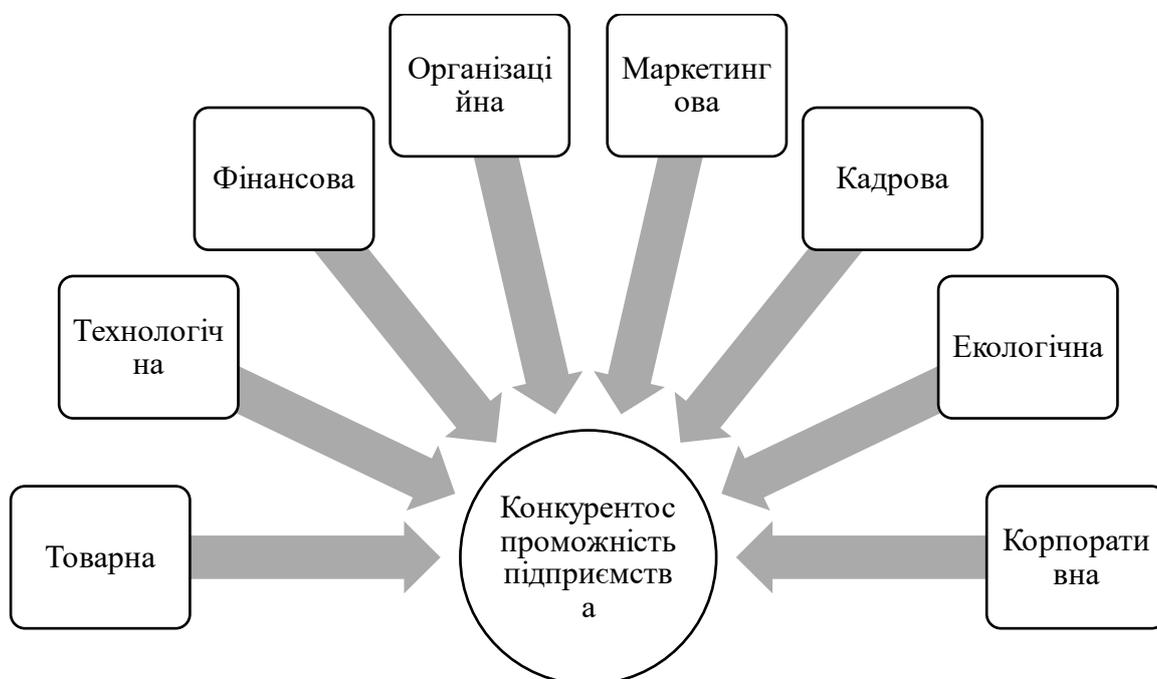


Рисунок 1.2 - Типологія конкурентоспроможності підприємства за функціональними характеристиками

Джерело: побудовано автором за [33-36]

Конкурентоспроможність підприємства носить інтеграційний характер та розглядається як результат посилення взаємозв'язків, що в сукупності створюють унікальний профіль підприємства на цільових ринках. Інтеграційний підхід орієнтований на поглиблення взаємодії між

функціональними складовими, що формують три інтеграційні кластери (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Інтеграційні кластери конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Внутрішньо-ресурсний кластер відображає потенціал генерування конкурентоспроможності всередині підприємства та включає технологічну, фінансову, кадрову, організаційну складові. Ринково-позиційний кластер репрезентує зовнішні прояви ціннісної пропозиції підприємства завдяки товарній, маркетинговій та корпоративній складових. Стійкісний кластер фокусується на довгостроковому балансі економічних інтересів та вимог сталого розвитку опосередковано підкріплюючи всі складові завдяки підвищенню лояльності, зеленому фінансуванню, зниженню ризиків тощо.

Холістичний ефект виникає в результаті комплементарності складових: технологічні інновації оптимізують собівартість, що підсилює товарну та фінансову складові; маркетинг стимулює сталість, що сприяє реінвестуванню. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є нелінійною функцією взаємодії зазначених складових, де неврахування однієї зі складових впливає на всю систему, тоді як узгоджене посилення забезпечує довгострокову ринкову домінанту.

Як зазначають науковці, конкурентоспроможність підприємства розглядається як системний результат здатності отримувати та утримувати конкурентні переваги на цільових ринках [37]. Конкурентна перевага відображає якісну відмінність підприємства від її суперників, тоді як конкурентоспроможність кількісно вимірює, наскільки ця відмінність конвертується у стійкі ринкові досягнення.

На думку Гуменюк С.В. «конкурентна перевага - інтегральна сукупність унікальних характеристик функціонування суб'єкта господарювання, його стратегічної гнучкості та адаптивності, що у своїй єдності забезпечують підприємству пріоритетні позиції відносно інших ринкових гравців у динамічному зовнішньому середовищі» [38]. Отже, конкурентна перевага є причиною, а конкурентоспроможність – вимірюваним результатом цієї переваги; їх взаємозв'язок визначає стійкість підприємства на цільових ринках (рис. 1.4).

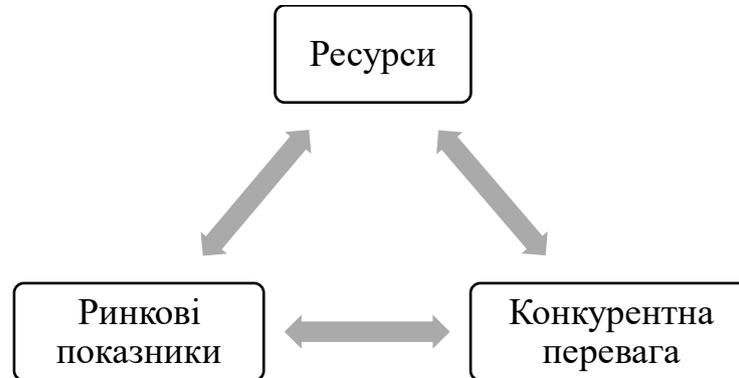


Рисунок 1.4 – Модель формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором за [10, 39, 40]

У моделі ресурсно-ринкового погляду конкурентна динаміка підприємства інтерпретується як замкнений процес трансформації ресурсів у ринкові результати завдяки конкурентній перевазі. Цикл складається з трьох ключових складових:

- ресурси – сукупність матеріальних, фінансових та інтелектуально-нематеріальних активів, які за своїми якісними характеристиками відповідають критеріям моделі VRIO (цінність, рідкісність, невідтворюваність та організованість) [39];

- перевага конкурентна – проявляється, коли підприємство реалізує унікальну позицію диференціації або лідерства за витратами у всіх ланках ланцюжка цінностей [10]. Конкурентна перевага не є статичною характеристикою, а є результатом компетенцій для вчасної перебудови ресурсного портфелю до динамічних ринкових умов;

- ринкові показники – кількісний еквівалент реалізованої ринкової переваги, що передбачає формування репрезентативної системи індикаторів, що забезпечують об'єктивну оцінку кожної детермінанти конкурентного статусу підприємства [40].

Таким чином, у межах ресурсно-ринкового підходу модель формування конкурентоспроможності підприємства являє собою замкнений цикл, у якому ресурси перетворюються через сформовану за рахунок диференціації чи лідерства за витратами конкурентну перевагу на вимірювані ринкові результати, що, своєю чергою, генерують нові ресурси для підтримки й оновлення конкурентної переваги.

У вітчизняних та закордонних наукових дослідженнях представлено широке коло методичних методологічного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Варіативність вибору методики залежить від досліджуваного об'єкта, цілей вхідних даних та глибини аналізу. Акумуляція широкого кола методичних підходів ґрунтується на різних аналітичних парадигмах – від порівняльного аналізу до комплексного багатокритеріального агрегування. Ключовими критеріями їх диференціації виступають кількісні та якісні дані, рівень інтеграції оцінки, орієнтація на еталон та рівень залучення експертів. Узагальнення основних підходів створює основу для вибору релевантного інструментарію в

залежності від цілі дослідження, доступності до даних та глибини аналізу (табл. 1.2).

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлено чотирма взаємодоповнювальними підходами. Індикаторний підхід ґрунтується на порівнянні базових фінансово-економічних та ринкових коефіцієнтів, що забезпечує оперативне виявлення критичних зон розвитку, однак за своєю природою є фрагментарним та не досліджує взаємозв'язок між показниками. Інтегральний підхід долає цю обмеженість шляхом агрегації нормалізованих показників у єдиний синтетичний індекс, надаючи цілісне відображення конкурентної позиції; водночас кінцевий результат чутливий до суб'єктивного відбору як індикаторів так і вагомості.

Таблиця 1.2 – Концептуальні підходи до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

Підходи	Характеристика	Інструменти	Переваги	Недоліки
Інтегральний	Об'єднує нормовані індикатори різної природи в єдиний синтетичний індекс конкурентоспроможності з урахуванням вагомості	Таксономічний аналіз, дискримінантний аналіз	Комплексна оцінка	Суб'єктивність показників, вагомості
Індикаторний	Оцінка порівняння економічних, ринкових, фінансових тощо показників	Система коефіцієнтів, ринкової частки, еталонного коефіцієнта	Простота, доступність даних	Не враховує синергію
Бенчмаркінговий	Оцінка відхилення від найкращих конкурентів	GAP – аналіз	Фокусування на найкращому досвіді	Обмеження доступу до даних конкурентів
Експертно-аналітичний	Оцінка на основі суджень експертів	SWOT/PESTLE Delphi, сценарний аналіз	Враховує повну статистичну інформацію	Суб'єктивність суджень

Джерело: побудовано автором за [3, 41-46].

Бенчмаркінг, фокусуючись на порівнянні з найкращими підприємствами слугує інструментом відбору стратегічних орієнтирів, проте його аналітична глибина прямо залежить від доступності релевантної інформації про лідерів цільового ринку. Експертно-аналітичні підходи дають змогу інтегрувати якісні показники проте потребують ретельної валідації для мінімізації упередженості.

Комплементарне застосування цих інструментів мінімізує обмеження кожного окремого підходу та формує всебічно обґрунтовану оцінку конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого зростання НТП та запитів споживачів маркетинг стає основою для формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Маркетингова складова конкурентоспроможності формує конкурентні переваги спираючись не лише на наявні ресурси та технології, а й на умінні економічного суб'єкта формувати унікальні ціннісні пропозиції для цільового ринку, що формує перехід від ресурсно-орієнтованого підходу до ринково-орієнтованого.

Одним із ефективних інструментів ринково-орієнтованого управління конкурентоспроможністю підприємства є багаторівнева маркетингово-орієнтована піраміда, що структурує фактори впливу та забезпечує цілісне стратегічне регулювання конкурентних переваг підприємства (рис. 1.5).

Запропонована модель має ієрархічну архітектуру, де кожний вищий щабель детермінується параметрами попереднього, що забезпечує логічну послідовність та цілісність процесу нарощення конкурентного потенціалу суб'єкта господарювання.

Базисом моделі є формування конкурентних переваг, що репрезентують здатність підприємства створювати вищу споживчу цінність у порівнянні з конкурентами. Наявність унікальних або важко відтворюваних характеристик товару, послуги, сервісу, бренду, компетенцій забезпечує підприємству стійку позицію на цільовому ринку. Матеріальна, нематеріальна сутність конкурентної переваги тісно пов'язана з концепцією ціннісної пропозиції, що

відображає релевантність продукту потребам цільового ринку. Формування конкурентних переваг є не епізодичним процесом, а результатом стратегічного мислення, орієнтації на споживача та адаптацією до динамічного ринкового середовища.



Рисунок 1.5 – Багаторівнева маркетингово-орієнтована піраміда формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється на основі підходів, що можуть поєднувати як кількісні так і якісні параметри, орієнтуючись на внутрішній потенціал та ринкову позицію підприємства. Використання різних підходів (табл. 1.2) дозволяє отримати уявлення про рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити сильні, слабкі сторони виконуючи функцію зворотного зв'язку для виявлення потенційних зон розвитку.

Маркетингова екосистема охоплює взаємопов'язані процеси управління продуктом, брендом, ціноутворенням, комунікацією зі споживачами, збутом тощо. Підприємство трансформує стратегічні наміри в дії на основі ефективної реалізації складових комплексу маркетингу. Ключовим аспектом маркетингової екосистеми є зосередженість на цільовому ринку та гнучкість,

забезпечуючи оперативну реакцію на зміну попиту, вимог до продукції, каналів дистрибуції та комунікацій. Маркетингова екосистема є не лише частиною підприємства, а інтеграційною платформою для поєднання стратегічних пріоритетів з ринковими механізмами реалізації.

Аналіз ринкових диспропорцій передбачає моніторинг та діагностику трансформацій в оточуючому середовищі для релевантної гнучкості та адаптації підприємства в умовах нестабільності. Аналіз включає дослідження тенденцій у поведінці споживачів, динаміку конкурентного середовища, технологічних інновацій та макроекономічних умов. Використання предикативної аналітики та системного аналізу ризиків слугують підґрунтям для формування стратегічної стійкості виконуючи функцію раннього попередження.

Управлінські дії мають стратегічний характер, формуючи довгострокові цілі, розробку інноваційних програм розвитку, інвестиційних пріоритетів для реалізації потенціалу підприємства. Дії повинні бути маркетинг-центричними для узгодженості між інструментами маркетингу, фінансовими ресурсами, інтелектуальними ресурсами формуючи конкурентні переваги для сталого розвитку підприємства.

1.2 Економічна сутність та роль маркетингу в умовах ринкової економіки

Конкурентоспроможність підприємства є результатом узгодженого функціонування внутрішніх ресурсів і зовнішніх позицій відображаючи здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги. З огляду на це, маркетинг забезпечує економічне обґрунтування ефективності управління, забезпечуючи підвищення прибутковості, оптимізацію структури витрат та формування ринкової вартості підприємства.

Маркетинг виступає фундаментальним інструментарієм життєдіяльності підприємства, безпосередньо детермінуючи його

спроможність до релевантної адаптації в умовах високої турбулентності ринку. Він є однією з тих тем, яку активно досліджують науковці та якому присвячено велика кількість наукових публікацій. У системі суспільних наук маркетинг трактується як комплексний процес залучення споживачів та побудови з ними довгострокових взаємовигідних відносин. Його сутність полягає у генеруванні цінності для клієнтів, що дозволяє підприємству в результаті отримувати відповідну цінність у формі ринкового успіху та лояльності [47]. Сучасний маркетинг переслідує дві цілі – залучення нових клієнтів через вищу цінність та утримання і розширення бази поточних клієнтів через створення цінності та їх задоволення.

Глобалізація світогосподарських зв'язків та посилення конкурентного протистояння формують нову парадигму ведення бізнесу. За таких умов траєкторія розвитку та соціально-економічна стійкість підприємства детермінуються якістю маркетингової політики, спроможної забезпечити синергію між оперативним реагуванням на зовнішні виклики та задоволенням внутрішніх потреб суб'єкт. На основі правильного маркетингового підходу підприємство може забезпечити свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку, оскільки маркетинг виступає ключовим інструментом адаптації до динамічного середовища.

Згідно з концепцією Р.І. Олексенка, сучасний маркетинг слід розглядати у двох аспектах: як прагматичний спосіб господарювання в ринковому середовищі та як самостійну галузь економічної науки. Остання фокусується на розробці інструментарію для раціоналізації бізнес-процесів у широкому розумінні цього терміна [48].

Вікарчук О.І. підкреслює, що впровадження маркетингової концепції дозволяє підприємству глибше досягнути динаміку попиту та пропозиції в умовах постійних якісних трансформацій. Автор наголошує, що через цілеспрямовану діяльність із задоволення потреб споживачів маркетинг забезпечує взаємну адаптацію ринкових сил та суттєво мінімізує інформаційну асиметрію між суб'єктами господарювання та клієнтами [49].

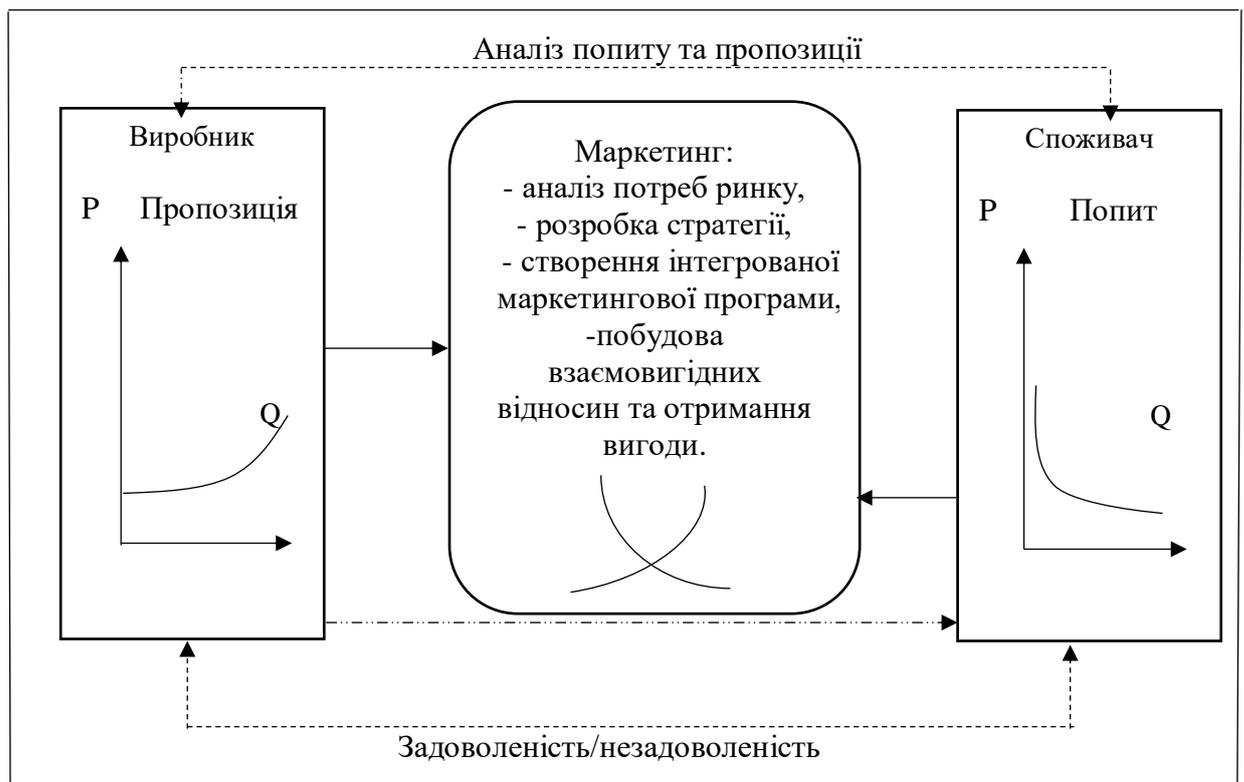
Для визначення сутності маркетингу потрібно детально розглянути місце маркетингу в ринковій економіці, це необхідно як і для розуміння механізмів взаємодії між споживачами та виробниками, так і для забезпечення результативності стратегічного управління підприємством. Ґрунтовний аналіз ролі маркетингу дозволяє оцінити вагомість впливу на економічне зростання, встановлення ринкової рівноваги, що важливо при розробці конкурентних стратегій, які забезпечують не лише прибутковість, але й і прихильність споживачів.

Аналіз ролі маркетингу в сучасній економічній системі детермінує здатність підприємства до релевантної адаптації та обґрунтованого стратегічного вибору, що дозволяє інтегрувати в управлінський процес не лише економічні вектори, а й соціальні імперативи, гарантуючи в результаті гармонійний розвиток бізнесу, соціуму та національної економіки.

Зауважимо, що маркетинг, з одного боку, є надсистемою, що інтегрує в собі елементи управління, комунікації, дослідження та планування задаючи напрям розвитку підприємства, виступаючи суб'єктом формування ринкових правил та трансформуючи структуру галузі, задаючи вектори її динамічного розвитку. Паралельно з цим, маркетинг є підсистемою загальної системи управління підприємства, забезпечуючи зворотній зв'язок між підприємством та ринком для оперативного реагування на виклики. Маркетинг є універсальною системою, що одночасно визначає напрям розвитку ринку та інтегрується в організаційні процеси підприємства (рис. 1.6).

В умовах ринкової економіки маркетинг формує умови для вільного та конкурентного обміну забезпечуючи встановлення ринкової рівноваги на продукти. Маркетинг виступає фундаментальним детермінантом успіху в умовах конкурентної боротьби, адже спрямований на задоволення потреб споживачів, допомагає підприємствам аналізувати ринок, усвідомлювати потреби клієнтів і створювати продукти, які відповідають їхнім очікуванням. Розробка унікальних пропозицій, активне просування товарів стимулюють

попит, сприяють продажам і слугують основою для формування довгострокових відносин між бізнесом і споживачами.



- інформаційні потоки
- рух споживчої цінності

Рисунок 1.6 – Значення маркетингу в ринковій економіці

Джерело: складено автором [50, 51]

Сучасний маркетинг орієнтується на соціальну відповідальність, підприємства все більше враховують екологічні імперативи та етичні стандарти у своїй діяльності, сприяючи сталому розвитку. Таким чином, маркетинг виконує не лише економічну функцію, а й сприяє суспільному добробуту, балансує між інтересами виробників, споживачів і суспільства.

Сучасний маркетинг перебуває на перетині технологічних інновацій та соціальних трансформацій, що створює нові виклики для бізнесу. Основна проблема полягає у необхідності адаптації маркетингових стратегій до швидкозмінного цифрового середовища, де технології, такі як штучний

інтелект, великі дані, інтернет речей та автоматизація, відіграють ключову роль. Разом із цим виникає потреба враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти для забезпечення сталого розвитку, що відповідає очікуванням сучасних споживачів.

Інша важлива проблема — це зміна споживчих уподобань, де клієнти очікують не лише якісних продуктів чи послуг, але й персоналізованого підходу, емоційного зв'язку з брендом, а також соціальної відповідальності компанії. У цьому контексті традиційні підходи до маркетингу втрачають свою ефективність, що вимагає впровадження нових, більш адаптивних концепцій.

Саме тому надзвичайно важливим стає дослідження етапів розвитку маркетингу, що дозволить зрозуміти, як історичні зміни в суспільстві, економіці та технологіях формували маркетингові концепції. Аналіз еволюції маркетингу, від орієнтації на продукт до ціннісноорієнтованих і технологічно інтегрованих підходів, допоможе виявити ключові тенденції та визначити найефективніші стратегії для сучасного бізнесу. Вивчення цих етапів дозволить не лише адаптуватися до викликів цифрової ери, але й знайти баланс між технологічними можливостями, соціальною відповідальністю та очікуваннями споживачів, що є основою для сталого розвитку маркетингової діяльності.

Розвиток суспільства є рушійною силою для трансформації маркетингових стратегій. Компанії змушені постійно адаптуватися до нових соціальних реалій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Від базових інформаційних кампаній до складних цифрових рішень, маркетинг відображає суспільні цінності, технологічні інновації та потреби клієнтів у кожен історичний період (табл. 1.3).

Зміни у соціальній структурі, економічних відносинах, технологіях та цінностях сприяють адаптації маркетингових підходів до нових реалій. Соціум на кожному етапі свого розвитку створював умови для формування нових

цінностей, технологій і комунікацій, що безпосередньо впливало на підходи до маркетингової діяльності.

Таблиця 1.3 – Вплив еволюції суспільства на розвиток маркетингу

Еволюція суспільства	Концепція маркетингу	Взаємозв'язок
Суспільство характеризується колективним виробництвом, локальною взаємодією та базовими потребами людини. У центрі уваги — виживання й забезпечення базових умов життя	Продукт-орієнтований маркетинг, де основна увага приділяється виробництву товарів і їх доступності для широких мас.	У соціумі, де домінують базові потреби, маркетинг орієнтувався на створення продуктів для задоволення цих потреб із мінімальним акцентом на індивідуальні цінності.
Індустріальне суспільство, що забезпечило зростання міського населення, розвиток масового виробництва та споживання. Відбувається формування соціальних класів і конкуренції за якість життя.	Перехід до споживач-орієнтованого маркетингу, у якому ключову роль відіграє аналіз потреб клієнтів. Сегментація ринку стає важливим інструментом.	Соціум, у якому розвивається класова структура і споживчі переваги, стимулює маркетологів розробляти продукти, що задовольняють специфічні запити різних груп споживачів.
Інформаційне суспільство, в якому домінують знання, технології та глобалізація. Люди починають звертати увагу не лише на якість товарів, але й на їхню екологічність, етичність і соціальний вплив.	Орієнтація на цінності споживачів. Маркетинг стає інструментом для комунікації з клієнтами, які шукають продукти, що відповідають їхнім переконанням і етичним нормам.	Інформаційне суспільство, орієнтоване на цінності та взаємодію, вплинуло на маркетингові підходи, спрямовуючи їх на створення емоційного та соціального зв'язку між брендом і клієнтом.
Цифрове суспільство, що базується на глобальній інтеграції, цифрових комунікаціях і високій швидкості обміну інформацією. У центрі уваги — технології та їхній вплив на життя людей.	Цифровий маркетинг, орієнтований на багатоканальність і персоналізацію. Великі дані, аналітика та автоматизація дають змогу точніше розуміти потреби клієнтів.	Цифровізація соціуму спричинила появу нових інструментів маркетингу, які дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, використовуючи технологічні досягнення.
Людиноцентричне суспільство, що поєднує передові технології (штучний інтелект, робототехніка, IoT) із гармонійним розвитком людства. Головний акцент робиться на забезпеченні сталого розвитку, соціальної рівності та покращенні якості життя.	Маркетинг, орієнтований на співпрацю між технологіями та людьми для створення унікальних рішень, що відповідають моральним, екологічним і соціальним цінностям.	У соціумі, де головними є сталий розвиток і гармонія між технологіями та людськими потребами, маркетинг використовує інноваційні інструменти, щоб забезпечити персоналізований, етичний та емоційно залучений досвід для клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [52-55]

Розвиток маркетингу відбувався також в синергії з промисловими революціями. Останні визначали інструменти та можливості, які маркетинг використовував для адаптації до нових викликів і потреб суспільства. Зв'язок між концепціями Маркетинг 1.0–5.0 та Індустрі 1.0–5.0 ґрунтується на спільній еволюції економічного, соціального та технологічного розвитку, які визначають характер виробничих і споживчих відносин. Ці концепції тісно переплітаються, оскільки кожен етап промислової революції впливає на підходи до маркетингу, а маркетинг, у свою чергу, адаптується до змін у технологіях і потребах суспільства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив промислових революцій на розвиток маркетингу

Промислова революція	Концепція маркетингу	Взаємозв'язок
Промислова революція, яка започаткувала механізацію виробництва за допомогою парових машин.	Орієнтація на продукт, що була характерною для ринку з обмеженою конкуренцією. Основна мета — виготовлення товарів у великих обсягах та продаж масовій аудиторії.	Маркетинг обслуговував виробничу економіку, фокусуючись на підвищенні доступності товарів для широкого загалу.
Перехід до масового виробництва завдяки електрифікації та конвеєрним лініям.	Орієнтація на споживача. З'являється конкуренція, що вимагає врахування потреб і бажань клієнтів. Активно використовуються маркетингові дослідження та сегментація ринку.	Електрифікація та масове виробництво збільшили вибір товарів, що зумовило зростання важливості індивідуальних споживчих переваг у маркетингу.
Автоматизація та комп'ютеризація виробництва, що дали змогу знижувати витрати та підвищувати ефективність.	Орієнтація на цінності. Споживачі починають шукати не лише функціональну користь товару, а й етичну відповідність продукту їхнім переконанням.	Розвиток технологій дав змогу виробляти більш персоналізовані продукти, що відповідали духовним і соціальним цінностям клієнтів.
Впровадження кіберфізичних систем, Інтернету речей (IoT) і великих даних (big data). Виробництво стало інтелектуальним і взаємопов'язаним.	Цифрова трансформація та персоналізація. Використання даних для аналізу споживчої поведінки й адаптації маркетингових стратегій до кожного клієнта.	Цифрові технології дозволили маркетологам створювати точніші моделі споживчої поведінки, персоналізувати пропозиції та інтегрувати багатоканальні підходи.
Співпраця між людьми та роботами, акцент на сталому розвитку, етичному використанні технологій і гармонії між технологіями та людськими цінностями.	Людиноцентричний підхід, у якому технології (штучний інтелект, робототехніка, IoT) використовуються для задоволення глибоких потреб клієнтів, збереження емоційного зв'язку та підтримки сталого розвитку.	Індустрі 5.0 створює можливості для маркетингу, який не лише використовує передові технології, а й формує соціально відповідальні стратегії, що враховують потреби споживачів та довкілля.

Джерело: складено автором на основі [55, 56, 57, 58]

Промислові революції визначають інструменти та можливості, які маркетинг використовує для адаптації до нових викликів і потреб суспільства. Маркетинг 5.0 в умовах Індустрії 5.0 ставить у центр споживчі цінності, використовуючи технології майбутнього для досягнення сталого розвитку.

Маркетинг пережив суттєву еволюцію, переходячи від простої орієнтації на продукт до стратегій, що є синтезом технологічних інновацій та людської креативності. Зміни у технологіях, соціальні тренди та розширення простору спілкування стали рушійними чинниками розвитку цієї галузі (рис. 1.7).

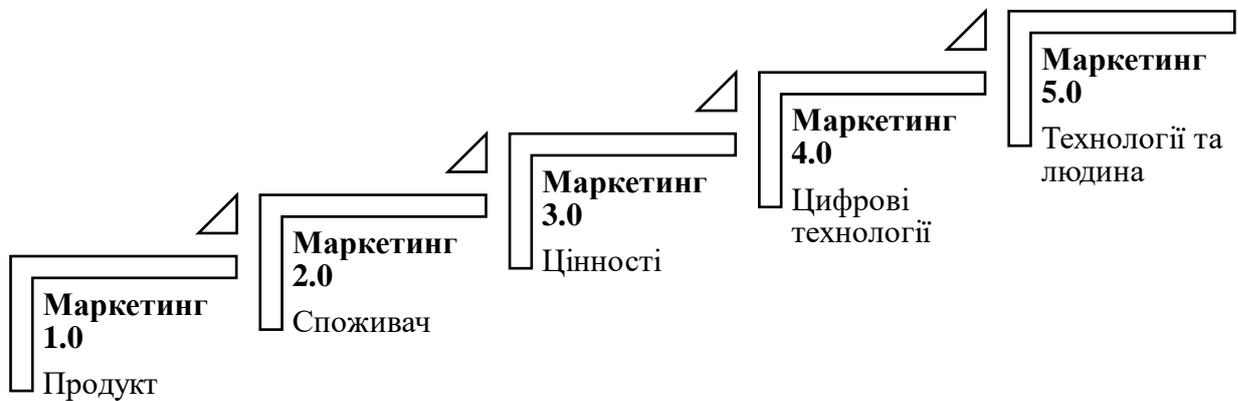


Рисунок 1.7 – Еволюція маркетингу

Джерело: складено автором на основі [55-58]

У світі, де клієнти стають все більш вибагливими, а конкуренція постійно зростає, компанії змушені адаптуватися до нових викликів. Еволюція концепції Маркетингу від 1.0 до 5.0 пов'язана зі швидким розвитком технологій, змінами в поведінці споживачів та глобальними викликами сучасного світу.

Маркетинг 1.0 зародився в часи індустріальної революції. Основний акцент був на виробництві й продажу товарів. Головним завданням - створення якісного продукту та його просування.

У середині ХХ століття з розвитком конкуренції компанії почали звертати увагу на потреби та бажання клієнтів. Маркетинг 2.0 фокусував увагу

на споживача, за допомогою маркетингових досліджень починають вивчатися клієнтські потреби. Зростає та набуває популярності сегментація для поділу ринку на групи споживачів з подібними характеристиками.

У ХХІ столітті маркетинг зміщується до етичних та соціальних аспектів. Споживачів почали цікавити не лише продукти, а й цінності, які несе компанія. Маркетинг 3.0 характеризується побудовою емоційного зв'язку з клієнтами, підтримкою, екологічних та соціальних ініціатив. В цей період з'являється інтернет-маркетинг.

Перехід до Маркетингу 4.0 викликаний появою цифрових технологій, які повністю змінили підходи до маркетингу. Цифрова трансформація призвела до застосування нових маркетингових інструментів. Для адаптації продуктів і послуг під конкретного споживача активно почали використовуватися онлайн-платформи, соціальні мережі, штучний інтелект. Для прогнозування поведінки клієнтів застосовується аналіз великих даних.

Концепція Маркетингу 5.0 виникла як відповідь на потребу бізнесу адаптуватися до цифрової ери та нових очікувань клієнтів та орієнтована на гармонійне поєднання технологій і людських потреб, враховуючи соціальні, культурні та етичні аспекти. Новітні технології в межах цієї концепції значно підвищують ефективність маркетингових інструментів, сприяючи автоматизації процесів, збору та аналізу великих обсягів даних про ринки й клієнтів, що, своєю чергою, дає змогу оптимізувати час та витрати, а також краще розуміти потреби аудиторії. Інновації у маркетингу стимулюють створення нових продуктів і послуг, які відповідають динаміці змін ринкових потреб.

Маркетинг пройшов шлях від простої орієнтації на продукт до інтегрованого та людиноцентричного підходу, що враховує глобальні виклики та технологічний прогрес. Маркетинг 5.0 є вершиною цієї еволюції, де технології слугують інструментом для створення інноваційного та глибоко персоналізованого досвіду клієнтів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняння концепцій маркетингу

Показник	Маркетинг 1.0	Маркетинг 2.0	Маркетинг 3.0	Маркетинг 4.0	Маркетинг 5.0
Фокус	Продукт	Споживач	Цінності	Цифрові технології	Технології та людина
Головна мета	Продаж товару	Задоволення потреб	Відповідність цінностям	Персоналізована взаємодія	Гармонія технологій і людини
Підхід до клієнта	Пасивний споживач	Орієнтація на сегменти	Людина з цінностями	Цифровий активний споживач	Споживач-партнер
Ключові інструменти	Масове виробництво	Дослідження ринку	Сторітелінг, соціальний маркетинг	Big Data, соціальні мережі	AI, AR/VR, IoT, нейромаркетинг
Комунікація	Одно-стороння (реклама)	Двостороння взаємодія	Емоційний зв'язок	Омні-канальна, цифрова	Інтер-активна, персоналізована
Роль технологій	Мінімальна	Обмежена (аналіз ринку)	Підтримуюча роль	Визначальна роль	Гармонійна інтеграція
Емоційний зв'язок	Відсутній	Помірний	Високий	Персоналізований	Глибокий, індивідуальний

Джерело: побудовано автором за [56, 57, 59]

Успішне формування конкурентоспроможності на маркетингових засадах актуалізує потребу не лише розуміння сучасних концепцій та історичного розвитку, але й аналізу теоретичних підходів до маркетингу, що сформувалися під впливом розвитку суспільства та підприємницької діяльності.

На сьогодні у світі відсутня єдність наукової думки щодо визначення поняття маркетингу (табл. 1.6).

Залежно від акценту на певних аспектах діяльності можна виділити кілька підходів до визначення поняття "маркетинг".

Так, за функціональним підходом С. Ральф, А. Павленко, В. Войчак, С. Ядуха, Т. Яблонський, розглядають маркетинг як набір функцій чи дій (маркетингові рішення щодо продукту, планування, встановлення цін, просування та розподіл) для досягнення цілей організації.

Таблиця 1.6 – Трактування категорії «маркетинг»

Автор	Визначення маркетинг
Дж.Р. Еванс, Б. Берман	прогнозування, регулювання та задоволення попиту на різноманітні об'єкти - від товарів і послуг до територій та ідей. Цей процес реалізується через механізм взаємовигідного обміну, що забезпечує реалізацію інтересів усіх суб'єктів ринку
П. Друкер, Ф. Штерн	бізнес-процеси підпорядковані кінцевій меті - створенню високої споживчої цінності та забезпеченню лояльності клієнтів
Ж.-Ж. Ламбін	фундаментальний соціальний процес, орієнтований на детермінацію та задоволення потреб суб'єктів ринку, що реалізується через механізм вільного конкурентного обміну та базується на створенні та трансляції унікальної цінності для кожного учасника взаємодії
Американська маркетингова асоціація	інтегральна система інститутів та бізнес-процесів, що спрямовані на генерування, трансляцію та дистрибуцію ціннісних пропозицій. Така діяльність виходить за межі суто комерційних відносин, створюючи значущий ефект для широкого кола стейкхолдерів: від безпосередніх споживачів до суспільства в цілому
Ф. Котлер, Г. Армстронг	процес генерування споживчої цінності та формування стійких партнерських зв'язків. Через задоволення потреб аудиторії підприємство забезпечує собі зворотне отримання економічних переваг та зміцнення ринкових позицій
В. Руделіус, О. Азарян,	процес проектування концепцій, встановлення стратегічного ціноутворення, просування та дистрибуції матеріальних і нематеріальних благ. В основі цієї діяльності лежить механізм взаємовигідної конвергенції інтересів, що забезпечує реалізацію персональних запитів споживачів та стратегічних цілей корпоративного сектора
П. Дойль	процес стратегічного менеджменту, спрямований на максимізацію добробуту акціонерів, що досягається через формування лояльних взаємин із цільовими сегментами та реалізацію стратегій та базується на унікальних конкурентних перевагах, здатних генерувати стабільні грошові потоки у довгостроковій перспективі
Т. Левітт	аналітична діяльність, що полягає у систематичному отриманні релевантної інформації про споживчі запити, створюючи підґрунтя для розробки та пропозиції ринку продуктів, що за своїми характеристиками максимально відповідають ідентифікованим потребам аудиторії

Продовження табл. 1.6

Е. Мак-Карті	реалізація стратегічних заходів, спрямованих на виконання цілей організації шляхом випередження запитів аудиторії. Він забезпечує ефективну маршрутизацію потоків товарів і послуг, гарантуючи їх відповідність ідентифікованим потребам на всьому шляху від продуцента до кінцевого споживача
С. Ральф	специфічний вид підприємницької активності, спрямований на стратегічне управління товарорухом від продуцента до кінцевого адресата
А. Павленко, В. Войчак	комплекс ітераційних рішень, спрямованих на оптимізацію параметрів продукту, обґрунтування вартості, стимулювання збуту та формування ефективних каналів розподілу в межах єдиної ринкової стратегії
С. Ядуха, Т. Яблонський, С. Крук, Т. Кучанська	багатовекторний процес, що інтегрує аналіз ринкової кон'юнктури, проектування ціннісних характеристик продукту, стратегічне ціноутворення та формування систем дистрибуції. Така діяльність спрямована на гармонізацію запитів споживачів із цільовими орієнтирами стратегічного розвитку підприємства
М. Окландер	пріоритетність генерації найвищої споживчої цінності через механізми масової індивідуалізації. Такий підхід орієнтований на пошук оптимальних способів вирішення проблем споживачів, що не лише задовольняє поточний попиту, а й сприяє системному підвищенню якості життя

Джерело: побудовано автором за [51, 60-71]

Клієнтоорієнтований підхід фокусується на втіленні потреб і створенні цінності для клієнтів, простежується у визначеннях Ж.-Ж. Ламбена (задоволення потреб через створення цінності для покупця), Т. Левітта (отримання інформації про потреби споживачів для створення необхідних товарів), М. Окландера (маркетинг як філософія бізнесу, що спрямована на покращення якості життя клієнтів).

У центрі соціального підходу знаходиться взаємодія із суспільством та задоволення потреб клієнтів (Ж.-Ж. Ламбен та Американська маркетингова асоціація).

Процесний підхід підкреслює багатогранність та безперервність маркетингу: вивчення ринку, розробка продуктів, встановлення цін,

організація розподілу та просування (С. Ядуха, Т. Яблонський та ін.); передбачення та управління попитом (Дж.Р. Еванс, Б. Берман).

Підприємницький підхід розглядає маркетинг як вид підприємницької діяльності. Наприклад, управління просуванням товарів і послуг від виробника до споживача у визначенні С. Ральфа.

Стратегічний підхід, визначає маркетинг як процес, спрямований на довгострокові результати. До цього підходу відносяться визначення П.Дойля (управління для максимізації доходів акціонерів шляхом створення стійких переваг) та Ф. Котлера, Г. Армстронга (побудова міцних стосунків з клієнтами для отримання цінності у відповідь).

М. Окландер використовує інтегративний підхід, що комбінує елементи бізнесу, споживача та суспільства (філософія бізнесу, що поєднує масову індивідуалізацію, задоволення попиту та покращення якості життя).

Аналіз підходів до визначення поняття «маркетинг» та «конкурентоспроможність підприємства» дозволив сформулювати власне трактування: конкурентоспроможність підприємства на засадах маркетингу — це системний процес трансформації ресурсного потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги шляхом створення цінності для споживачів із застосуванням комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує досягнення високої економічної результативності, задоволення потреб споживачів та реалізацію стратегічних цілей підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Наведене визначення поєднує ключові аспекти функціонального, клієнтоорієнтованого, соціального та стратегічного підходів до управління конкурентоспроможністю, враховуючи фундаментальні принципи сучасного маркетингу, зокрема системність, орієнтацію на створення й реалізацію цінності, а також управління взаємостосунками зі споживачами. У визначенні об'єднано основні елементи маркетингу: вивчення потреб, створення цінності, передача цінності (комунікація), реалізація цінності (задоволення потреб через обмін), що в кінцеву результаті сприяє досягненню економічного результату

для підприємства. У центрі визначення — поняття цінності, яке трактується комплексно: функціональна вигода (продукт або послуга вирішує проблему споживача); емоційна вигода (задоволення, досвід), соціальна (вплив на громади та екосистему), свідчачи про те, що соціальна відповідальність бізнесу еволюціонує з додаткової переваги у базовий параметр стійкої конкурентоспроможності.

Зміна ціннісних пріоритетів учасників маркетингової взаємодії, яка супроводжує перехід від концепції Маркетинг 1.0 до Маркетинг 5.0, із фокусом на перевагу духовних цінностей у контексті сталого розвитку, потребує принципового оновлення підходів до управління маркетинговими процесами. Це зумовлює врахування галузевих особливостей функціонування конкретних підприємств. Інформація, отримана завдяки штучному інтелекту та іншим технологічним каналам інтегрується основні типи маркетингових технік, є передумовами виникнення поняття "гнучкий маркетинг" та фундаментальними елементами Маркетингу 5.0 (рис. 1.8).

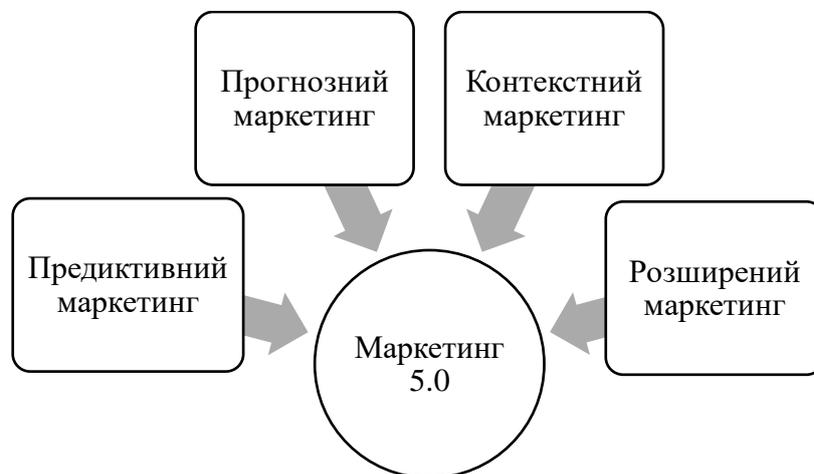


Рисунок 1.8 – Фундаментальні елементи Маркетингу 5.0

Джерело: [72]

Предиктивний (або передбачувальний) маркетинг передбачає використання даних, статистичного аналізу та машинного навчання для прогнозування майбутніх тенденцій і поведінки споживачів. Завдяки цьому маркетингологи можуть ефективніше планувати кампанії, оптимізувати

асортимент продукції та підвищувати загальну ефективність маркетингових зусиль.

Прогнозний маркетинг зосереджується на аналізі даних для передбачення поведінки та потреб клієнтів, що дозволяє проєктувати персоналізовані ціннісні пропозиції та забезпечує високий рівень клієнтської лояльності завдяки точному врахуванню їхніх очікувань і потреб.

Контекстний маркетинг включає налаштування маркетингових повідомлень відповідно до ситуації та контексту споживача для забезпечення релевантності й персоналізації. Такий підхід створює для клієнтів цінний і усвідомлений досвід, підвищуючи рівень їх залучення.

Розширений маркетинг направлений на синергію маркетингових стратегій з цифровими технологіями (чат-бот, штучний інтелект, доповнена реальність) для забезпечення глибшої персоналізації взаємодії з клієнтами та ефективності комунікації, зручності для споживачів і рівня їхньої лояльності.

Дані сучасні підходи до маркетингу являються фундаментом для становлення маркетингу 5.0. Вони забезпечують глибше розуміння потреб і поведінки споживачів, персоналізацію пропозицій та ефективність комунікації. Інтеграція новітніх технологій дозволяє створювати цінний і релевантний досвід для клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність, лояльність і залучення. У сукупності ці інновації сприяють адаптації маркетингових стратегій до вимог цифрової епохи та формують основи для подальшого розвитку галузі.

Кожен етап еволюції маркетингу, за твердженнями різних авторів, характеризується використанням специфічних видів маркетингу [71, 64, 74, 75].

До 50-х років домінував недиференційований маркетинг, основними завданнями якого було з'ясування причин низького попиту та його стимулювання шляхом удосконалення товару, посилення реклами, а також зниження цін.

60-ті роки позначені розвитком диференційованого маркетингу, метою якого стало створення попиту через акцентування уваги споживачів на властивостях продукту, які найбільше відповідали їхнім запитам.

У 70-ті роки з'явився концентрований маркетинг, основне завдання якого полягало в оцінці розміру потенційного ринку, аналізі вимог до товарів та розробці нових продуктів, що відповідали цим вимогам.

80-ті роки стали періодом впровадження комплексного маркетингу, спрямованого на відновлення попиту шляхом креативного переосмислення маркетингових концепцій і додавання нових властивостей товарам.

У 90-х роках набув поширення маркетинг взаємодії, стратегічною метою якого стало оперативне регулювання ринкової кон'юнктури. Це досягалося через інтеграцію інструментів диференційованого ціноутворення, адаптивних комунікаційних стратегій та динамічну модернізацію товарної пропозиції, що дозволяло глибше задовольняти специфічні потреби клієнтів. Він також включав управління попитом через зниження або підвищення цін, скорочення реклами, продаж ліцензій та переконання споживачів у необхідності відмови від надмірного споживання.

Кожен етап еволюції маркетингу характеризується перевагою певного виду, що відповідає конкретним завданням того часу. Однак основний недолік цієї класифікації полягає у розмежуванні видів маркетингу, адже всі вони можуть одночасно проявлятися на різних етапах розвитку маркетингової діяльності.

Основоположник класичного маркетингу Філіп Котлер зазначає, що види та моделі маркетингу, запропоновані в 60–70-х роках, виявляються малоефективними в сучасних реаліях, що пов'язано з умовами гіперконкуренції та стрімкими змінами в поведінці споживачів [73].

Еволюція сучасних форм маркетингу зумовлена впливом глобальних економічних, соціальних, технологічних і культурних змін. Вони відповідають на виклики динамічного середовища, адаптуючись до нових потреб споживачів, умов ринку та інноваційних можливостей (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Типологія сучасних видів маркетингу та їх характеристика

Класифікаційна ознака	Види маркетингу	Коротка характеристика
За ступенем диференціації	Недиференційований, диференційований, концентрований	Стратегія роботи зі всією аудиторією або окремими сегментами ринку.
За об'єктом впливу	Споживчий, промисловий, B2B, B2C, C2C	Охоплює кінцевих споживачів, бізнес-клієнтів, користувачів спільноти.
За спрямованістю	Вхідний, вихідний	Акцент на залученні клієнтів (вхідний) або на активній комунікації (вихідний).
За способом взаємодії	Традиційний, цифровий, інтернет-маркетинг, мобільний маркетинг	Використання офлайн- або онлайн-каналів для взаємодії з аудиторією.
За орієнтацією на ринок	Масовий, нішевий, локальний, глобальний	Залежить від масштабу ринку, на який спрямована маркетингова діяльність.
За часовою перспективою	Оперативний, стратегічний	Стратегічний план на тривалий період або короткострокові заходи для вирішення поточних завдань.
За типом продукту	Товарний, сервісний	Маркетинг фізичних товарів або послуг.
За галузевою спеціалізацією	Аграрний, промисловий, фінансовий, автомобільний	Враховує особливості ринків різних галузей.
За стадіями життєвого циклу	Впровадження, ріст, зрілість, спад	Різні стратегії маркетингу залежно від етапу життєвого циклу продукту.
За типом взаємодії зі споживачем	Традиційний, персоналізований, емоційний	Орієнтований на раціональні або емоційні потреби клієнтів.
За типом контенту	Візуальний, текстовий, відеомаркетинг, контент-маркетинг	Використання різних форматів контенту для залучення аудиторії
За функціями	Збутовий, рекламний, PR, CRM, соціальний	Залежить від мети: продажі, іміджеві кампанії, управління взаємовідносинами, соціальний вплив.
За інтенсивністю впливу	Активний, пасивний	Активний передбачає інтенсивну рекламу та просування, пасивний - менше втручання у вибір споживача
За використаними технологіями	Автоматизований, програмний, big data-маркетинг	Імплементация цифрового інструментарію для акумуляції, інтелектуальної обробки даних та оптимізації операційних циклів.
За рівнем інтеграції	Традиційний, інтегрований	Інтеграція різних інструментів і каналів для досягнення синергетичного ефекту.
За етичними критеріями	Соціально відповідальний, зелений (еко-маркетинг), етичний	Маркетинг, спрямований на досягнення суспільно важливих або екологічних цілей.

Продовження табл. 1.7

За типом залучення аудиторії	Партизанський, вірусний, афілійований, впливовий	Використання нетрадиційних стратегій для привернення уваги або залучення лідерів думок.
За географічним охопленням	Локальний, регіональний, національний, міжнародний, глобальний	Визначається залежно від масштабу географічного ринку.

Джерело: побудовано автором за [76, 77]

Новітні види маркетингу є результатом адаптації бізнесу до змінного середовища. Їх основне завдання - ефективно задовольняти потреби сучасних споживачів, використовуючи інноваційні підходи та технології. Основними передумовами їх формування є:

1. Технологічний прогрес. Стрімкий розвиток цифрової інфраструктури та алгоритмів штучного інтелекту став каталізатором еволюції маркетингового інструментарію, що зумовило перехід до таких інноваційних форм взаємодії, як програмне управління закупівлею реклами та маркетинг впливу. Використання алгоритмів і машинного навчання дозволило створювати персоналізовані пропозиції в реальному часі, інтернет речей - збирати більше даних про поведінку споживачів та створювати нові бізнес-моделі, пов'язані з маркетингом продуктів і послуг.

2. Трансформація споживчої поведінки зумовлює перехід від попиту на якісний продукт до очікування цілісного клієнтського досвіду, що стає каталізатором розвитку емоційної, сенсорної та сервісної складових маркетингу. Водночас диверсифікація комунікаційних каналів докорінно змінює архітектуру взаємодії споживачів із брендами та способи верифікації інформації.

3. Глобалізація ринку обумовлює необхідність диференціації маркетингових стратегій. Розширення доступу до світових ринків у поєднанні з імперативом врахування етнокультурної специфіки стимулює суб'єктів

господарювання до впровадження інструментарію крос-культурного маркетингу з метою релевантної адаптації до запитів локальних аудиторій.

4. Сталий розвиток сприяє зростанню попиту на екологічно відповідальні бренди, прозорість бізнесу, етичність та соціальну відповідальність компаній та розвиває зелений, етичний маркетинг.

5. Розвиток мережевого суспільства. Поява соціальних мереж сприяли появі соціального, вірусного та інфлюенс-маркетингу. Компанії активно залучають споживачів у процес створення продуктів і брендів через соціальні спільноти.

6. Поява нових бізнес-моделей. Економіка спільного споживання формують попит на унікальні стратегії маркетингу та створюють потребу в довготривалих клієнтських відносинах через e-mail-маркетинг.

7. Кризи, економічна нестабільність та політичні конфлікти стимулювали розвиток онлайн-маркетингу, дистанційних сервісів, омніканального підходу та змусили компанії знаходити ефективні способи взаємодії зі споживачами через адаптивний і антикризовий маркетинг.

Розвиток сучасних видів маркетингу забезпечує основу для ефективного формування конкурентоспроможності підприємства та передбачає інтеграцію новітніх технологій, релевантну адаптацію до трансформацій споживчої поведінки, конвергенцію переваг глобалізації та дотримання імперативів сталого розвитку. Отже, маркетинг у сучасних умовах виступає інтегральним базисом, який допомагає підприємствам не лише залишатися конкурентоспроможними, але й будувати стратегічні основи для стійкого розвитку в умовах динамічного середовища.

1.3 Інструменти маркетингу як основа формування конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах світової інтеграції та стрімкого технологічного прогресу підприємства стикаються з серйозними випробуваннями, що

зумовлені жорсткою конкурентною боротьбою та змушує суб'єктів господарювання безперервно коригувати власні стратегічні орієнтири та внутрішні процедури. Для виживання в такому мінливому середовищі підприємство має зміщувати фокус на впровадження інновацій та забезпечення високого рівня гнучкості операційної діяльності.

Динамічність ринкових процесів, загострення конкурентної боротьби та трансформація споживчих переваг формують нове середовище функціонування сучасних підприємств. За таких обставин стратегічна роль маркетингового менеджменту суттєво зростає, перетворюючи його на фундаментальний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації. Забезпечення високих показників діяльності підприємства потребує імплементації найбільш дієвих маркетингових стратегій, що базуються на глибокому аналізі запитів цільової аудиторії. Фундаментом такого підходу є формування стійких конкурентних переваг через максимальне задоволення очікувань споживачів.

У науковій літературі сформовано систему підходів до забезпечення конкурентних переваг підприємства на маркетингових засадах, серед яких доцільно виокремити такі:

- системний підхід, підприємство розглядається як складна відкрита структура, життєздатність якої безпосередньо залежить від її взаємодії з ринковим середовищем. Застосування цього підходу є обов'язковою умовою для забезпечення стабільної діяльності організації в умовах зовнішніх впливів [78];

- згідно з комплексним підходом, аналіз діяльності підприємства передбачає одночасне врахування сукупності факторів впливу, оцінку наявного ресурсного потенціалу та ідентифікацію поточного етапу життєвого циклу організації. Таке багатогранне дослідження дозволяє сформувати цілісне уявлення про можливості розвитку суб'єкта господарювання [79];

- в основі інтегрованого підходу лежить формування гармонізованого комплексу маркетингових заходів шляхом поєднання ключових бізнес-

функцій та внутрішніх процесів. Така консолідація зусиль забезпечує високу швидкість адаптації компанії до ринкових трансформацій і сприяє максимально повному забезпеченню запитів цільової аудиторії [80];

- в основі функціонального підходу лежить поглиблений аналіз структури попиту та споживчих уподобань, що слугує фундаментом для формування маркетинг-міксу. Даний підхід передбачає послідовну реалізацію заходів у сфері продуктової політики, встановлення оптимальних цін, організації дистрибуції та просування товарів на ринку [81].

Для ефективного формування конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу необхідно мати точну, актуальну та релевантну інформацію про середовище, що здійснює вплив на діяльність. Фундаментальною передумовою для формування виважених управлінських рішень є глибока ідентифікація клієнтських запитів у поєднанні з моніторингом ринкової кон'юнктури (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Фактори маркетингового середовища підприємства

Джерело: Побудовано автором за [73, 82, 83]

Структура маркетингового середовища суб'єкта господарювання традиційно диференціюється на внутрішню та зовнішню складові. Остання, у свою чергу, має дворівневу архітектуру, що охоплює макрооточення та чинники мікросередовища. Макросередовище охоплює глобальні фактори, які створюють зовнішні умови для функціонування підприємства. Фактори визначають загальні тенденції та обмеження, до яких компанія має адаптуватися. Розуміння макросередовища дозволяє підприємству передбачати виклики та створювати стратегії для збереження конкурентоспроможності.

Мікросередовище включає елементи, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє. Чинники визначають оперативне середовище діяльності підприємства та вимагають ретельного аналізу для забезпечення ефективного формування конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу.

Внутрішнє середовище охоплює внутрішню базу підприємства, на якій ґрунтуються всі маркетингові ініціативи. Ефективне управління цими трьома рівнями середовища є ключовим для формування дієвого економічного механізму формування конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу.

Визначальне значення у зазначеному процесі має маркетингова інформаційна система, яка забезпечує менеджмент цілісним масивом даних. Отримана інформація слугує підґрунтям для проведення глибокого аналізу, здійснення стратегічного планування, а також реалізації заходів із моніторингу та контролю маркетингової активності суб'єкта господарювання (рис. 1.10). Завдяки інтеграції внутрішніх баз даних, маркетингової аналітики та досліджень, підприємство отримує можливість вчасно адаптувати свої стратегії до змін ринку.

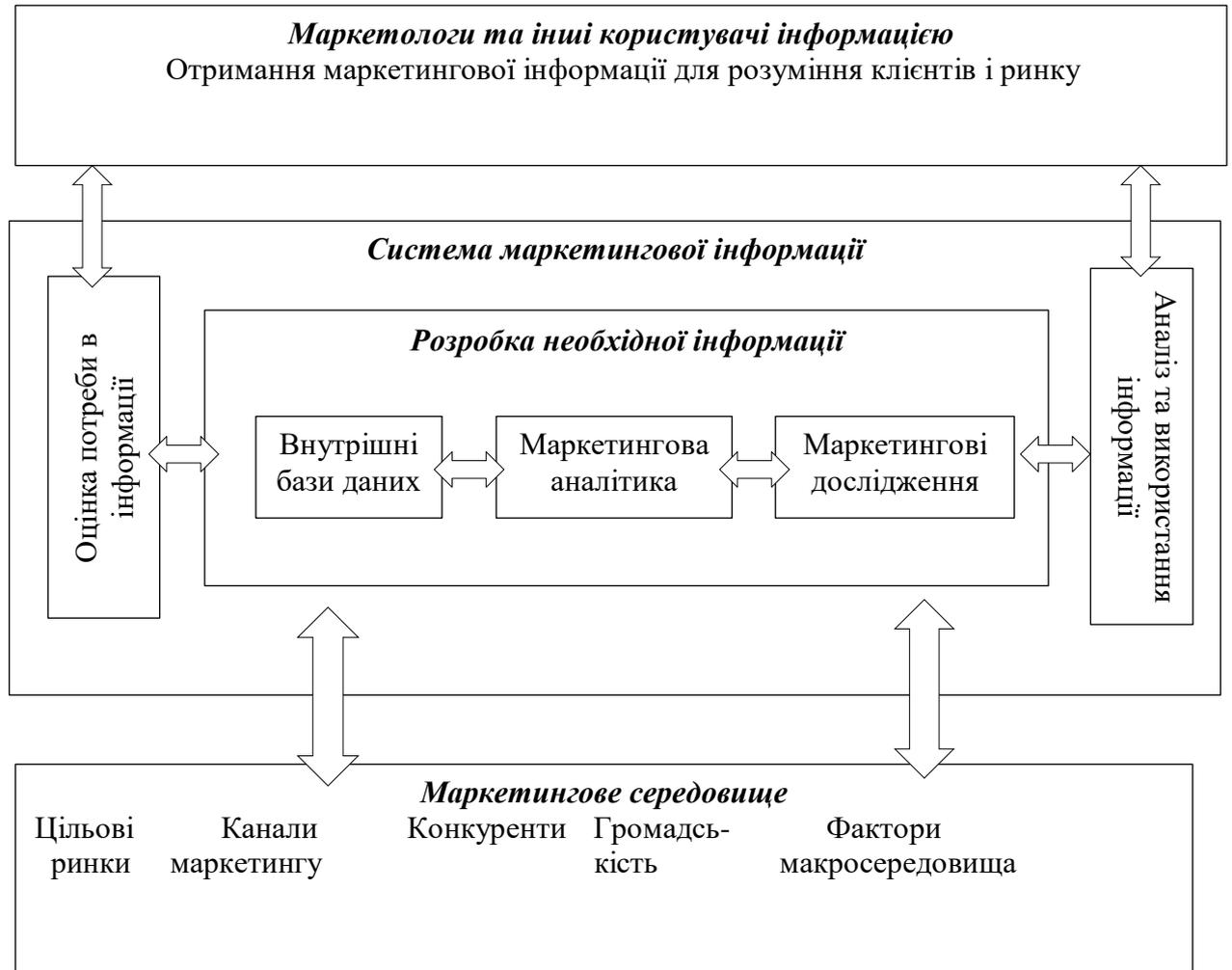


Рисунок 1.10 – Система маркетингової інформації за Ф. Котлером

Джерело: побудовано автором за [73]

Саме системний підхід до збору і використання маркетингової інформації є основою задля забезпечення стратегічної стійкості суб'єкта господарювання в умовах інтенсивної ринкової суперництва. Важливість системи маркетингової інформації підкреслюється її здатністю забезпечити безперервний потік даних про цільові ринки, канали збуту, конкурентів, громадськість і макросередовище, що дозволяє підприємствам адаптувати свої маркетингові зусилля до динамічного ринкового середовища. Дана система не лише сприяє формуванню дієвих стратегічних орієнтирів, а й виступає фундаментом для моніторингу їхньої результативності та подальшої оптимізації. Такий підхід є визначальним у контексті реалізації стратегічних

пріоритетів та забезпечення сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Роль маркетингу виходить далеко за межі суто операційного інструментарію збуту продукції; він постає як фундаментальний стратегічний механізм. Його застосування дозволяє суб'єкту господарювання генерувати унікальні конкурентні позиції та створювати передумови для підтримання довгострокової економічної стабільності.

Ключова місія маркетингу полягає в оптимізації розподілу ресурсів організації, мінімізації ймовірних загроз та зміцненні бази для прийняття раціональних управлінських кроків. Реалізація цього завдання здійснюється через застосування широкого спектра аналітичних, прогнозних та діджитал-технологій. Такі інструменти дозволяють суб'єкту господарювання здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури, моделювати споживчу поведінку та гнучко коригувати маркетингову політику відповідно до трансформацій зовнішнього середовища.

На сучасному етапі трансформації економічних процесів комплекс маркетингу пройшов шлях еволюції теорії маркетингу, виступаючи об'єктом дискусій як у науковій літературі, так і у підприємницькій діяльності. Як зазначають Kalyanam & McIntyre, комплекс маркетингу - це сукупність мікроелементів, що згруповані разом для спрощення управлінської діяльності [84].

В межах еволюції маркетингової думки сформувалися два полярні погляди на роль класичної моделі «4P». Одна група науковців формує думку про адаптивність цього комплексу, вказуючи на можливість його модернізації через розширення внутрішнього змісту кожного компонента відповідно до нових ринкових реалій. Водночас інша частина дослідників критикує парадигму «4P» як таку, що вичерпала свій потенціал, і наголошує на необхідності переходу до принципово нових маркетингових концепцій для розв'язання актуальних управлінських проблем.

На думку, К.Чонг, комплекс маркетингу походить від єдиного «Р» (ціни) мікроекономічної теорії [85]. Едмунд МакКарті запропонував комплекс маркетингу «4Р», що включає чотири складові – просування (Promotion), ціна (Price), продукт (Product) та місце (Place) [86]. Н. Борден розширив маркетинговий комплекс до планування продукту, ціноутворення, брендинг, канали дистрибуції, реклама, особистий продаж, акції, упаковка, демонстрація, обслуговування, матеріальна обробка, верифікація фактів та їх аналітична обробка «Р» [87]. А. Фрей запропонував комплекс маркетинг розділити за двома ключовими напрямками: товарною пропозицією (що охоплює характеристики продукту, його брендинг, пакування, цінову політику та сервісну підтримку) та інструментами комунікаційно-збутового впливу (зокрема, каналами дистрибуції, персональними продажами, рекламною активністю та заходами щодо стимулювання споживчого попиту) [88]. Концепція «4Р» зазнає критики від багатьох дослідників, однак, попри виявлені недоліки, вона й досі залишається основною маркетингового комплексу, всупереч наявності значної кількості доповнень і трансформацій.

Р. Лотерборн запропонував модель 4С, що є альтернативою класичній моделі 4Р зосередивши увагу на споживачу. Новий фокус призвів до більш успішного маркетингового планування, оскільки у центрі моделі є споживач. Вона складається з покупців (Customer), витрат (Cost), зручності (Convenience), комунікації (Communication) підкреслюючи важливість розуміння споживчих потреб і створення цінності для клієнтів [89].

Одним із інструментів, що доповнюють традиційну модель 4Р є маркетингова модель 4А розроблена Я. Шет, Р. Сіодія [90]. Основними компонентами моделі є прийнятність (Acceptability), можливість придбання (Affordability), наявність (Accessibility) та поінформованість (Awareness), які необхідні для успіху продукту чи послуги у контексті характеристик задовольняючи очікування цільових аудиторій.

У результаті інтенсивного науково-технічного прогресу багато традиційних аспектів зазнали суттєвих змін, у тому числі класична модель

маркетингового комплексу 4P, яка була орієнтована на «фізичну» підприємницьку діяльність. Модель 4S Е. Константінідеса вирішує стратегічні, операційні та організаційні завдання е-комерції, забезпечуючи ефективне планування онлайн-маркетингу, особливо для компаній, які поєднують онлайн і офлайн бізнес [91]. Web-Marketing Міх включає стратегічні питання (Scope), оперативні питання (Site), організаційні питання (Synergy) та технологічні рішення (System).

Модель 4D А. Шромніка базується на партнерському маркетингу пропонуючи сучасне бачення її інструментів: адміністрування клієнтських масивів даних (Database management), формування стратегічної архітектури бізнесу (Strategic design), використання інструментів директ-маркетингу (Direct marketing), а також забезпечення ринкової диференціації (Differentiation) [92].

Як зазначено у дослідженні Т. Данилюк, концепція 4Е акцентує увагу етичному підході до маркетингу та включає: етику (Ethics), естетику (Ethetics), емоційна складова взаємодії (Emotions) та формування довгострокової лояльності й безстрокової відданості бренду (Eternity) [93].

В. Цзіньмін запропонував модель 4V, яка акцентує увагу на підвищенні рівня лояльності споживачів та інтерактивності взаємодії з клієнтами, що включає: диференціація товарного асортименту (Variation), функціональна гнучкість рішень (Versatility), формування доданої вартості (Value added) та досягнення максимального ринкового відгуку чи резонансу (Vibration) [94]. Дана модель є актуальною у сучасному динамічному середовищі, де споживчі вподобання швидко змінюються.

Е. Еттенберг розробив модель 4R в контексті маркетингу взаємовідносин, яка включає відношення (Relationships), мінімізація неефективних процесів (Retrenchment), ціннісна відповідність потребам аудиторії (Relevance) та заохочення споживачів через систему винагород (Reward) [95]. Модель 4R допомагає підприємствам зосередитися на актуальності своїх пропозицій, адаптуватися до запитів цільової аудиторії,

формувати стійкі довгострокові партнерства та створювати додаткову цінність для кінцевих споживачів.

Модель SIVA є альтернативою маркетинг-міксу та була запропонована Ч. Девом і Д. Шульцом, акцентуючи увагу на потребах споживачів і складається з чотирьох основних елементів: орієнтація на конкретне рішення для споживача (Solution), надання вичерпних відомостей про пропозицію (Information), максимізація корисності для покупця (Value) та зручність отримання товару чи послуги (Access). Модель SIVA допомагає підприємствам зосередитися на потребах споживачів та адаптувати свої стратегії відповідно до вимог підкреслюючи важливість взаємодії з клієнтами та створення цінності [96].

Модель «2P + 2C + 3S» запропонована О. Отлакан підкреслює важливість персоналізації, конфіденційності та обслуговування клієнтів у сучасному електронному маркетингу [97]. Модель є частиною електронного маркетингу і включає: персоналізацію (Personalization), приватність (Privacy), обслуговування клієнтів (Customer Service), розбудова споживчих спільнот та мережева взаємодія (Community), функціонування корпоративного вебресурсу (Site), забезпечення конфіденційності та захищеності транзакцій (Security), а також використання інструментарію активізації збутової діяльності (Sales Promotion) звертаючи увагу на створення спільноти навколо бренду, забезпечення безпеки та ефективності вебсайтів для залучення та утримання клієнтів.

Динамічний розвиток маркетингу еволюціонує внаслідок інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси та еволюції потреб сучасної аудиторії та трансформацій бізнес-середовища, що призводить до виникнення нових концепцій і підходів (рис. 1.11).

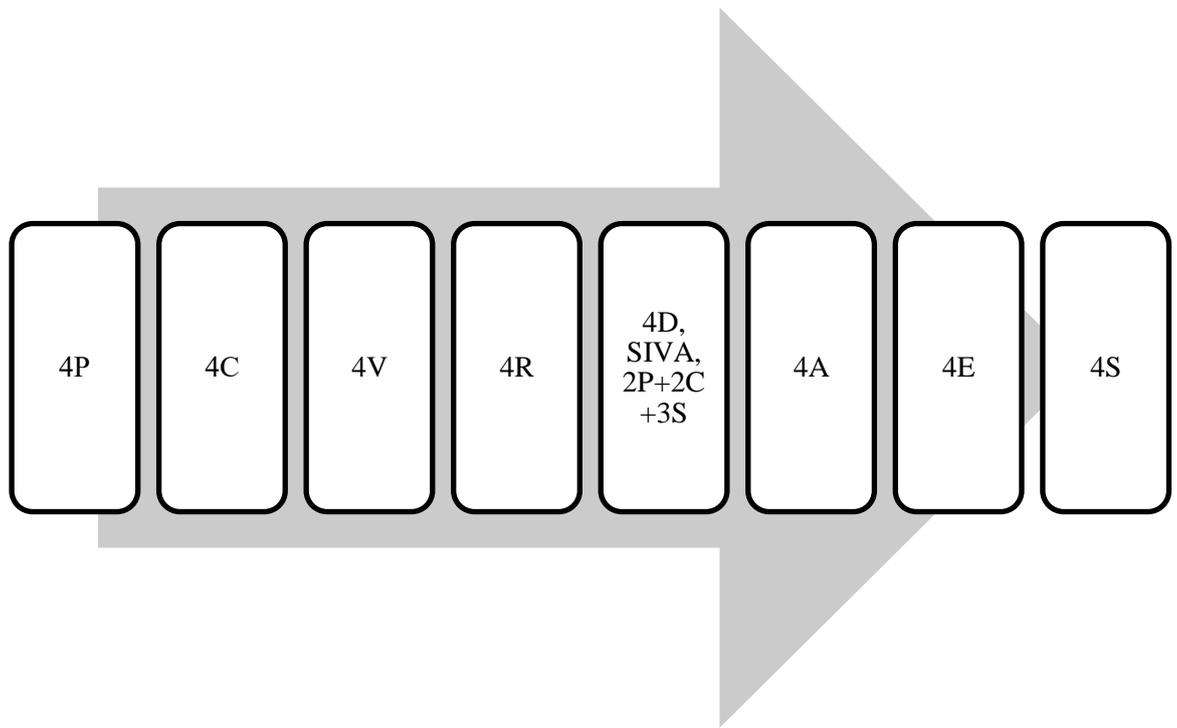


Рисунок 1.11 – Еволюція комплексу інструментів маркетингу

Джерело: побудовано автором за [85-97]

Традиційна модель 4P, запропонована Е. МакКарті, незважаючи на критику, залишається базовою, але водночас доповнюється або замінюється альтернативними моделями, такими як 4C, 4A, 4S, 4D, SIVA, «2P + 2C + 3S» тощо. Кожна з них зосереджується на різних аспектах маркетингової діяльності: від фокусування на споживачі та створенні цінності до адаптації в умовах е-комерції. Подібна багатогранність методологічних підходів забезпечує суб'єктам господарювання вищий рівень адаптивності до ринкових викликів. Синергія соціальних орієнтирів, технологічних інновацій та стратегічного партнерства стає фундаментальною умовою стабільного розвитку в умовах сучасної економічної динаміки.

Трактування маркетингу запропоноване в попередньому розділі, відповідає маркетинговому процесу запропонованого Ф. Котлером (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Етапи реалізації маркетингової діяльності

Джерело: побудовано автором за [73]

Маркетинговий процес повинен розпочинатися з глибокого дослідження ринку, дослідження поведінкових аспектів споживачів, потреб і їх очікувань, щоб зрозуміти, які проблеми клієнтів потрібно вирішити, які переваги вони цінують, а також оцінити динаміку ринку, конкуренцію та тренди. Результати цього етапу стають базою для подальших стратегій і рішень.

Результати аналітичного етапу слугують підґрунтям для розробки стратегічного плану, що корелює із запитамі цільового сегмента. Такий підхід дозволяє оптимізувати параметри продукту чи сервісу з метою їхньої повної відповідності споживчим очікуванням, забезпечення ринкової диференціації та формування стійких конкурентних переваг.

На наступному етапі розробляється комплексний план маркетингових дій, щоб створити програму, яка максимально підвищує цінність продукту для клієнта та забезпечує ефективність усіх маркетингових активностей.

В подальшому компанія фокусується на створенні довгострокових відносин із клієнтами. Використовується персоналізований підхід, програми лояльності, регулярна комунікація через різні канали. Завдання — не лише задовольнити, а й перевершити очікування клієнтів, що стимулює їх до повторних покупок, формує позитивний імідж бренду та підвищує рівень рекомендацій.

Останній етап спрямований на монетизацію маркетингових зусиль та передбачає аналіз рентабельності, визначення життєвого циклу клієнтів та максимізацію їх цінності для компанії. Успішна реалізація попередніх етапів забезпечує прибуток, зміцнює позиції компанії на ринку та формує довгостроковий капітал у вигляді задоволених і лояльних клієнтів.

У цьому контексті особливе значення набуває системний підхід до вибору та використання маркетингових інструментів, які сприяють інтеграції маркетингу в загальний економічний механізм підприємства. Нижче представлена класифікація основних інструментів маркетингу, що можуть бути використані для підвищення його ефективності (рис. 1.13).

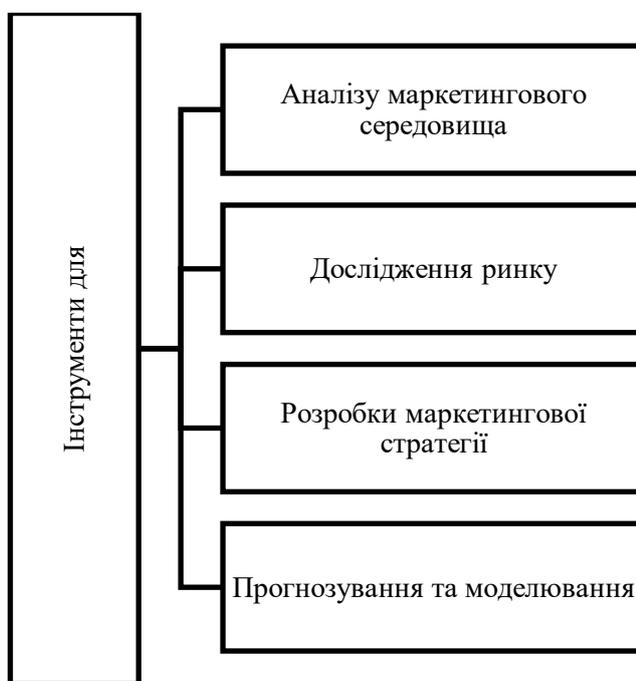


Рисунок 1.13 – Класифікація маркетингових інструментів за етапами маркетингового процесу

Джерело: розроблено автором

Класифікація інструментів маркетингу охоплює ключові аспекти аналізу, дослідження, розробки та прогнозування, спрямовані на ефективне управління ринковими процесами. Метою такої класифікації є створення цілісного підходу до побудови економічного механізму формування

конкурентоспроможності на засадах маркетингу, який забезпечує стратегічне планування, точну сегментацію ринку, прогнозування продажів і підвищення рентабельності. Інструменти дозволяють оптимізувати використання ресурсів, адаптувати маркетингові кампанії до змін середовища, забезпечувати гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

Розробка ефективної маркетингової стратегії насамперед вимагає дослідження маркетингового середовища, що впливає на діяльність підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Інструменти аналізу маркетингового середовища

Призначення	Вид інструменту	Опис	Переваги	Недоліки
Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	SWOT-аналіз	Діагностика, що передбачає зіставлення його внутрішніх ресурсних можливостей і дефіцитів із вектором зовнішніх загроз та сприятливих ринкових обставин	Простота використання, допомагає побачити стратегічну картину бізнесу	Суб'єктивність оцінок, ризик недостатньої деталізації.
Оцінка ресурсів компанії	VRIO-аналіз	Аналіз ресурсів компанії на основі їх цінності, рідкості, можливості використовувати і організації	Допомагає визначити конкурентні переваги, корисний для стратегічного планування	Складність збору даних про всі ресурси, суб'єктивність оцінок
Оцінка зовнішнього середовища	PESTEL-аналіз	Діагностика багатовекторного впливу екзогенних чинників на діяльність підприємства, зокрема крізь призму політико-правового регулювання, економічної кон'юнктури, соціальної динаміки та науково-технічного прогресу	Дає повне уявлення про зовнішнє середовище, корисний для прогнозування змін ринку	Не враховує внутрішні аспекти бізнесу, потребує актуальних даних для точного аналізу

Продовження табл. 1.8

Оцінка конкурентного середовища	П'ять сил Портера	Аналіз впливу конкурентів, нових гравців, заміників, постачальників і клієнтів	Дає розуміння конкурентної позиції та ринкової структури	Не враховує довгострокові зміни, потребує детального аналізу даних
Аналіз позицій конкурентів	Аналіз конкурентів	Дослідження діяльності конкурентів за допомогою профілів, бенчмаркінгу або ринкових даних	Дозволяє ідентифікувати стратегічний потенціал та вразливі місця основних ринкових суперників, що створює підґрунтя для виявлення зон власного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства	Вимагає значних ресурсів і часу, доступність даних може бути обмеженою

Джерело: узагальнено автором [98, 99]

Дослідження маркетингового середовища виступає фундаментом для ідентифікації детермінант, що обумовлюють ринкову результативність підприємства, та дозволяє провести комплексну діагностику внутрішнього й екзогенного контексту для верифікації управлінських рішень. Акумулявання та систематизація даних щодо векторів розвитку галузі, поведінки споживачів та активності опонентів сприяють гнучкій адаптації стратегічних орієнтирів до динамічних умов функціонування. Відтак, середовище маркетингу стає базисом для розбудови економічного інструментарію конкурентоспроможності, забезпечуючи формування стабільних конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Процес формування стратегічних орієнтирів маркетингу нерозривно пов'язаний із моніторингом ринкової кон'юнктури, що дозволяє акумулювати змістовні відомості про мотивацію та пріоритети клієнтів, одночасно проводячи кількісну та якісну оцінку динамічних характеристик ринку. Враховуючи різноманіття методів та інструментів для дослідження ринку, підприємства можуть більш точно визначити цільові сегменти, оптимізувати

продуктову пропозицію і підвищити ефективність маркетингових кампаній (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Інструменти дослідження ринку

Призначення	Вид інструменту	Опис	Переваги	Недоліки
Збір інформації від споживачів	Анкетування та опитування	Опитування клієнтів для збору даних про їхні уподобання, потреби та очікування	Прямий зворотний зв'язок, можливість охоплення великої аудиторії	Ризик упереджених відповідей, витрати на розробку та поширення опитувань
Глибоке розуміння клієнтських поглядів	Фокус-групи	Дискусії з групами споживачів для обговорення продуктів або ідей у деталях	Глибокий якісний аналіз, виявлення неочевидних інсайтів	Високі витрати, невелика вибірка може не відобразити реальну картину
Аналіз поведінки споживачів	Аналіз великих даних	Дослідження даних з онлайн-транзакцій, соціальних мереж, сайтів	Масштабність і точність аналізу, виявлення прихованих тенденцій	Високі вимоги до технічних ресурсів, наявність спеціалістів з обробки даних
Аналіз взаємодії клієнта з брендом	Customer Journey Mapping	Створення карти взаємодій клієнта з продуктом чи брендом на всіх етапах	Допомагає виявити слабкі місця та покращити клієнтський досвід	Значні затрати часу для створення, залежність від точності вхідних даних
Визначення цінності клієнтів	RFM-аналіз	Аналіз клієнтів за частотою покупок, їхньою давністю та загальними витратами	Виявлення найбільш перспективних клієнтів, точне сегментування для маркетингових кампаній	Не враховує якісні аспекти поведінки клієнтів, потребує якісних даних про продажі

Джерело: узагальнено автором [98-100]

У час цифрових технологій популярними стали інструменти цифрового маркетингу, які дозволили ефективно взаємодіяти з аудиторією, а також вимірювати результати кампаній у реальному часі (табл. 1.10).

Трансформація маркетингової діяльності зумовила зміщення її пріоритетів у площину цифрових екосистем - вебресурсів, соціальних медіа та мобільних застосунків, що дозволило суб'єктам господарювання здійснювати безпосередній вплив на цільову аудиторію, спираючись на верифіковані масиви даних та прецизійну аналітику.

Таблиця 1.10 - Інструменти цифрового маркетингу

Призначення	Вид інструменту	Опис	Переваги	Недоліки
Аналіз поведінки відвідувачів вебсайту	Google Analytics	Засоби моніторингу та аналітичної обробки мережевого трафіку, взаємодію користувачів із вебсайтом	Глибока аналітика, виявлення джерел трафіку, інтеграція з іншими маркетинговими інструментами	Високий поріг входу для початківців, залежність від коректності налаштувань
Аналіз конкурентів і SEO	Ahrefs, SEMrush	Інструменти для аналізу ключових слів, зворотних посилань, рейтингу конкурентів у пошуку	Системна SEO-діагностика та компаративний аналіз конкурентних профілів з метою виявлення зон зростання та критичних недоліків маркетингової активності конкурентів	Висока вартість підписки, потребує технічних знань
Управління взаємодією з клієнтами	CRM-системи (HubSpot, Salesforce)	Платформи для автоматизації маркетингу, управління контактами, аналізу клієнтських даних	Підвищення ефективності комунікації, персоналізація, можливість автоматизації процесів	Висока вартість впровадження, потребує навчання персоналу
Аналітичний моніторинг аудиторії у соціальних медіа	Спеціалізовані цифрові платформи та вбудовані аналітичні модулі соціальних медіа (зокрема Facebook Insights та Instagram Analytics)	Прикладний інструментарій моніторингу реакцій користувачів на маркетинговий контент	Доступ до реальних даних про аудиторію, оцінка ефективності контенту	Обмежені можливості порівняно із зовнішніми інструментами, залежність від платформи

Джерело: узагальнено автором [101, 102]

Застосування діджитал-інструментарію відкриває можливості для індивідуалізації комунікацій, автоматизації операційних циклів та ретельної інтерпретації поведінкових патернів користувачів. Такий підхід є критично важливим для зміцнення конкурентних позицій та максимізації синергетичного ефекту від маркетингових заходів у сучасних ринкових реаліях.

Подібні дослідження дозволяють розкрити чинники, що безпосередньо впливають на рішення клієнтів, визначити потенційні можливості та загрози для підприємства.

Збір даних про ринок, аналіз тенденцій і прогнозування майбутніх змін дають змогу підприємствам розробляти стратегії, які відповідають реальним потребам споживачів і мінливим умовам ринку.

Важливим етапом у забезпеченні довгострокового успіху підприємства є розробка маркетингової стратегії, що ґрунтується на глибокому аналізі ринку, конкурентів і потреб споживачів, а також на чіткому визначенні цілей і завдань, які повинні бути досягнуті в межах обмежених ресурсів (табл. 1.11).

Стратегічне проектування забезпечує суб'єктам господарювання можливість не лише адаптації до динамічних трансформацій зовнішнього оточення, а й превентивного моделювання майбутніх ринкових трендів, що стає запорукою формування стійких конкурентних позицій.

Критично важливим аспектом формування стратегії є глибокий аналіз та врахування унікальних детермінант функціонування цільових ринків, вибір ефективних маркетингових каналів, а також правильне позиціонування продукту чи бренду. Застосування комплексного підходу до стратегічного маркетингу дозволяє оптимізувати ресурси, сприяє стійкому розвитку бізнесу та підвищенню його рентабельності.

Таблиця 1.11 – Інструменти розробки маркетингової стратегії

Призначення	Вид інструменту	Опис	Переваги	Недоліки
Сегментація ринку, ідентифікація цільових груп споживачів і позиціонування	STP-аналіз	Визначення сегментів ринку, вибір найбільш перспективних і розробка позиціонування	Дозволяє зосередитися на цільовій аудиторії, сприяє зростанню результативності маркетингової активності	Вимагає значного обсягу даних, складність коректного визначення сегментів
Розробка маркетинг-міксу	4P/7P-маркетинг-мікс	Формування стратегії за 4P або з додатковими аспектами (7P) тощо	Універсальний підхід для створення повної маркетингової стратегії	Загальне для специфічних ринків, потребує адаптації до умов бізнесу
Стратегічне планування бізнесу	Канва бізнес-моделі	Візуалізація ключових елементів бізнесу: клієнтські сегменти, пропозиції цінності, канали, потоки доходів	Простота використання, допомагає швидко оцінити бізнес-модель і знайти слабкі місця	Обмежена деталізація, не враховує зовнішні фактори
Управління продуктовим портфелем	Портфельний аналіз (BCG-матриця)	Класифікація продуктів на категорії: "зірки", "дійні корови", "знаки питання" і "собаки" для стратегічного управління.	Простота і зрозумілість, допомагає раціонально розподілити ресурси	Не враховує динамічність ринку, складність для нових чи нішевих продуктів

Джерело: узагальнено автором [98-100]

Запорукою стратегічної стійкості та прогресивного розвитку суб'єкта господарювання в умовах високої волатильності ринку виступає застосування методів прогностичного аналізу та економіко-математичного моделювання, що дозволяє нівелювати вплив факторів невизначеності (табл. 1.12). Зазначений інструментарій забезпечує можливість не лише ідентифікації майбутніх ринкових трендів, а й варіативного моделювання стратегічних

альтернатив, що створює аналітичне підґрунтя для прийняття виважених та обґрунтованих управлінських рішень.

Використання методів прогностичного моделювання обсягів реалізації, аудит показників прибутковості та проведення компаративного аналізу (А/В-тестування) виступають інструментами верифікації маркетингової політики, що забезпечує можливість ітераційного вдосконалення стратегічних орієнтирів через перманентне оцінювання їхньої результативності на кожній стадії життєвого циклу. Завдяки цьому підприємства можуть знизити ризики, адаптувати стратегії до змін у поведінці споживачів та змінних економічних умовах, що, як наслідок, зумовлює покращення довгострокових результатів і конкурентоспроможності на ринку.

Таблиця 1.12 - Інструменти прогнозування та моделювання

Призначення	Вид інструменту	Опис	Переваги	Недоліки
Оцінка майбутніх обсягів продажів	Прогнозування продажів	Використання методів, таких як лінійний тренд або сезонний аналіз, для передбачення майбутніх продажів	Допомагає планувати виробництво, логістику і маркетингові активності.	Потребує якісних історичних даних, складність у разі нестабільних ринкових умов
Оцінка ефективності інвестицій у маркетинг	Аналіз рентабельності (ROI)	Розрахунок відношення прибутку до витрат на маркетингову кампанію	Простий спосіб оцінити успіх кампаній, можливість порівняння різних активностей	Може не враховувати довгострокові вигоди, важко врахувати всі непрямі витрати
Оптимізація маркетингових матеріалів	АВ-тестування	Тестування двох варіантів (А і В) для вибору найбільш ефективного рекламного матеріалу або сторінки	Пряме вимірювання впливу змін, можливість підвищити конверсію	Потребує достатнього обсягу трафіку, можливість помилок при некоректному налаштуванні тесту

Джерело: узагальнено автором [100, 103]

Структурні трансформації, які на сучасному етапі властиві економічній системі, а також швидкі зміни на ринку вимагають від підприємств розробки нових підходів до формування конкурентоспроможності на засадах маркетингу. З огляду на ці виклики, підприємства повинні адаптувати свої стратегії, зокрема й маркетингові до сучасних умов та забезпечити їх інтеграцію з бізнес-процесами на всіх рівнях організації. Наразі не існує єдиного актуального методу, підходу до формування конкурентоспроможності на засадах маркетингу, кожен із зазначених підходів характеризується специфічними рисами, обмеження та переваги, що потребують детального аналізу для досягнення максимальних результатів у конкретних умовах підприємства.

1.4 Методологічні засади дослідження економічного механізму формування конкурентоспроможності

Виникнення поняття «механізм» в економічній науці пов'язане з розвитком теоретичних знань про економічні процеси та системи. Механізм - це є система функціонування чого-небудь, або етапів і процесів, що характеризують перебіг певних явищ. У ХХ столітті термін «механізм» почав використовуватися для опису складних систем взаємодії між різними економічними агентами та визначатися як сукупність елементів, які взаємодіють для досягнення певних цілей у рамках економічної системи [104].

Королівська академія наук Швеції визнала важливість теорії механізму, присудивши Нобелівську премію з економічних наук 2007 р. трьом економістам, які зробили великий внесок у розвиток цієї теорії: Л. Гурвічу, Е. Маскіну і Р. Майерсону. Нобелівські лауреати досліджували, як інформація і стратегії учасників впливають на результати ринкових процесів. Теорія механізмів стосується сутності однієї з найбільших проблем у економіці «як організувати економічну взаємодію так, щоб усі поводитися правильно у власних інтересах та результат є чимось прийнятним для всіх» [105].

Питання сутності механізму досліджуються у працях вітчизняних вчених Безкоровайної Л.В., Мочерного С.В. та Хміля Ф.І., які трактують механізм як послідовну зміну станів та комплекс цілеспрямованих заходів та ініціатив, орієнтованих на отримання ефекту; як систему, пристрій або спосіб, що визначає порядок здійснення конкретної діяльності; а також як систему, що формується із взаємопов'язаних ланок або підсистем, об'єднуючи різноманітні елементи та блоки і забезпечуючи їхню спільну функціональність у процесі взаємодії. [107].

В економічній сфері застосовується різні види механізмів управління, які враховують особливості функціонування ринкових відносин, об'єктивні закономірності економіки, а також економічні процеси (табл. 1.13).

Таблиця 1.13 – Види механізмів

Вид	Характеристика
Економічний	система економічних детермінант, що справляють вплив на функціонування суб'єкта господарювання за допомогою фінансового інструментарію та виступають базисом для розробки його загальної економічної стратегії
Організаційний	система, що визначає структуру управління, розподіл обов'язків та взаємодію між різними підрозділами організації забезпечуючи координацію діяльності та підтримуючи порядок у процесах управління
Адміністративний	правила, норми та процедури, які регулюють діяльність організації забезпечуючи виконання законодавчих вимог та внутрішніх регламентів
Технічний	інноваційні технологічні рішення, технічне оснащення та інший матеріально-технічний інструментарій, що залучаються до операційних циклів, безпосередньо детермінуючи рівень продуктивності праці та якісні характеристики готових виробів
Структурний	сукупність завдань управлінського апарату, узгодження дій, де сформовано вплив на кінцевий результат
Державний	інструменти державного регулювання економіки, які спрямовані на забезпечення стабільності і розвитку економічної системи
Інформаційний	система акумулювання, систематизації та критичної інтерпретації масивів даних, що гарантує наявність релевантних відомостей і створює можливості для оперативного коригування стратегії відповідно до трансформацій ринкової кон'юнктури
Інституційний	цілісна архітектура інституцій, регуляторних органів та законодавчого інструментарію, що разом із сукупністю методів управлінського впливу застосовуються державним апаратом для коригування та спрямування економічних процесів

Продовження табл. 1.13

Соціальний	динамічний взаємозв'язок моделей поведінки соціальних об'єднань у господарській сфері, який формується під впливом як саморегуляції спільнот, так і екзогенних інституційних чинників
------------	---

Джерело: узагальнено автором на основі [104, 108-110]

Механізми управління можуть бути розглянуті як окремо, так і комплексному поєднанні, взаємодіючи між собою та формуючи єдину систему, яка забезпечує високий рівень ефективності діяльності підприємств і організацій в умовах сучасного ринку.

У науковій літературі не існує однозначного тлумачення поняття «економічний механізм», тому в табл. 1.14 проведена спроба узагальнення різних поглядів на визначення економічного механізму та згруповано їх за певною ознакою.

Таблиця 1.14 – Тракткування категорії «економічний механізм»

Автор	Тракткування
як частини «господарського механізму»	
Г.Я. Ільницька	основна частина <i>господарського механізму</i> підприємства, що включає економічні методи, способи, форми та інструменти впливу на економічні відносини і процеси
Завадський Й. С.	система методів управління і є складовим елементом <i>господарського механізму</i>
через «систему»	
В.О. Ткач	відкрита складна інтегрована <i>система</i> , яка постійно розвивається та складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які, своєю чергою, направлені на ефективне використання ресурсів у процесі діяльності та забезпечення стійкого розвитку
Літвінов О. С.	сукупність, <i>система</i> елементів впливу на економічні інтереси суб'єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища
через «важелі впливу»	
Цигилик І. І.	сукупність економічних методів і <i>важелів</i> , які діють на всіх рівнях управління і дають змогу відповідно до об'єктивних економічних законів розвитку суспільства активно впливати на виробничу діяльність колективу з метою досягнення економічних і соціальних завдань, що стоять перед колективом на сучасному етапі
Саблук П. Т.	практичний вираз системи виробничих відносин, що включають засновану на інтересах (відповідальності) сукупність економічних <i>важелів</i> і регуляторів виробництва
через «елементи економічної системи»	
Світовий О.М.	система економічних <i>елементів</i> та підсистем

Продовження табл. 1.14

Саєнко М.Г.	використання певних <i>елементів</i> економічної системи для зміни і підсилення руху інших елементів цієї ж системи
через «складові функціонування економічної системи»	
Мороз В.М.	спосіб паритетної реалізації соціально-економічних вподобань особистості, суспільства та держави
Зборовська О.В.	політичні, юридичні й економічні відносини, що є його основою та мають важливе значення у регулюванні економіки держави
через «інструменти»	
Кудряшов В.П.	сукупність різних <i>інструментів</i> , основним з яких є диверсифікація, що використовує переваги комбінування, проникнення у нові високорентабельні галузі, забезпечуючи компенсацію зниження прибутку на ринку одних товарів за рахунок високих прибутків на ринку інших товарів

Джерело: побудовано автором за [109, 111-120]

Дія економічного механізму в умовах ринкової економіки розглядається як сукупність взаємопов'язаних економічних явищ, які виникають внаслідок реалізації об'єктивних економічних законів ринку [121].

Аналізуючи поняття «механізм», варто підкреслити його багатогранну природу та системну структуру.

З огляду на активний розвиток наукових досліджень стосовно існуючих концепцій механізму, було проведено систематизацію наукових підходів до аналізу цього поняття з урахуванням різних об'єктів (рис. 1.14).

Системний підхід - визначає механізм як сукупність взаємопов'язаних елементів

Функціональний підхід - описує механізм через взаємозв'язки елементів

Ієрархічний підхід - описує механізм з позицій рівнів управління

Процесний підхід - визначає механізм як порядок, послідовність

Системно-цільовий підхід - базується на цільовому призначенні механізму як системи цілей

Системно-структурний підхід - розглядає механізм як структуровану сукупність елементів, підсистем, методів, засобів впливу

Рисунок 1.14 - Підходи до визначення механізму

Джерело: побудовано автором за [122-125]

Детальніше зміст економічного механізму розкривається через класифікацію економічних механізмів за природою вихідного явища, відкритістю, оцінки, кількістю об'єктів, характером динаміки та організації (рис. 1.15).

Основою цієї класифікації є роботи Юлії Чайки, яка аналізує економічні механізми та доповнена критеріями 7-8. Класифікація економічних механізмів за змістовністю дозволяє глибше зрозуміти їхні цілі, підходи, функції, особливості та результати.

Природа вихідного явища	<ul style="list-style-type: none"> ринковий; господарський; циклічного розвитку; фінансовий; валютний; структурний та ін.
Ступінь відкритості	<ul style="list-style-type: none"> закритого типу; відкритого типу
Можливість кількісної оцінки	<ul style="list-style-type: none"> мають кількісний вираз; кількісно не розраховуються
Кількість охоплених об'єктів	<ul style="list-style-type: none"> магерівень, макрорівень, мезорівень, мікрорівень
Характер організації	<ul style="list-style-type: none"> самоорганізація, свідомо організації
Характер динаміки	<ul style="list-style-type: none"> функціонування, розвитку
Спрямованість (доповнено автором)	<ul style="list-style-type: none"> формування, розвитку, трансформації, адаптації

Рисунок 1.15 – Класифікація економічних механізмів

Джерело: розроблено автором на основі [126-129]

Економічні механізми за природою вихідного явища поділяються на ринкові механізми (спрямовані на регулювання ринкових відносин), господарські механізми (охоплюють організацію виробництва), фінансові

механізми (спрямовані на управління фінансовими потоками, інвестиціями та кредитуванням) тощо. Економічні механізми за ступенем відкритості поділяються на закритого типу (результат - відтворення початкового економічного явища), відкритого типу (результаті – виникнення іншого економічного явища, що відмінне від вихідного). За можливістю кількісної оцінки економічні механізми класифікуються на кількісні (оцінені через показники) та кількісно не розраховуються (важко виміряти). Економічні механізми за кількістю охоплених об'єктів включають мікрорівень (підприємства або організації), мезорівень (регіональні економічні системи), макрорівень (національна економіка), мегарівень (глобальні економічні процеси). За характером організації економічні механізми самоорганізації системи дають змогу системі самостійно бути джерелом організаційних процесів, самостійно змінювати свою конструкцію, методи функціонування та шляхи розвитку. Свідомо організаційні механізми базуються на управлінських рішеннях і політиці, що приймаються на різних рівнях. Економічний механізм функціонування - набір правил, цілей, критеріїв, функцій та положень, які регулюють роботу системи та її окремих складових. Економічний механізм розвитку - являє собою динамічну трансформацію елементів системи та їхніх зв'язків, що проявляється в зникненні старих та появі нових властивостей.

На нашу думку, дана класифікаційна ознака розкрита не повністю, тому пропонуємо виокремити ознаку «спрямованість», що відображає основне призначення економічного механізму.

Економічний механізм формування спрямований на інтеграцію нових ідей, процесів у наявну економічну систему та зосереджується на зниженні невизначеності впровадження результатів нових процесів. Економічний механізм розвитку спрямований на удосконалення та масштабування наявних систем та зосереджується на оптимізації та розширенні ефективності. Економічний механізм адаптації спрямований на пристосування системи до нових умов і викликів, зберігаючи функціональність, основна увага приділяється забезпеченню стійкості і ефективності в умовах швидких змін.

Економічний механізм трансформації спрямований на фундаментальні зміни в структурі, цілях і функціонуванні економічної системи, викликаними зовнішніми або внутрішніми факторами, приділяючи увагу перебудові системи для покращення її стійкості та пов'язана із значними інвестиціями, реструктуризацією, переглядом регуляторних підходів.

Економічні механізми формування, розвитку, адаптації та трансформації виконують специфічну роль у забезпеченні ефективності та адаптивності економічних систем. Розуміння їхніх відмінностей і взаємозв'язків є важливим для динамічного розвитку економіки.

Економічний механізм формування є основою для подальшого розвитку, економічний механізм розвитку створює умови для адаптації до змін, економічний механізм адаптації підтримує стабільність у трансформаційних процесах, економічний механізм трансформації може включати нове формування, що запускає цикл знову. Механізм формування конкурентоспроможності на підприємствах визначається, перш за все, структурою системи, правилами та технологіями аналізу, моделями цілепокладання, процедурами, взаємовідносинами суб'єктів, способами забезпечення, ключовими факторами успіху та специфікою процесів. Виходом такого механізму є набір інструментів, методів впливу та організаційних процедур, що реалізується на засадах маркетингу [130], при необхідності внесення поправок у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Необхідність маркетингу на підприємстві визначається [131-134]:

- змінами в ринковому середовищі, що супроводжується глобалізацією та розвитком технологій змінюючи споживчі уподобання і поведінку;
- конкуренцією, що супроводжується активним використанням маркетингових інструментів для диференціації об'єктів ринкового обміну;
- аналізом ринку, що супроводжується ефективним плануванням діяльності підприємства;
- ризикованістю, що супроводжується невизначеністю зовнішнього середовища;

- оптимізацією, що супроводжується ефективністю раціоналізації операційних витрат, зумовлених обмеженістю виробничих факторів та високим рівнем тиску з боку конкурентів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності є життєво необхідною умовою функціонування підприємства, що дозволяє нівелювати ризики мінливого середовища, гарантуючи при цьому стратегічну стійкість та стабільну прибутковість упродовж довгострокової перспективи.

Економічний механізм формування конкурентоспроможності підприємства є інтегрованою системою регуляторних і функціональних важелів, що охоплює сукупність аналітичних і практичних засобів, використання яких дозволяє підприємству оптимізувати операційну діяльність та реалізувати стратегічні цілі розвитку (рис. 1.16).

Від його структури залежить здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, залучати та утримувати клієнтів та формувати стабільну економічну основу.

Економічний механізм підприємства повинен бути орієнтований на ефективне впровадження інструментів, які забезпечують мінімізацію витрат ресурсів (інтелектуальних, фінансових, людських та матеріальних) і сприяють зростанню прибутковості. Основою для підходу є залучення клієнтів та вибудовування довгострокових, взаємовигідних відносин з ними, що дозволяє не лише утримувати ринкові позиції, а й забезпечувати стаке зростання бізнесу.

Мета економічного механізму формування конкурентоспроможності підприємства полягає у забезпеченні ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом застосування економічних методів та інструментів, базуючись на оптимальному використанні ресурсів з метою зростання прибутковості, адаптації до ринкового середовища та орієнтації на потреби споживачів, створення цінності, забезпечення лояльності, що в комплексі сприяє зміцненню конкурентних позицій на цільовому ринку.



Рисунок 1.16 – Комплексний підхід до побудови механізму формування конкурентоспроможності підприємства на задах маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [135-139]

Отже, можна з упевненістю стверджувати, що механізм формування конкурентоспроможності підприємства відображає результативність заходів через систему показників, які дозволяють визначити ступінь досягнення тактичних і стратегічних цілей, з урахуванням конкурентних переваг підприємства. Крім того, конкурентоспроможність підприємства завдяки конкурентним перевагам формує імідж підприємства, демонструє успішність

обраних стратегій, сприяє підвищенню прибутковості, оптимізації структури витрат та зростанню ринкової вартості підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнення сучасних досліджень щодо сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє констатувати, що підтверджує її інтеграційний характер та розглядається як результат посилення взаємозв'язків, що в сукупності створюють унікальний профіль підприємства на цільових ринках. Інтеграційний підхід орієнтований на поглиблення взаємодії між функціональними складовими, що формують три кластери: внутрішньо-ресурсний, ринково-позиційний та стійкісний, де неврахування однієї зі складових впливає на всю систему, тоді як узгоджене посилення забезпечує довгострокову ринкову домінанту.

2. Результати дослідження дозволили уточнити розуміння конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу як системного процесу трансформації ресурсного потенціалу підприємства у стабільні конкурентні позиції завдяки генеруванню цінності для споживачів із застосуванням комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує досягнення високої економічної результативності, задоволення запитів цільової аудиторії та виконання стратегічних пріоритетів організації в умовах високої ринкової волатильності.

3. Підсумки здійсненого дослідження дозволили встановити, що використання нових або трансформованих маркетингових інструментів стає основою для новітніх видів маркетингу: технологічний прогрес, зміни в поведінці споживачів, глобалізація ринку, сталий розвиток, розвиток мережевого суспільства, поява нових бізнес-моделей, а також виклики, зумовлені кризовими явищами, економічною нестабільністю та політичними конфліктами, які в сукупності трансформують традиційні підходи до

маркетингу та зумовлюють необхідність пошуку гнучких, адаптивних управлінських рішень.

4. За результатами здійсненого дослідження було деталізовано інструментарій маркетингу як основу формування конкурентоспроможності підприємства, серед яких виокремлено інструменти для аналізу маркетингового середовища, дослідження ринку, обґрунтування стратегії маркетингу, а також прогнозування та моделювання, що дозволяють забезпечити системний підхід адаптивності підприємства до динамічного конкурентного середовища.

5. Результати узагальнення сучасних досліджень дозволили сформувати мету економічного механізму як формування конкурентоспроможності підприємства завдяки забезпеченню ефективного досягнення стратегічних цілей шляхом застосування економічних методів та інструментів, базуючись на оптимальному використанні ресурсів з метою зростання прибутковості, адаптації до ринкового середовища, орієнтації на потреби споживачів, створення споживчої цінності, забезпечення клієнтської лояльності, що в комплексі сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку та його сталому розвитку в умовах турбулентності та нестабільності зовнішньої кон'юнктури.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [140-145].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Бурденюк Т. Г. Конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 14. Ч. 2. С. 138–141
2. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.

3. Tyukhtenko N., Makarenko S., Oliinyk, N., & Portugal E. Innovative approaches to enterprise competitiveness assessment. *Marketing and Management of Innovations*, 2021. 1, 278-289. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-21>
4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 397 p.
5. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. КНЕУ, 1999. 384 с.
6. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. К.: Вид. центр “Академія”, 2002. Т. 3. 952 с.
7. Дубницький В. І., Нефедова, О. Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені Ві Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019, 30(69), 57-67.
8. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86
9. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
10. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с
11. Драган О. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. Випуск № 1 (11), 2014. Режим доступу: Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36
12. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296> DOI: [10.32702/2307-2105-2022.5.87](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87)

13. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2022. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
14. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 18(1). С. 344-351.
15. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство, 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>
16. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. 14th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 740 p.
17. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Видавництво: Наш Формат. 2019. 624 с.
18. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Нагорний Є.І. Медодологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах інноваційного маркетингу. Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. С. 160-162.
19. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.4.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73)
20. Barney, J. (1991). Competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120
21. Prahalad C.K. and Hamel G. (1990) "The core competence of the corporation Archived 2014-07-14 at the Wayback Machine", Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
22. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність - необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 62-65

23. Яковлева С. Є. Жигалкевич Ж. М. Чинники інноваційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2014. Вип. 8. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ba7be838-fd88-45b1-b990-244f11f17dc4/content>
24. Позняк С. В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>.
25. Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. Економіка та суспільство. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-95>
26. Зубко Л. В., Зубко Т. Л., Сапега Я. В. Аналіз конкуренції на ринку мобільного зв'язку України Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 3. С. 107-114.
27. Бондаренко С. М., Баришполь Н. С. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610>
28. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2002. 624 с.
29. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3, Т. 1. С. 149–154.
30. Артеменко Л.П., Загоруйко Т.В., Кутлу Ергюн Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 27. С.43-51 DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218>

31. Голда Н. Конкуентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 602-609 DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.602>
32. Рекуненко, І. І., Д'яконова, І. І., Лаврик, Є. І., Павленко, О. О., Федина, В. М. Конкуентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 1. С. 330–337. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-38
33. Кузьмін О.Є. Конкуентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
34. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: монографія. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
35. Сітковська А. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: науково-методичні аспекти формування, імплементації та контролінгу. Дисертація на здобуття ступеня доктора наук. Київ. 2023. 396 с.
36. Гамова О. В. Методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування та напрямки її підвищення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4(2). С. 27-32. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(2)-5
37. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. Праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 110-116. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116>
38. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця,

13-15 березня 2019 р. 2019. Режим доступу:
<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6660>

39. Приймак Н.С., Іванова Н.С., Маловичко С.В. VRIO–аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. Торгівля і ринок України. 2020. №2 (48). С. 69-75. DOI:10.33274/2079-4762-2020-48-2-69-75

40. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. Ефективна економіка. 2014. № 7. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>

41. Іванова М., Вар'яниченко О., Саннікова С., та Фаїзова С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. Економічні аннали-XXI. 2018, 173(9-10), 26-31. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V173-04>

42. Кокареєв І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. Економіка та суспільство, 2025, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>

43. Kovtunenکو Y., & Kolisnichenko Y. Methodical approaches to assessing the competitiveness of a service sector enterprise. Economic Journal Odessa Polytechnic University 2024, 2(28), 35-41. doi: 10.15276/EJ.02.2024.4.

44. Ткаченко А. М., Колесник Є. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. С. 14-21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>

45. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522> (дата звернення: 07.10.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.96

46. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

47. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 15th ed. (Hoboken, NJ: Pearson Education, 2016), p. 5.
48. Олексенко Р.І., Краскова І.О., Поліщук М.М. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. 2011. № 11, Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=777>
49. Вікарчук О. І., Давидчук М. Маркетинг послуг в сучасній економіці. In: VIII Міжвузівська студентська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.» 2018. 24-26 квітня 2018 року, ЖДУ ім І.Франка.
50. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2001. 365 с.
51. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с.
52. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 from products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons, Inc.
53. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
54. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
55. Dmytro Kobec: Ewolucja działań marketingowych w koncepcji „Marketing 1.0 – 5.0” przez pryzmat digitalizacji. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2023; 2(2): 63-75. URL: <https://isg-journal.com/fileasxs/article/isjmef/vol2/issue2/j.isjmef.20230202.08.pdf>
56. Sanya Mehta. The Evolution of Marketing 1.0 to Marketing 5.0. *International Journal of Law Management and Humanities*, Volume 5, Issue 4, Page 469 – 485. DOI : <https://doi.org/10.10000/IJLMH.113373>
57. What Does Industry 5.0 Mean For Marketing? URL: <https://www.lxahub.com/stories/what-is-industry-5.0-marketing>
58. Бодрух І. Еволюція розвитку маркетингу. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. 2020. с. 6-7. URL:

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33110/2/MTPSNTS_2020_Bodrukh I-Evolution of marketing development 6-7.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33110/2/MTPSNTS_2020_Bodrukh_I-Evolution_of_marketing_development_6-7.pdf)

59. Гірченко Т. Д., Падалко Р. Д.. Аналіз особливостей розвитку маркетингу 5.0. Actual problems of learning and teaching methods. 2022, p. 241.
60. Evans J. R., Berman B. Marketing. London: Macmillan Pub. Co., 1990. 889 p.
61. Drucker P. F. The Theory of the Business. Harvard Business Review. 1994. Sept. Oct. P. 95–104
62. Lambin Jean-Jacques, Le Marketing Strategique. Du Marketing à l'Orientation Marché, Ediscience, Paris, 1998. 737 p.
63. American Marketing Association, "About AMA: Definition of Marketing," <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
64. Philip Kotler, Gary Armstrong Principles of Marketing. Pearson Education, Limited, 2016. 731 p.
65. Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. Маркетинг: підручник. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
66. Doyle P., Stern P. Marketing Management And Strategy. Metchosin: Pearson College Div, 2006. 446 с.
67. Levitt T. Marketing Imagination Marketing Imagination, 1986. 238 p.
68. McCarthy E. J. Basic Marketing. R. D. Irwin, 1960. 770 p.
69. Ralph S. A. (Chirman), Marketing Defenitions: A. Glossary of Terms Chicago: American Marketing Association, 1960. 678 p
70. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., & Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. 330 (3). С. 284-290. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-43>
71. М. Окландер. Етапи еволюції теорії маркетингу як відображення трансформації способу виробництва. Економіка: реалії часу. Науковий

журнал. 2012. № 3-4 (4-5). С. 8-12. URL.:
<http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>

72. «Marketing 5.0: Technology for Humanity» – An Interview with Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan. The Marketing Journal URL:
<https://www.marketingjournal.org/marketing-5-0-technology-for-humanity-aninterview-with-hermawan-kartajaya-and-iwan-setiawan>

73. [Philip Kotler](#), [Gary Armstrong](#), Principles of Marketing Pearson Education, 2010 637 с.

74. Peter F. Drucker, The Practice of Management, Harper Collins, 2010, 416 с.

75. Jean-Jacques Lambin. Strategic Marketing: A European Approach. McGraw-Hill, 1993. 539 с.

76. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24, №Ч.2. С. 37–42.

77. Пархоменко Н.О., Пшеничникова О.О. Порівняння існуючих класифікацій маркетингу. «Менеджмент ЗЕД», СНУ ім. В. Даля. 2020. URL:
http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_5_15.pdf

78. Савич О. П. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами. Ефективна економіка. 2017. № 11

79. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 6

80. Балабаниць А. В. Концептуальна модель інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 1. С. 63-67

81. Кушнір Т. М. Функціональний підхід до розуміння маркетингу Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 2. С. 32-37.

82. Стадник В. В., Головчук Ю. О. Маркетингові підходи до аналізу чинників макросередовища в контексті економічної безпеки бізнес-стратегій

підприємств туристичної індустрії. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 5. С. 224–232. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8502/1/24.pdf>

83. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (9), 2023. С.50-59. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31255/menedzhment-54-63.pdf>

84. Kalyanam K., & McIntyre S. The E-marketing Mix: a Contribution of the E-Tailing Wars. *Academy of Marketing Science Journal*, 2002 30 (4): 487-499.

85. Chong K. W. The Role of Pricing in Relationship Marketing - A Study of the Singapore Heavy Equipment SpareParts Industry, PhD Dissertation, 2003 International Graduate School of Management, University of South Australia

86. McCharty E.J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2nd ed., Irwin. 1964. 978 p.

87. Borden N.H. The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. 1964. №24 (4). P. 7-12

88. Frey A.W. *Advertising*, 3rd Ed., The Ronald Press, New York, 1961. 120 p.

89. Lauterborn B. New Marketing Litany: Four Ps Passe: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 1990, Volume 61, Number 41, p. 26.

90. Sheth Jagdish N. and Sisodia Rajendra *The 4 A's of marketing creating value for customers, companies and society*. New York: Routledge. 2012. 209 p.

91. Constantinides Efthymios, *The 4S Web-Marketing Mix Model*. *E-Commerce Research and Applications*, Elsevier Science, 2022, vol 1/1, pp. 57-76,

92. Shromnik A. *Territorial marketing. Problems of forming of marketing strategy of cities and regions*. Ternopil, TICIT, 2005. 24-29.

93. Danyliuk T. Marketing in the field of services. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University* 2021. 2 (26): 128-36. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-02-128-136>

94. Wu Jinming. «4V» Marketing Mix In the New Economy China Industrial Economy. 2001. № 6. Pp. 70–75.
95. Ettenberg E. The Next Economy: Will You Know Where Your Customers Are? New York: McGraw-Hill, 2003. 220 p.
96. Chekitan S. Dev, Don E. Schultz. A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. Marketing Management. 2005. № 14(1). P. 16–22.
97. Otlacan O., E-Marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider (The E-Marketing Mix), 2005. № 14(1). Pp. 16-22. URL: [http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-\(the-e-Marketing-Mix\)&id=21976](http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-(the-e-Marketing-Mix)&id=21976)
98. Райко В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. Проблеми економіки № 3 (53), 2022. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-128-136>
99. Божкова В.В., Тимохіна Я.О. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 2 (39). Частина 1. Ужгород, 2013. С. 31-37.
100. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 3, Т. 1. С.213-219. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf
101. Продіус О.І. , Донецькова В. А. Інструменти digital-маркетингу у комплексному просуванні Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2022. № 1 (19). С. 56-63. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No1/56.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2022.7.DOI: 10.5281/zenodo.7217509
102. Райко Д., Єгурнова Д. Класифікація інструментів та форм інтернет-маркетингу. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2019, (23), 70–76. URL : <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.70>

103. Яренко А.В. Систематизація кількісних методів прогнозування кон'юнктури ринку в маркетингових дослідженнях. Вісник КНУТД №3 (87), 2015 Серія «Економічні науки». URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2015-3/11_18.pdf
104. Літвінов О. С. Сутність та види механізмів в економіці. Електронне фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2017. №11. С. 141-144. Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf
105. Martin SÍHÁK The 2007 Nobel Prize in Economics: Mechanism Design Theory. Finance a úvČr - Czech Journal of Economics and Finance, 58, 2008, no. 1-2 P.82-89
106. Безкоровайна Л.В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму ефективної діяльності товаровиробника. Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 201. С. 624–631
107. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручн. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
108. Соціологія: Підручник. За загальною редакцією В. П. Андрущенко, проф., М. І. Горлача. Харків Київ 1998. С. 394.
109. Зборовська О. М. Економічний механізм управління розвитком промислового підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 2. С. 24-27
110. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність, види та складові. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>
111. Ільницька Г.Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством. Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: збірник науковотехнічних праць. 2004. Вип. 14(7). С. 291–294
112. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. У 3 т. Т. 1. 3-вид., доп. К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2001. 542 с.

113. Ткач В.О. Економічна безпека України в регіональному вимірі. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1(4). С. 398–403.
114. Літвінов О. С., Капталан С. М. Сутність та види механізмів в економіці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6(11), С.146-149
115. Цигилик І. І. Підприємство і внутрішній економічний механізм в умовах підприємництва. Економіка. Фінанси. Право. 2006. № 11. С. 3–9.
116. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання Економіка АПК. 2007 № 2 С. 3–6
117. Світовий О. М. Вдосконалення економічного механізму господарювання в сільськогосподарських підприємствах. Науковий вісник Ужгородського університету. 2011. № 33 (2). С. 240-245.
118. Саєнко М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 247 с.
119. Мороз В. М. Теорія суспільного вибору: компетенція політичного та економічного механізмів в системі трудових можливостей суспільства Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. Сер.: Державне управління. Харків: НУЦЗУ, 2018. Вип. 1. С. 163-173.
120. Кудряшов В. П. Державна підтримка економічного зростання в Україні. Фінанси України. 2008. № 9. С. 42-53.
121. Березівський П. С. Формування багатокладності в сільському господарстві Соціально-економічна ситуація та шляхи подолання кризового стану в агропромисловому комплексі України. К. : ІАЕ, 2003. С. 223–238.
122. Королюк Ю. Г. До питань сутності та співвідношення понять «механізм» і «механізм управління» в галузі науки «державне управління» Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 7. С. 80–84.
123. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Земська О. (2017). Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. Мукачівський державний університет, 2017. №13. С. 489-496.

124. Бродський Ю.Б. Системний аналіз та теорія прийняття рішень: навч. посіб. в 3-х частинах. Частина 1: Системологія. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. 92 с.
125. Узунів В. В., Мошинська Т.О. Програмно-цільовий підхід як механізм вирішення соціально-економічних проблем. Моделювання регіональної економіки. 2010. № 1. С. 264-273.
126. Чайка Ю. Механізми структурного розвитку національної економіки. ВІСНИК КНТЕУ. 2011. № 3. С. 30-41.
127. Сібірякова О. О. Поняття мультиплікатора та мультиплікативного зв'язку в економічній і соціальній теоріях. Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації. 2017. Вип. 50. С. 296-307.
128. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ 2011. № 12 С. 70-74
129. Гавриш О., Раков А., Буйіч А. Адаптація як форма реакції економічної системи на зміни соціально-економічного характеру в умовах невизначеності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2023. 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-01)
130. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник ВНАУ Вінниця:ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.
131. Ломовських Л. О. Необхідність упровадження маркетингового механізму розвитку інновацій на підприємствах. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 3. С. 52–54.
132. Мандич О. В. Маркетингова діяльність: необхідність поєднання теорії та практики у бізнес-процесах. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3, № 3. С. 102-109.
133. Яроміч С.А. Використання маркетингу на підприємствах: сучасні реалії. Економіка і суспільство. 2017 №13 С. 819-823

134. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством Ефективна економіка. 2013. № 5. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_84
135. Гіндес О. Г. Елементи економічного механізму природокористування Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 9. С. 89-92
136. Коноваленко А.С. Елементи маркетингового механізму. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2019. № 23. С. 66-73. doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2019.23.0.66
137. Єсель Г. В. Економічний механізм маркетингу виробництва екологічнобезпечної продукції Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 16. С. 58-62.
138. Яківченко А. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. Підприємництво та інновації. 2023. (26), С. 63-69. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.10>
139. Кубишина Н. С., Цапук О.Ю. Концептуальні засади функціонування маркетингового механізму впровадження інноваційних розробок. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2014. Вип. 11. С. 356-362.
140. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Окремі аспекти поведінки споживача в Україні під час війни. Вісник Університету «Україна» (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2023. № 8 (35). С. 59-69. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-06>
141. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Якість як важливий соціально-економічний аспект маркетингу. Вісник Університету «Україна» (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2024. № 10 (37). С. 81-90 <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-07>
142. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Еволюція маркетингу: від продукту до цінності в умовах цифрової трансформації. Вісник Університету Україна. (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2024. №12 (39). С. 30 – 39. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-03>

143. Герлян Я.С. Окремі аспекти маркетингу як управлінської діяльності. Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей XX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Київ. 24–26 квітня 2023 р.). К.: Університет «Україна», 2023. 26-27 с.

144. Герлян Я.С. Товар в системі формування маркетингової товарної політики підприємства. Збірник Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ. 23 листопада 2023 р.). К.: Університет «Україна», 2023. С. 37-40.

145. Герлян Я.С. Роль маркетингу в реалізації цілей сталого розвитку. Збірник II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ. 21 листопада 2024 р.). К.: Університет «Україна», 2024. С. 176-180.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

2.1 Сучасний стан та особливості розвитку світового ринку туристичних послуг

Поліпшення бізнес-середовища, зростання рівня доходів та урядові ініціативи позитивно впливають на світовий ринок туристичних послуг. Розвиток транспортної інфраструктури, цифровізація сервісів та зростаючий попит на унікальні туристичні враження сприяють розширенню галузі. Розмір ринку послуг туристичних послуг також значно зріс за останні роки, що обумовлено розвитком онлайн-туристичних агентств, збільшенням наявного доходу, глобалізацією та легкістю подорожей, прогресом у транспорті, зростанням середнього класу та посиленням маркетингових і рекламних зусиль. Фактори, що сприяють такому зростанню, включають збільшення використання цифрових платформ, попит на персоналізовані подорожі, зростання кількості бронювань у мобільних додатках, покращення очікувань щодо обслуговування клієнтів, розширення нішевих туристичних ринків та зростання сектору ділових подорожей. Основні тенденції прогнозованого періоду включають персоналізований досвід подорожей, пригодницький туризм, екологічні подорожі, технологічний прогрес, включаючи штучний інтелект, бронювання мобільних додатків, зосередженість на обслуговуванні клієнтів і маркетинг у соціальних мережах.

У 2024 році міжнародний туризм практично відновився (99%) через чотири роки після спалаху пандемії COVID-19, причому більшість напрямків перевищили показники 2019 року. У 2024 році було зареєстровано 1,4 млрд міжнародних туристів, що на 11% більше, ніж у 2023 році, або на 140 мільйонів більше (рис. 2.1).

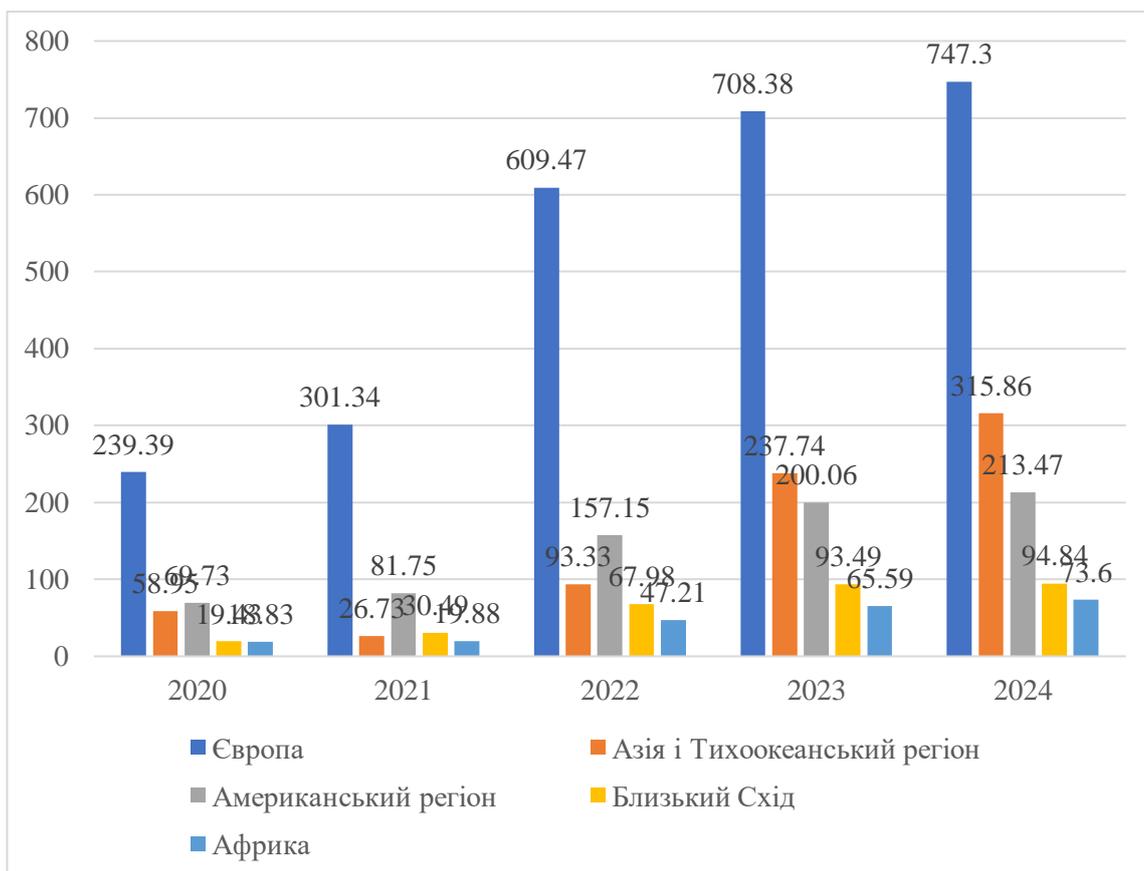


Рисунок 2.1 – Регіональна структура міжнародних туристичних прибуттів, 2020-2024 рр., млн.

Джерело: побудовано автором за [1]

У 2024 році 1,4 мільярда туристів здійснили міжнародні подорожі, що на 11% більше, ніж у 2023 році, і практично досягли рівня в 2019 року.

Зростання обумовлено постпандемічним попитом у всіх регіонах, виїзними подорожами з багатьох регіонів та відновлення Азії та Тихоокеанського регіону. За винятком Азіатсько-Тихоокеанського регіону, кількість в'їзних туристів у 2024 році перевищила рівень до пандемічний рівень, у Європейському регіоні зафіксовано найбільшу кількість в'їзних мандрівників.

Міжнародні туристичні прибуття досягли 99% рівня 2019 року у 2024 році, через чотири роки після початку пандемії. На Близькому Сході кількість прибуттів у 2024 році зросла у порівнянні з 2020 роком на 20,5%. Африка прийняла на 25,6% більше туристів, ніж у 2020 році.

Внутрішній туризм відновлювався після пандемії COVID-19 швидше, ніж міжнародний, прогнозується що до 2030 року 70% загальних витрат припадатиме на внутрішні подорожі. Найбільш привабливою туристичною дестинацією для туристів у 2024 році став Азійський напрям, а саме Катар (рис. 2.2).

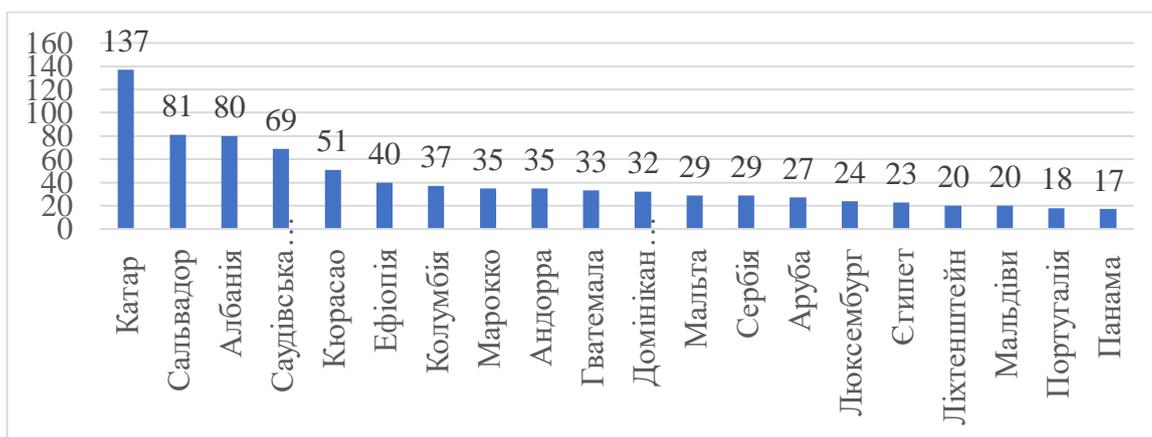


Рисунок 2.2 – Динаміка туристичних напрямків, 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за [2]

Доходи від міжнародного туризму продовжували стрімко зростати в 2024 році, досягнувши 1,6 трильйона доларів США (рис. 2.3). Очікується, що в найближчі роки ринок туристичних послуг буде зростати, і в 2028 році він досягне 582,36 мільярда доларів із середньорічним зростанням 7,8%.

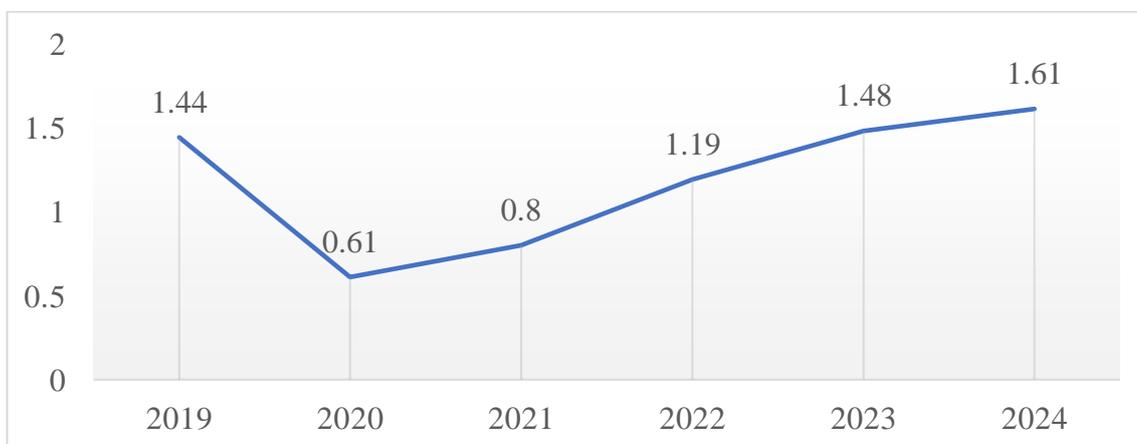


Рисунок 2.3 - Доходи від міжнародного туризму, 2019-2024 р, трлн дол.

Джерело: побудовано автором за [3]

Як видно з рис. 2.3 у 2020 році спостерігається спад доходів від міжнародного туризму до 0,61 трлн дол через пандемію COVID-19. З 2021 року спостерігається поступове зростання до 1,61 у 2024 році, що свідчить про позитивну тенденцію зростання після кризи, спричиненої пандемією.

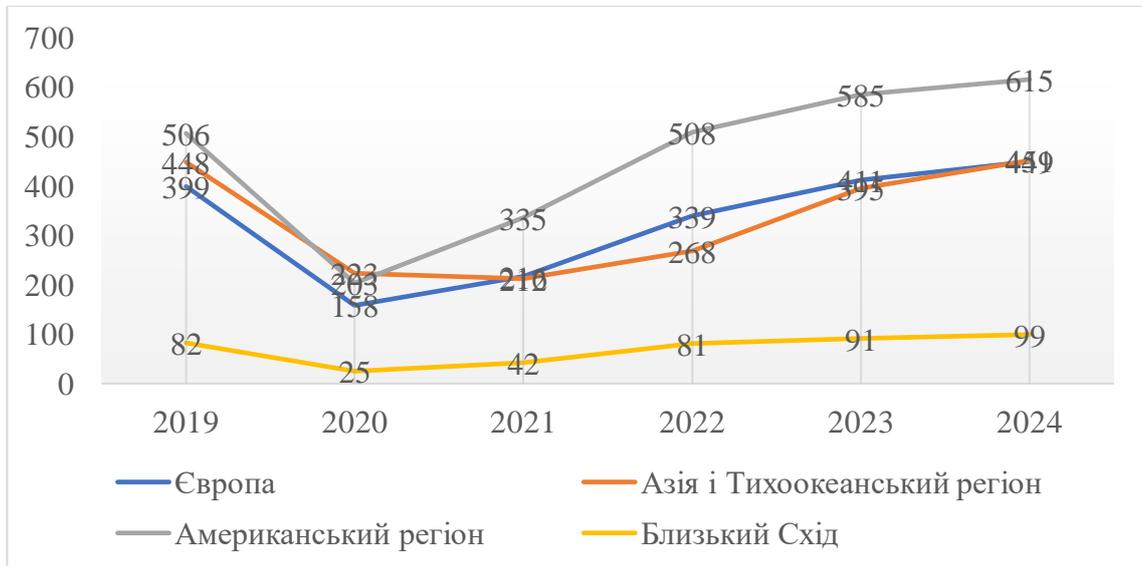


Рисунок 2.4 – Доходи від міжнародного туризму в регіональному розрізі, 2019-2024 р, млн дол.

Джерело: побудовано автором за [3]

Європа у 2019 році з доходом 399 млн дол., демонструє значне зниження в 2020 році до 158 млн дол., але з 2021 року поступово відновила свої позиції, досягнувши 449 млн дол. у 2024 році. Азія і Тихоокеанський регіон демонструють спад у 2020 році до 223 млн дол., але також відновилися і досягли 451 млн дол. у 2024 році. Американський регіон мав найвищі показники в 2019 році (506 млн дол.), сильно постраждав у 2020 році (203 млн дол.), але швидко відновився і показав зростання 615 млн дол. у 2024 році. Близький Схід мав найменший дохід, який у 2019 році (82 млн дол.), знизився до 25 млн дол. у 2020 році, але поступово відновився до 99 млн дол. у 2024 році.

Бронювання подорожей за регіонами та країнами дозволяє туристам адаптувати свої маршрути відповідно до особистих вподобань і потреб,

враховуючи культурні, економічні та кліматичні особливості кожного напрямку (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 - Бронювання подорожей за регіонами та країнами, 2024 р.

Джерело: побудовано автором за [1]

Запровадження цифрових туристичних послуг у регіонах свідчить про постійне зростання популярності онлайн-бронювання серед туристів. Кількість бронювань у всіх регіонах стабільно зростає, що відображає загальний тренд переходу до цифрових платформ, стимулюючи туристичні підприємства удосконалювати онлайн-сервіси для підвищення конкурентоспроможності (рис. 2.6).

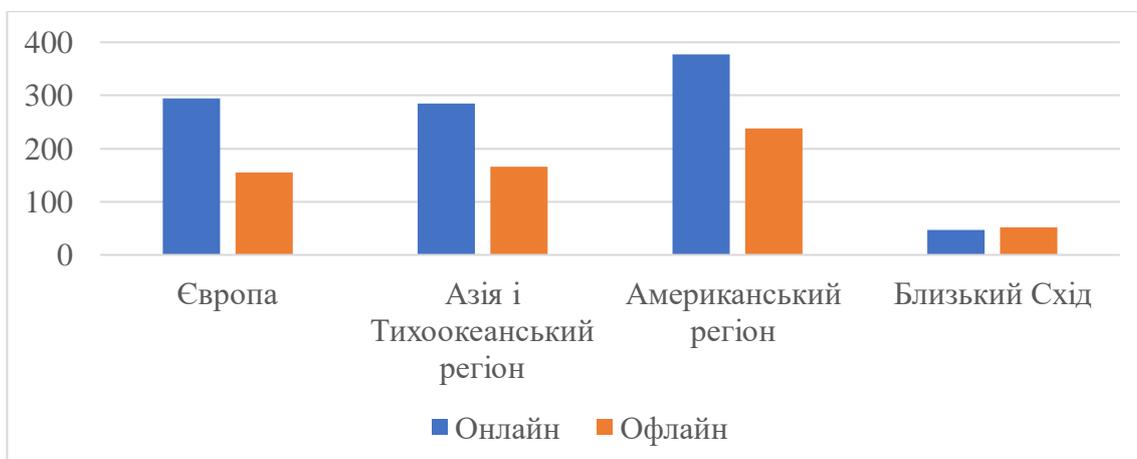


Рисунок 2.6 – Системи регіонального бронювання, 2024 р., млрд дол

Джерело: побудовано автором за [4]

У 2024 році спостерігалось стабільне зростання туристичного сектору, зокрема в Азії та Тихоокеанському регіоні, а також стабільний розвиток Америки та Європи. Близький Схід продовжує демонструвати потенціал для розвитку, хоча й значно відстає від лідерів туристичного ринку.

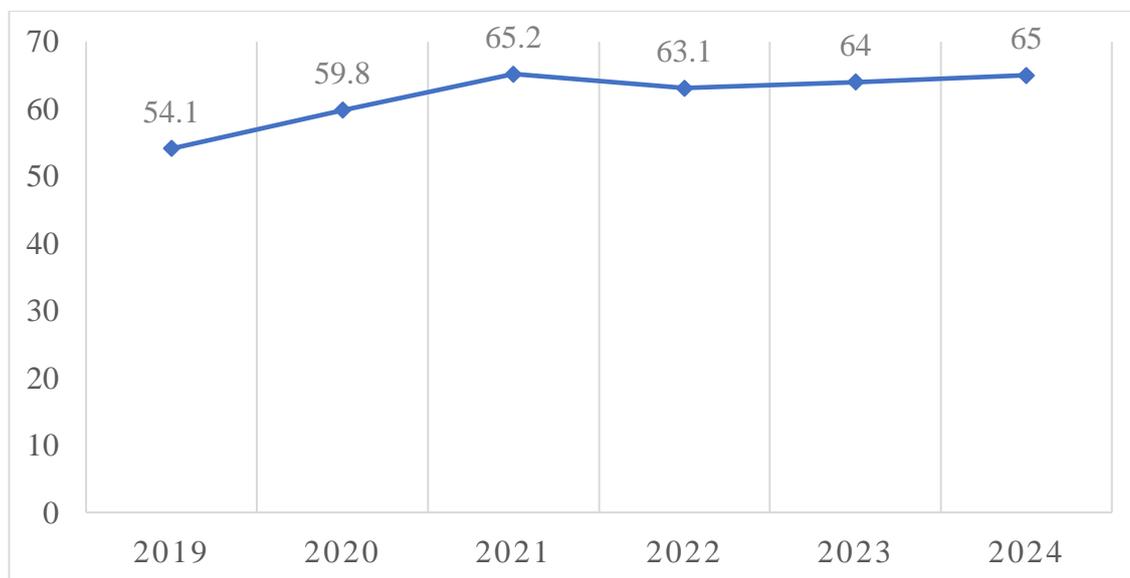


Рисунок 2.7 – Придбання авіаквитків онлайн, 2019-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за [5]

У 2024 році в усьому світі понад три з чотирьох доларів, витрачених онлайн на покупку авіаквитків, здійснювалися безпосередньо на веб-сайті або в застосунку авіакомпанії. Авіаційні пасажирські перевезення у 2024 році перевищили пропускну здатність до пандемічного рівня.

В авіаційній галузі одним із ключових аспектів клієнтоорієнтованості є надання різноманітного контенту, який забезпечує покупцям авіаквитків чіткий та візуально привабливий досвід бронювання. Сучасні мандрівники очікують зручності та інформативності, подібної до тієї, яку вони отримують у популярних онлайн-магазинах, таких як Amazon, де детальні фотографії та відео товарів є стандартом. Інтеграція такого підходу в процес бронювання авіаперевезень підвищує довіру клієнтів і сприяє зростанню їхньої задоволеності сервісом. Здатність пасажирів до самообслуговування є ключовим принципом для багатьох авіакомпаній.

Валовий обсяг бронювань готелів у світі перевищив 570 мільярдів доларів у 2024 році, при цьому Північна Америка займає 38% ринку. Туристичні підприємства лідирують в онлайн-замовленнях, займаючи третину всіх бронювань (рис. 2.8).

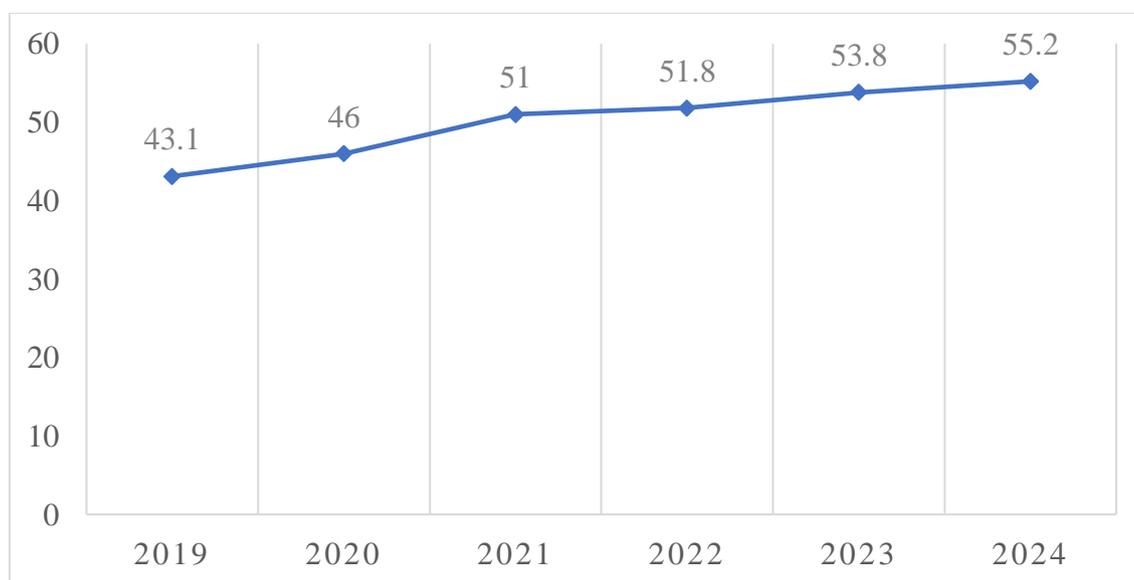


Рисунок 2.8 – Бронювання готелів онлайн, 2019-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором за [6]

78% туристів вбачають за необхідне використовувати штучний інтелект бронювання житла. Готелі відкривають новий підхід до управління: частка прямого бронювання туристами зростає, частка мобільних пристроїв зростає.

Phocuswright прогнозує, що світовий туристичний ринок продовжуватиме зростати до 2026 року, щорічний приріст коливатиметься в межах 6-9%, онлайн-бронювання розвиватимуться швидкими темпами, щорічний приріст 8-12%.

Очікується, що глобальний валовий обсяг бронювань зросте з 1,6 трильйона доларів США у 2024 році до 1,72 трильйона доларів США у 2025 році, що означає стабільне, але повільніше зростання в міру зрілості ринку. За прогнозами валовий обсяг онлайн-бронювань досягне 1,2 трлн дол у 2026 році, при цьому, 65% бронювань подорожей у всьому світі здійснюватиметься онлайн.

Зі збільшенням пропускної здатності та зниженням цін на авіаквитки прогнозується, що зростання доходів авіакомпаній сповільниться в наступні роки. Прогнозується, що глобальне онлайн-бронювання готелів становитиме 58% у 2026 році.

У міру розвитку туристичної галузі важливо, щоб усі зацікавлені сторони продовжували вдосконалювати свої онлайн-пропозиції для відповідності зростаючим вимогам цифрової зручності та ефективності.

Для планування поїздки туристи США найбільше покладаються на рекомендації друзів і родини (58%), самостійний пошук (51%) та туристичні онлайн-підприємства (41%), при цьому обирають різні місця (рис. 2.9).

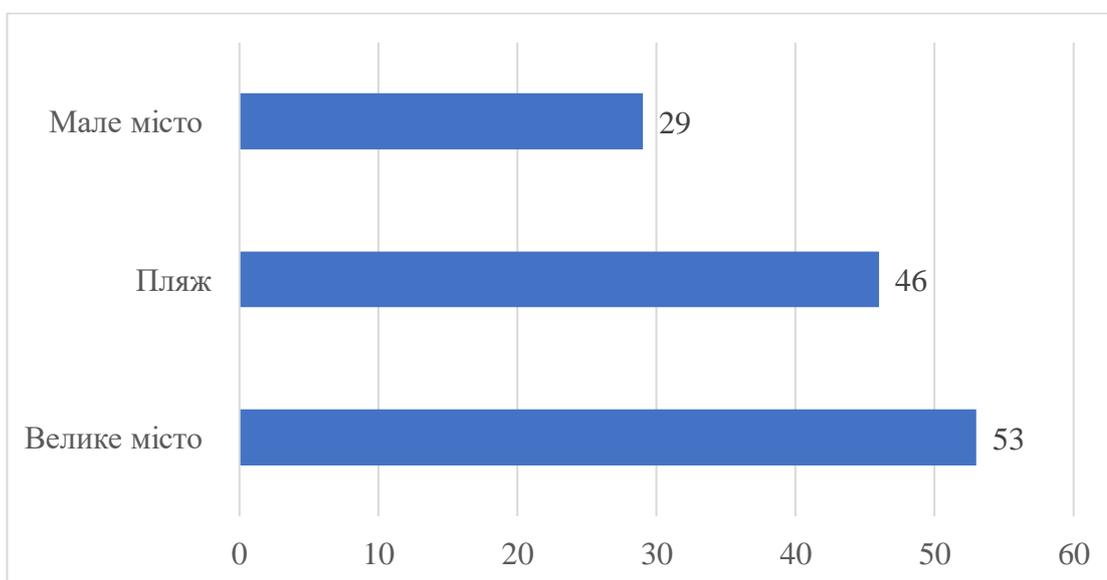


Рисунок 2.9 – Місця відпочинку туристів США, 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за [7]

Туристичні підприємства залишаються основним каналом для бронювання готелів, тоді як для бронювання авіаквитків здійснюється самостійно.

Європейські туристи віддають перевагу готелям, бронюючи авіаквитки через вебсайти авіакомпаній. Зручність і ціна залишаються найвагомішими причинами, відповідно до яких туристи обирають канали бронювання

авіаквитків і готелів. Найпопулярніші туристичні місця для європейців – це природні пам’ятки, музеї/культурні пам’ятки та екскурсії.

Попри величезну кількість туристичного контенту в соціальних мережах, перетворення зацікавленості користувачів на реальні бронювання залишається викликом для маркетологів (рис. 2.10).

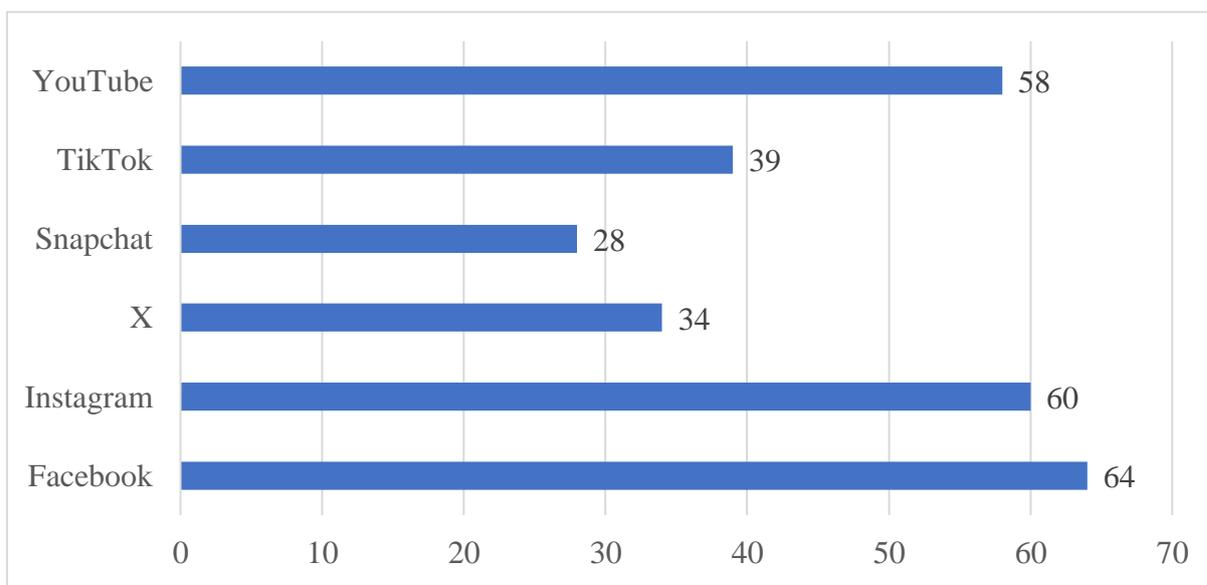


Рисунок 2.10 – Платформи, що використовуються для планування подорожі, 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за [8]

Формула ефективної конверсії досі не є очевидною, оскільки аудиторія активно взаємодіє з контентом, але не завжди здійснює цільові дії, що вимагає від туристичних брендів удосконалення стратегій залучення, персоналізації пропозицій і інтеграції більш продуманих механізмів мотивації до покупки. При цьому, 60% тих, хто здійснив конверсію, вважають себе більш схильними використовувати соціальні мережі для складних поїздок.

Соціальні мережі переповнені туристичним контентом, але чіткої формули конверсії маркетологи досі не знайшли (рис. 2.11).

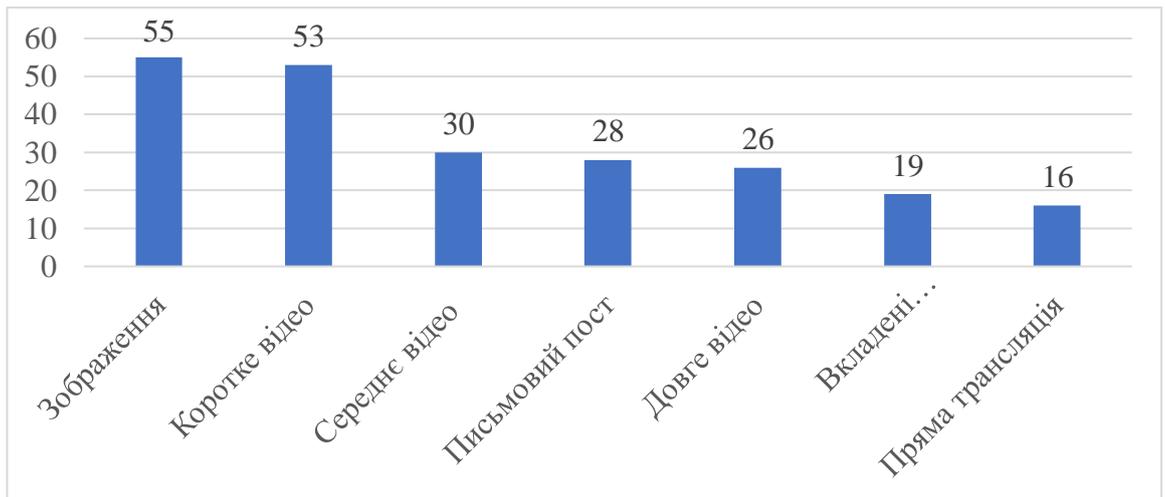


Рисунок 2.11 - Формати, що призвели до конверсії, 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за [8]

Як видно з рис. 2.11 зображення та короткі відео мають найвищу ефективність у конверсіях, тоді як довгі відео та пряма трансляція менш ефективні, що відображає загальний тренд на швидке споживання контенту.

Туристи під час планування подорожей використовують різні технології (рис. 2.12).

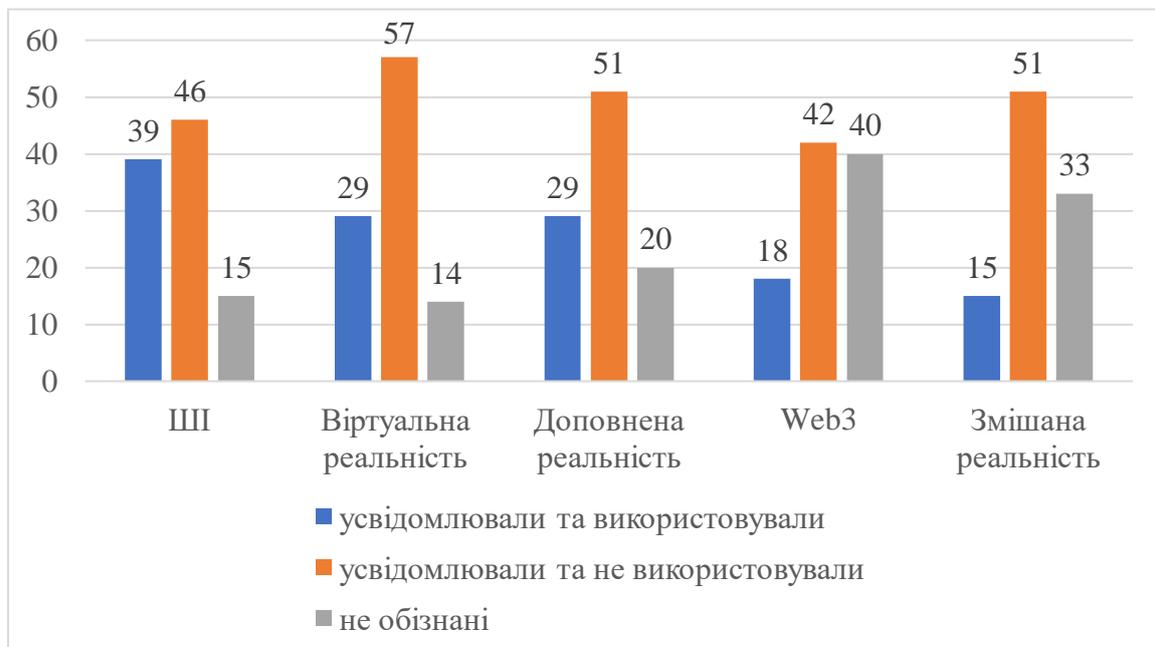


Рисунок 2.12 – Технології, що використовуються при подорожах, 2024

р., %

Джерело: побудовано автором за [8]

Штучний інтелект (39%) є найпопулярнішою технологією у плануванні подорожей, хоча більшість (46%) знає та не використовує. Віртуальна (29%) та доповнена реальність (29%) також широко відомі, проте їхнє реальне застосування залишається низьким. Web3 (18%) та змішана реальність (15%) мають найнижчий рівень використання, причому значна частка мандрівників про них навіть не чула (40% і 33% відповідно). Отже, інноваційні технології ще не стали масовим інструментом у сфері туризму, хоча потенціал для їх інтеграції залишається високим.

Туристи користуються різними інструментами для планування подорожі (рис. 2.13).

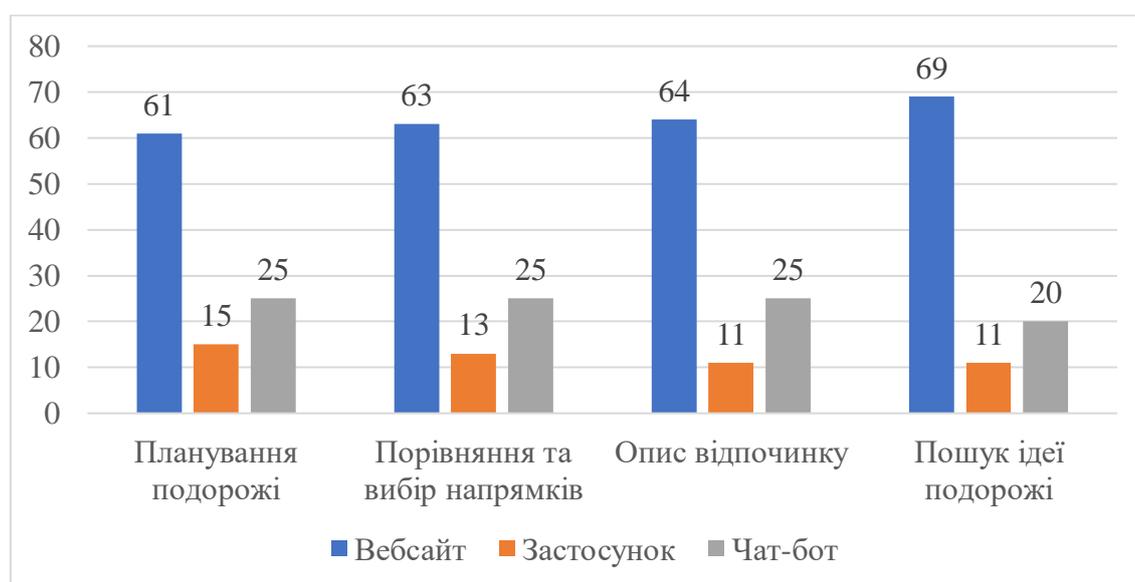


Рисунок 2.13 – Використання цифрових інструментів при плануванні подорожі, 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за [9]

Вебсайти є найбільш популярним цифровим інструментом, особливо для пошуку ідей подорожей (69%) та опису відпочинку (64%), застосунки використовуються значно рідше (11-15%), чат-боти мають стабільний рівень використання (~25%) при плануванні, виборі напрямків та описі відпочинку, але менш затребувані (20%) при пошуку нових ідей. Отже, вебсайтів

відіграють ключову роль при плануванні подорожі, а застосунки та чат-боти виконують допоміжну роль.

Туризм є ключовим драйвером економіки та добробуту багатьох регіонів, проте туристи ще не усвідомили, що збереження культури й економіки є невід'ємною складовою сталого розвитку. Зростає глобальний тренд відповідального туризму, де туристи прагнуть, щоб їхні витрати приносили користь місцевим громадам (рис. 2.14).

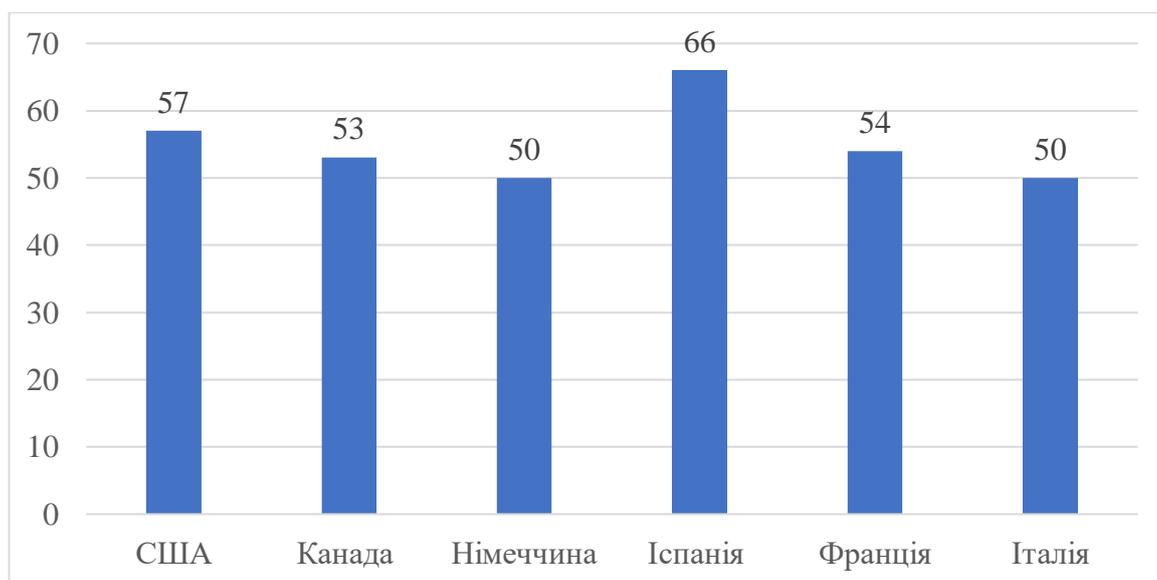


Рисунок 2.14 – Підтримка туристів сталого розвитку громад, витрати, 2024 р., %

Джерело: побудовано автором за [10]

Більшість туристів, турбуючись про підтримку місцевих громад, потребують додаткової інформації та стимулів для того, щоб здійснювати конкретні дії, спрямовані на підвищення економічної та культурної обізнаності, а також на збереження місцевих традицій і ресурсів.

У 2024 році активну роль відіграє ШІ, який, разом трансформуватиме туристичний ринок, покращуючи обслуговування туристів, динамічне ціноутворення та планування подорожей.

США є провідним у світі ринком подорожей і туризму, у 2023 році цей сектор приніс вітчизняній економіці рекордні 2,36 трильйона доларів США,

що майже вдвічі більше, ніж у найближчого суперника, Китаю, внесок у ВВП якого склав 1,3 трильйона доларів США. За економічним внеском Німеччина посідає 3 місце з 487,6 млрд доларів США, 4 місце за Японією з 297 млрд доларів США та на п'ятому - Великобританія з 295,2 мільярда доларів США.

Китай вважається найбільшим ринком подорожей і туризму, на думку експертів внутрішній туристичний ринок зростатиме на 12% щорічно випередивши США до 2030 року, 30% світового портфеля будівництва готелів припадає на Китай, що вдвічі більше, ніж у США.

Прогнозується, що у 2025 році кількість міжнародних туристів зросте на 3–5% порівняно з 2024 роком, що обумовлено зростанням туристичних потоків в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та стабільним зростанням у інших напрямках., тобто поступова стабілізація темпів зростання після значного відновлення міжнародного туризму у 2023 році (на 33% порівняно з 2022-м) та 2024 році (на 11% відносно 2023-го).

Оптимістичні очікування підтверджує також Індекс впевненості в туризмі ООН: 64% експертів вважають, що у 2025 році ситуація буде «кращою» або «значно кращою», ніж у 2024-му, 26% прогнозують стабільні показники, тоді як лише 9% очікують погіршення [2].

Втім, економічні та геополітичні чинники залишаються суттєвими ризиками. Понад половина опитаних зазначає, що високі витрати на транспорт, проживання та коливання цін на нафту створюватимуть виклики для міжнародного туризму у 2025 році, тому ринок орієнтуватиметься на балансуванні між вартістю та якістю послуг.

Геополітичні конфлікти та напруженість, зокрема військові дії Росії проти України та зростання нестабільності на Близькому Сході негативно вплинули на туристичні потоки та економіку галузі в цілому. Для країн, розташованих поблизу Росії та України, наслідки виявилися особливо відчутними.

Геополітичні ризики викликають занепокоєння та посідають третє місце серед загроз після економічних факторів. Непередбачувані погодні явища та

відсутність кваліфікованого персоналу також залишаються критичними викликами, посідаючи четверту та п'яту позиції відповідно. Збільшення попиту на персоналізовані та інтерактивні подорожі стимулює впровадження інновацій у сфері туризму. Очікується, що цей фактор сприятиме подальшому розвитку ринку туристичних послуг у глобальному масштабі.

У 2025 році ключовим завданням стане поєднання зростання та стійкості, що підтверджують дві головні тенденції, визначені експертами: впровадження екологічних практик та популяризація менш відомих туристичних напрямків.

Враховуючі проведені дослідження, варто звернути увагу, що впровадження маркетингу на туристичному підприємстві повинно спрямовуватися на просування послуг та залучення споживачів. В сучасних умовах висококонкурентного глобального ринку туристичних послуг ефективні маркетингові стратегії допомагають туристичним підприємствам вирізнятися серед конкурентів.

Сучасний маркетинг базується на застосуванні інноваційних технологій та інструментів, які допомагають туристичним підприємствам адаптуватися до динамічного середовища. Використання інноваційних технологій сприяє залученню споживачів, підвищенню рівня обслуговування та створенню унікальних пропозицій. Завдяки інструментам маркетингу вибудовуються довгострокові стосунки зі споживачами та формується їх лояльність. Сформовані інструменти наведені в табл. 2.1 дозволяють максимально ефективно впроваджувати маркетинг на туристичному підприємстві.

Сучасні інструменти впровадження маркетингу на туристичному підприємстві відіграють важливу роль у розвитку світового ринку туристичних послуг.

Таблиця 2.1 – Інструменти впровадження маркетингу на туристичному підприємстві

Інструмент	Опис	Приклад
Персоналізація	Споживач розглядається як особистість, а не частина цілого	Адаптований маркетинговий контент на основі приватного спілкування
Email	«Теплий» контакт зі споживачем	Розсилання інформаційних бюлетенів, реклама нових продуктів, спеціальні пропозиції, знижки, нагадування
VR (віртуальна реальність)	Попередній перегляд спонукає до подорожі	Демонстрація напрямків, маршрутів, туристичних пам'яток, готельних номерів
AR (доповнена реальність)	Віртуалізація фізичного оточення туристів	Віртуальні тури готельних номерів, краєвиди місцевих пам'яток, історичні факти про місце, переклад, віртуальний консьерж, відтворення історичних подій, музейні екскурсії
AI Chatbots	Імітація людського спілкування	Автоматичні відповіді на запитання, бронювання, індивідуальні рекомендації
Голосове керування	Гіперперсоналізація	Голосові помічники в номерах, бронювання та відстежування рейсів, перевірка погоди
Досвід	Покращення досвіду та перевищення очікувань	Інтелектуальні засоби керування кондиціонуванням повітря та опалення; розумні замовлення послуг у номерах; розваги в польоті
III	Надання допомоги та аналіз даних	Прогнозування попиту та бронювань, аналіз соціальних мереж, рекомендації
ChatGPT	Чат-бот на основі штучного інтелекту	Генерація контенту, залучення клієнтів, дослідження ринку
NFT	Цифровий актив у блокчейні	Партнерство з цифровими митцями, програма винагород споживачів
Інфлюенсер	Вплив на споживачів через відомих осіб	Зображення та відео подорожей від популярних блогерів
Контент	Поширення інформації про туристичні об'єкти	Публікації в блогах, відео, інфографіка, подкасти, електронні книги
Ремаркетинг	Особи, які взаємодіяли з брендом	Адаптація контенту продукту, який переглядався для максимальної релевантності
Соціальні мережі	Охоплення широкої аудиторії	Зображення, відео, посиланнями на веб-сайт, таргетована реклама

Джерело: розроблено автором

Впровадження сталого розвитку сприяє формуванню відповідального туризму, а цифрова трансформація підвищує зручність обслуговування та залучення споживачів. Орієнтація на унікальні та автентичні враження відображає тенденцію зростаючого попиту на культурний туризм та

персоналізовані тури. Постійний моніторинг споживчих запитів та технологічних змін дозволяє туристичним підприємствам залишатися конкурентоспроможними та швидко реагувати на зміни ринку.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності туристичної привабливості країн як основа маркетингових рішень

Індустрія туризму все більше надає пріоритет довгостроковим потребам сталого розвитку напрямків, а не короткостроковому зростанню та обсягу. Керуючись національними та міжнародними планами, такими як Порядок денний зі сталого розвитку ООН до 2030 року, багато підприємств з маркетингу дестинацій прагнуть відігравати важливу роль у формуванні кращого світу завдяки туризму.

Туристична дестинація – це конкретне місце або територія з визначеними межами, приваблива для тимчасового перебування туристів завдяки наявності природних або штучних туристичних ресурсів. Вона виступає метою подорожі, має розвинену транспортну та комунікаційну інфраструктуру і включає: підприємства туристичної інфраструктури, що надають якісні послуги та товари; посередницькі організації, які забезпечують виробництво й реалізацію туристичного продукту; підприємства, що сприяють досягненню мети подорожі туриста; а також суб'єкти, що пропонують сформований туристичний продукт відповідно до існуючого попиту [11].

Оскільки туристична індустрія зазнає стрімких змін, необхідно впроваджувати стратегію, пріоритети та загальний підхід до маркетингу туристичних дестинацій, підкреслюючи важливість просування сталого та різноманітного туризму акцентують увагу на унікальних туристичних враженнях (рис. 2.15).

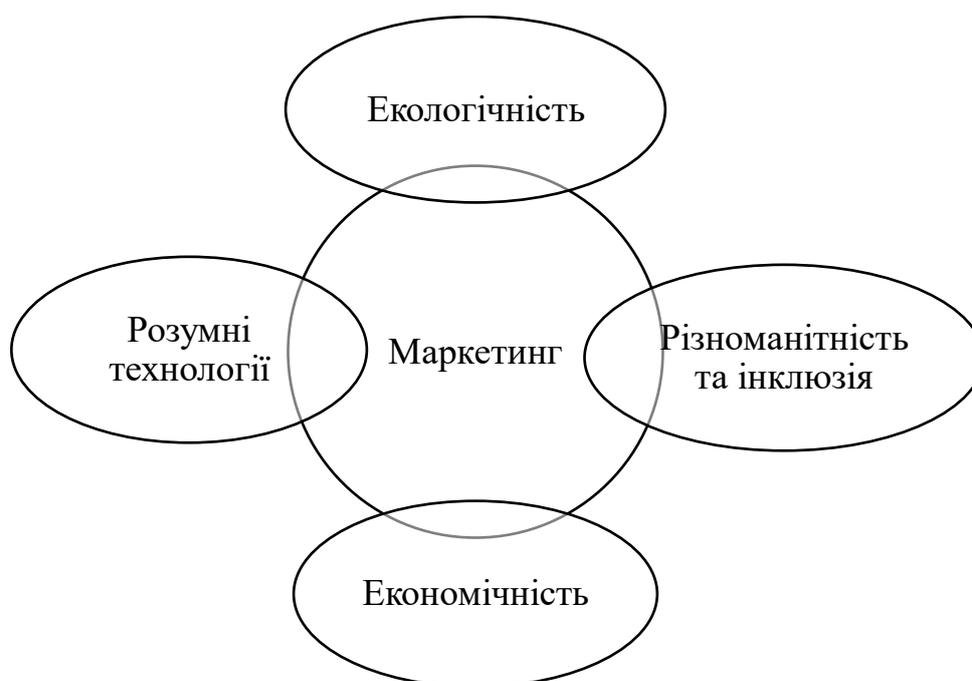


Рисунок 2.15 – Чинники впливу на впровадження стратегій маркетингу
дестинацій

Джерело: розроблено автором

Сучасна туристична індустрія дедалі більше зосереджується на довгостроковій сталості туристичних напрямків, віддаючи їм пріоритет над короткостроковим зростанням і збільшенням потоку туристів. Вплив міжнародних ініціатив, зокрема Порядку денного ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, спонукає багато підприємств із маркетингу туристичних дестинацій сприяти позитивним змінам у галузі. Наразі все більше стратегій спрямовані на створення позитивного впливу на людей, громади та природне середовище, що також впливає на позиціонування бренду, рівень обізнаності та маркетингові підходи.

Державні уряди країн визначають, як саме принципи сталого розвитку інтегруються у стратегії туристичних напрямків. Останніми роками стратегії екологічного туризму набули значного розвитку у трьох регіонах: канадському, європейському та американському (рис. 2.16).

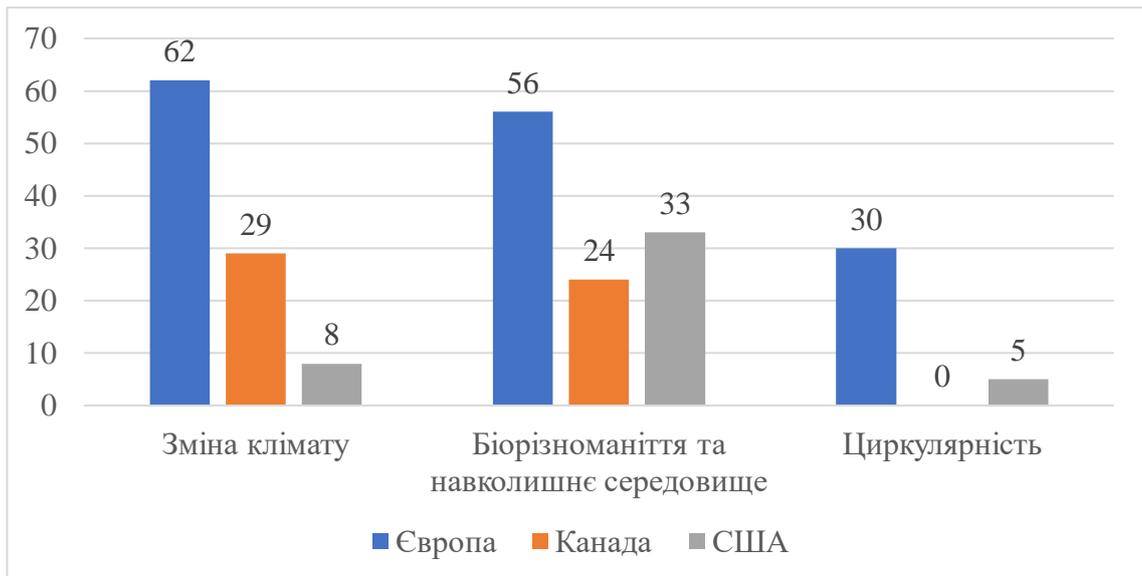


Рисунок 2.16 – Пріоритетність екологічних проблем

Джерело: побудовано автором за [12]

В Європі головним фокусом залишається боротьба зі зміною клімату та досягненням вуглецевої нейтральності, тому активні зусилля європейських підприємств із маркетингу туристичних дестинацій спрямовані на зменшення викидів парникових газів до нуля. Разом із цим, серед ключових напрямків також виділяються збереження біорізноманіття та природного середовища (56%), а також принципи циркулярної економіки (30%), що спрямовані на мінімізацію екологічного впливу та підтримку сталого розвитку. Натомість у Канаді та США ці питання мають значно нижчий пріоритет, і лише незначна частина експертів вважає їх стратегічно важливими.

При розгляді сталості важливо враховувати не тільки екологічний вплив, але й благополуччя суспільства. Наразі багато підприємств із розвитку туризму прагнуть продемонструвати позитивний вплив туризму на громади, водночас маркетологи все більше усвідомлюють необхідність відображення культурного, релігійного, етнічного різноманіття як місця відпочинку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Напрями соціальної різноманітності

Країна	Напрямок	Значення, %
Європа	Обмежені можливості	45
Канада	Корінні культури	71
США	Расова та етнічна різноманітність	51

Джерело: побудовано автором за [12]

Багато країн відкрито продукують прогресивні погляди на різноманітність, 35% експертів зазначають, що стратегії, спрямовані на підтримку ЛГБТК+-спільноти є пріоритетними, 34% - стратегії спрямовані на соціальне та економічне різноманіття. При цьому 42% підприємств з розвитку туризму зазначають, що вирішення питань гендерної рівності є важливим пріоритетом у їхніх стратегіях. Незважаючи на значну узгодженість у цьому питанні, існують помітні відмінності. Наприклад, у США ключовим пріоритетом для підприємств із розвитку туризму є зазначення расового та етнічного різноманіття, у Канаді фокусуються на представленні корінних культур та спільнот, у Європі важливо при розробці стратегії враховувати для туристів з інвалідністю.

У сучасному міжнародному політичному та економічному контексті підприємства з маркетингу DESTINACIЙ стикаються з викликами та обмеженнями, що вимагають використання різних стратегічних підходів. Після пандемії адаптивність і стійкість стали ключовими для економічного розвитку туризму та суміжних галузей. Вирішення основних проблем, таких як сезонність, є важливим для забезпечення довгострокової ефективної діяльності туристичних підприємств. Незважаючи на повномасштабне вторгнення Росії на територію України у 2022 році, 32% європейських і 30% неєвропейських експертів вважають, що значно вплинуло на стратегії підприємств з маркетингу DESTINACIЙ. Глобальні виклики та політика глибоко взаємопов'язані та відчутно впливають на стратегії економічної сталості, особливо коли мова йде про невизначеність на ключових ринках.

Розумні технології сколихнули світ маркетингу, більше, ніж будь-яка інша тенденція за останні роки, деякі розробки відкривають безліч можливостей. ШІ значно впливає на створення контенту, оскільки вже було багато прикладів використання інструментів штучного інтелекту для генеративного впливу на творчість, де зростає кількість інструментів від створення довгострокового контенту до створення публікацій у соціальних мережах. Прогнозується, що ШІ матиме значний вплив і порушить усі аспекти маркетингу, у тому числі, створення вебсайтів, додатків і платформ. Використовуючи штучний інтелект для вдосконалення систем і процесів, маркетингологи можуть більше зосередитися на створенні людських зв'язків; основне завданням підприємств із маркетингу туристичних дестинацій полягатиме у вибудовуванні зв'язків між громадами.

Швидкі зміни в глобальному туристичному середовищі, зокрема зростання конкуренції між країнами викликають необхідність ефективного оцінювання туристичних можливостей для прийняття рішень щодо розвитку туристичними підприємствами. Оскільки кожен туристичний ринок має свою специфіку, наявність комплексної оцінки дозволить зрозуміти, які фактори найбільше впливають на привабливість та конкурентоспроможність дестинацій.

Індекс конкурентоспроможності туристичних дестинацій – це комплексний показник, що оцінює привабливість країни або регіону для туристів на основі ключових факторів, які впливають на розвиток туризму.

Глобалізаційні процеси сприяють зростанню мобільності людей та їхньому знайомству з культурами різних країн. Завдяки розвитку технологій, таких як доступні міжнародні авіаперельоти, мобільний Інтернет та соціальні мережі, світ стає більш доступним, а бажання подорожувати – сильнішим. Сучасні туристи прагнуть відкривати нові країни, знайомитися з людьми, вивчати мови та занурюватися в унікальні культурні традиції. Водночас постійне зростання середнього класу в країнах, що розвиваються, розширює

коло туристів, які можуть дозволити собі подорожі з різними цілями – від відпочинку до освітнього або ділового туризму.

Маркетинг туристичних підприємств різних регіонів світу спрямований на формування конкурентних переваг на основі культурних, історичних, природних, технологічних та інших цінностей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Особливості маркетингової діяльності туристичних підприємств регіонів світу

Регіон	Туристичні послуги	Маркетинг
Європа	Культурно-історичні, релігійні	Онлайн-бронювання, соціальні мережі, партнерські програми
Америка	Рекреаційні, екотуризм	Інфлюенсер-маркетинг, мобільні застосунки, соціальні мережі
Азія і Тихоокеанський регіон	Медичні, релігійні	SEO-просування, віртуальні тури, мобільні застосунки, VR, AR
Близький Схід	Екологічні, культурно-пізнавальні	Міжнародні виставки, форуми, застосунки, ексклюзивні тури
Африка	Пригодницький	Персоналізована реклама, контент-маркетинг, екологічні програми, соціальні мережі

Джерело: побудовано автором за [13-27]

Для аналізу світового ринку туристичних послуг сформовано та проаналізовано кластери країн світу в контексті розвитку ринку туристичних послуг. Обрана проблематика набуває особливого значення в умовах зростаючої глобальної конкуренції та постійних змін у вподобаннях туристів. Оскільки країни працюють над удосконаленням туристичної інфраструктури, впровадженням інноваційних послуг та розширенням ринків, важливо дослідити, які країни мають необхідні характеристики для залучення туристичних потоків, які сегменти туристичної індустрії є провідними у даному процесі, а також які потенційні напрями співробітництва можуть

сформуватись для досягнення стійкого розвитку та зростання туристичного сектору.

Кластерний аналіз знаходить широке застосування у наукових дослідженнях, зокрема у вивченні світового ринку туристичних послуг. Дане дослідження спрямоване на групування країн в залежності від їхньої привабливості та конкурентоспроможності в сфері туризму, враховуючи кількість туристів, індекс готовності до мережі, індекс сталого розвитку та індекс якості життя. Кластерний аналіз дозволить виявити схожість та відмінності між країнами з точки зору їхнього внеску у розвиток туристичної галузі та слугуватиме основою для подальшого аналізу та розробки стратегій підприємств туристичної галузі.

Туристична галузь відіграє важливу роль у глобальній економіці, стимулюючи розвиток різних секторів, зокрема транспорту, розміщення, громадського харчування та культурної індустрії. Важливо зазначити, що конкурентоспроможність туристичного ринку країни базується на багатьох аспектах, серед яких доступність цифрових технологій, рівень сталого розвитку, інфраструктурна готовність та загальна якість життя в країні.

Глибокий аналіз показників дозволяє відстежувати закономірності туристичних потоків та розробляти ефективні стратегії підприємств туристичної галузі для зміцнення позицій на світовому ринку. Ключовими факторами впливу на розвиток туристичних послуг є рівень технологічного забезпечення, якість інфраструктури, екологічна стійкість та комфортність перебування туристів у країні. Оптимізація цих аспектів сприяє підвищенню конкурентоспроможності держав, залученню інвестицій у галузь та стійкому зростанню туристичного сектору.

Для проведення кластерного аналізу світового ринку туристичних послуг сформовано два масиви вихідних даних, статистичні показники та країни. Для оцінки світового ринку туристичних послуг обрано статистичні показники: кількість туристів, індекс готовності до мережі, індекс сталого

розвитку та індекс якості життя, які відображають ключові аспекти розвитку туристичної індустрії та її привабливості для мандрівників.

Кількість туристів характеризує фактичний рівень туристичних потоків та популярність країни як напрямку відпочинку чи ділових подорожей. Індекс готовності до мережі оцінює рівень цифрової зрілості країни та її здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для економічного розвитку та соціального прогресу. Для туристичної галузі високий рівень цифрової готовності до мережі означає зручний доступ до онлайн-бронювання, розвинуту інфраструктуру мобільних комунікацій, безпечні цифрові платежі та ефективні системи навігації. Індекс сталого розвитку відображає здатність країни забезпечувати економічне зростання без шкоди для екології та соціального добробуту. У сфері туризму сталий розвиток означає відповідальне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та підтримку місцевих громад.

Індекс якості життя відображає рівень добробуту громадян країни та комфортність умов для проживання та відвідування. Для туристичної галузі високий індекс якості життя є важливим фактором, оскільки країни з комфортними умовами приваблюють більше відвідувачів, сприяючи їхньому довготривалому перебуванню та позитивному туристичному досвіду.

Перелік країн, які розподілятимуться на кластери за змінними, включає 56 держав з різних регіонів світу, обрано країни Африки, Близького Сходу, Європи, Америки, Азії і Тихоокеанського регіону. Країни Африки включають: Республіку Кенію, Королівство Марокко, Республіку Маврикій, Південно-Африканську Республіку.

Близький Схід: Ізраїль, Йорданію, Оман, Турецьку Республіку.

Європа: Республіку Албанію, Республіку Австрію, Королівство Бельгії, Боснію і Герцеговину, Республіку Болгарію, Республіку Хорватію, Республіку Кіпр, Фінляндську Республіку, Французьку Республіку, Федеративну Республіку Німеччини, Грецьку Республіку, Ісландію, Італійську Республіку, Латвійську Республіку, Литовську Республіку, Північну Македонію,

Республіку Молдова, Республіку Мальта, Португальську Республіку, Румунію, Сербію, Республіку Словенія, Королівство Іспанія, Швейцарську Конфедерацію, Сполучене Королівство Великої Британії Чорногорію, Україну.

Американський регіон: Аргентинську Республіку, Канаду, Республіку Чилі, Домініканську Республіку, Сполучені Штати Мексики, Сполучені Штати Америки, Південну Республіку Уругвай, Республіку Гватемалу.

Азія та Тихоокеанський регіон: Австралійський Союз, Королівство Камбоджа, Республіку Індію, Республіку Індонезію, Японію, Малайзію, Нову Зеландію, Республіку Філіппіни, Республіку Сінгапур, Республіку Корею, Демократичну Соціалістичну Республіку Шрі-Ланка, Королівство Таїланд, Соціалістичну Республіку В'єтнам.

У процесі вибору країн для аналізу було враховано кілька факторів. По-перше, дослідження спрямоване на оцінку глобального туристичного ринку, тому вибірка включає країни, що представляють різні регіони світу, забезпечуючи всебічний аналіз та можливість порівняння. По-друге, обрані країни демонструють різні рівні економічного розвитку, туристичної активності та інфраструктурної готовності, що сприяє формуванню репрезентативної вибірки. Країни, включені в аналіз, мають різні обсяги туристичних потоків, рівень цифрової та транспортної інфраструктури, екологічні показники та якість життя, що дозволяє отримати всебічне уявлення про їхню конкурентоспроможність у туристичній сфері. Крім того, була врахована доступність статистичних даних за обраними параметрами, через що до аналізу не включено деякі країни з обмеженим доступом до актуальної інформації. Такий підхід дає змогу сформувати якісну основу для подальшого кластерного аналізу та визначення тенденцій розвитку світового туристичного ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Значення показників конкурентоспроможності туристичних дестинацій, 2024 р.

	Країна	Кількість туристів, тис. осіб	Індекс готовності до мережі	Індекс сталого розвитку	Індекс якості життя
Африка	Кенія	1670	47,06	62,17	101,34
	Марокко	15900	45,93	70,85	110,98
	Маврикій	1381,4	51,17	70,45	109,28
	ПАР	11728	47,8	63,44	151,71
Близький Схід	Ізраїль	961,7	70,46	73,53	163,84
	Йорданія	9698,7	47,04	69,06	124,17
	Оман	3890,246	53,52	66,11	211,8
	Туреччина	52620	52,65	70,47	131,61
Європа	Албанія	13770	44,67	75,03	104,69
	Австрія	43560	66,05	82,55	191,68
	Бельгія	16159	65,88	80,04	130,17
	Боснія і Герцеговина	1945,5	43,2	73,99	133,88
	Болгарія	13352	53,15	75,54	143,47
	Хорватія	17381	51,96	82,19	173,44
	Кіпр	4039	55,68	72,92	156,95
	Фінляндія	2904	75,76	86,35	204,36
	Франція	35260	68,71	82,76	165,7
	Німеччина	37330	73,54	83,45	190,46
	Греція	35587	52,9	78,71	138,17
	Ісландія	2260	64,86	79,54	194,45
	Італія	71060	63,6	79,29	150,72
	Латвія	1569	57,68	80,99	164,41
	Литва	1451,3	59,95	78,12	172,35
	Македонія	12621	45,92	73,8	120,94
	Молдова	246,1	48,11	78,81	122,46
	Мальта	3545	59,75	76,95	132,8
	Португалія	19317	67,73	80,22	167,49
	Румунія	2366	52,77	76,7	142,63
	Сербія	2383	53,91	77,03	124,83
	Словенія	6566	59,38	81,34	178,5
	Іспанія	93840	65,15	80,7	184,03
	Швейцарія	21430	73,71	79,3	205,67
Велика Британія	12510	73,57	82,16	173,59	
Чорногорія	1449,8	49,58	73,05	146,04	
Україна	2500	55,32	74,81	114,63	
Америка	Аргентина	6602	48,99	74,4	118,21
	Канада	29670	71,76	78,83	164,44
	Чилі	9892	53,4	77,82	106,39
	Домініканська Республіка	8535	45,27	73,12	91,23
	Мексика	27050	50,32	69,28	125,69
	Сполучені Штати	70590	78,96	74,43	188,43

	Уругвай	15230	53,4	77,09	139,02
	Гватемала	2946	36,52	59,41	107,57
Азія та Тихоокеанський регіон	Австралія	8154	69,43	76,88	191,87
	Камбоджа	6420	35,65	64,9	78,51
	Індія	9670	53,63	63,99	124,23
	Індонезія	13798	53,84	69,43	102,69
	Японія	36860	70,96	79,87	184,83
	Малайзія	25030	57,88	69,32	136,06
	Нова Зеландія	3262	65,83	78,81	190,96
	Філіппіни	5946	49,93	67,47	97,58
	Сінгапур	16510	76,94	71,41	154,08
	Південна Корея	16361	74,85	77,33	146,2
	Шрі-Ланка	2053	42,12	67,43	77,07
	Таїланд	35540	56,07	74,67	106,45
	В'єтнам	17560	54,96	73,32	95,38

Джерело: побудовано автором за [28-31]

Отже, для проведення кластеризації було обрано наступні показники: кількість туристів, Індекс готовності до мережі, Індекс сталого розвитку та Індекс якості життя. У результаті проведеного аналізу отримали дерево кластеризації (рис. 2.17).

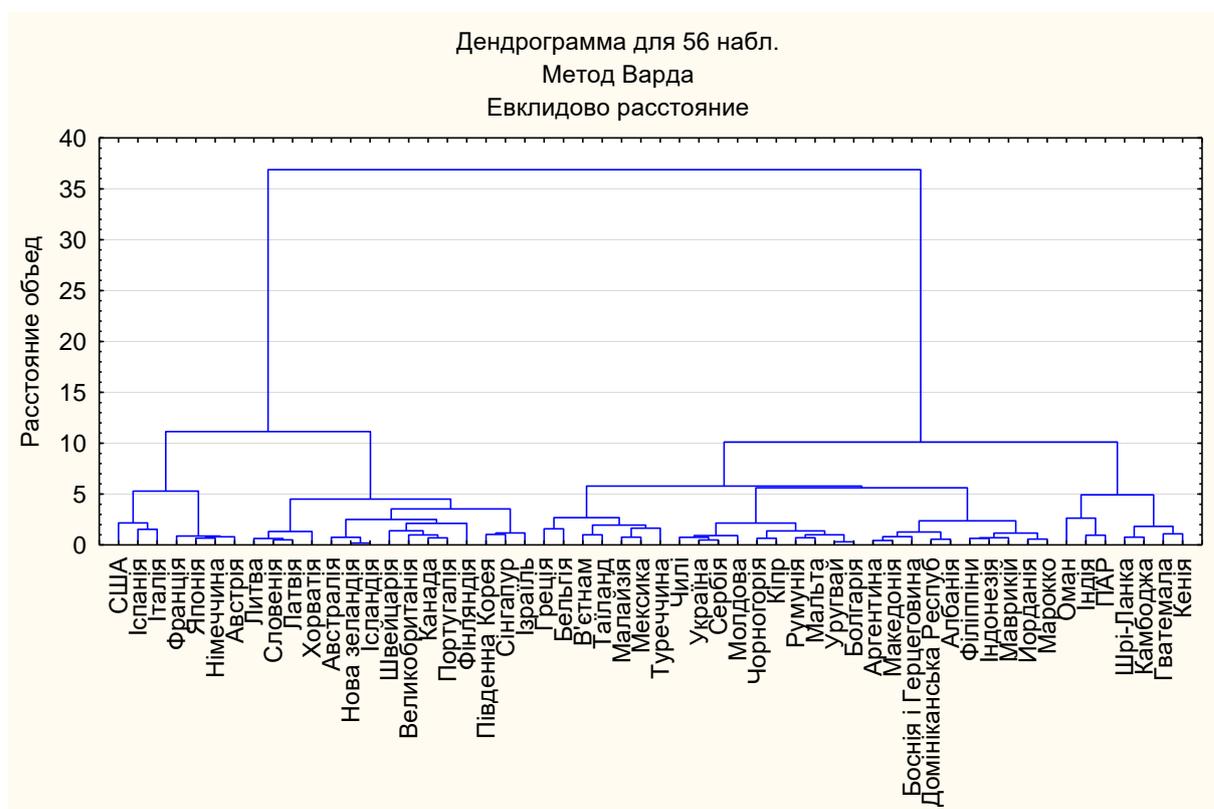


Рисунок 2.17 – Дендрограмма країн за методом Варда

Джерело: побудовано автором

З рисунку 2.17 видно, що дані можна поділити на 4 основні групи (великий розрив між гілками на рівні близько 10). Очевидною є нерівномірність розподілу туристичних destinations за привабливістю.

Наступним кроком аналізу є оцінка k-середніх по змінним у розрізі кожного кластера (рис. 2.18).

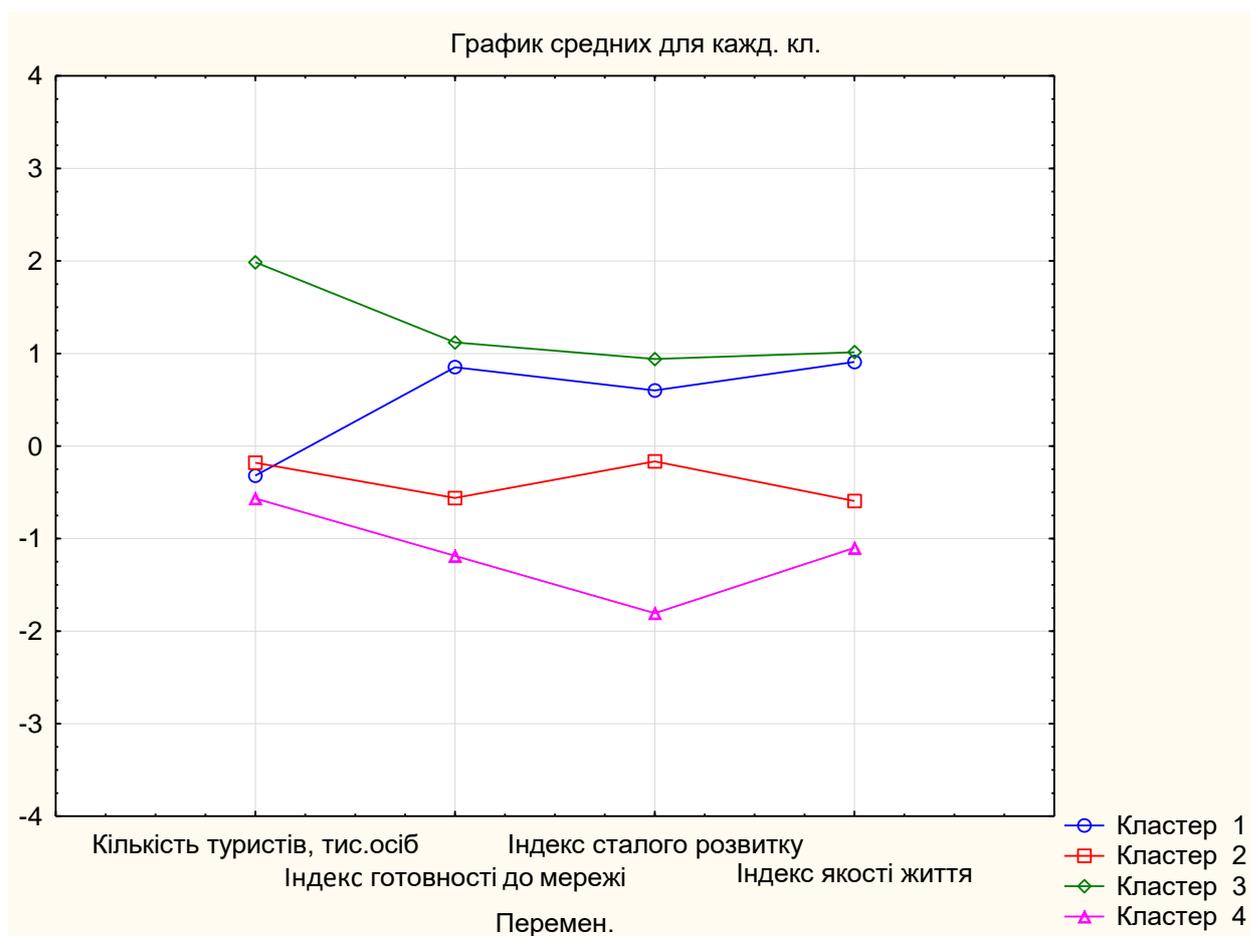


Рисунок 2.18 – Візуалізація кластеризації K-середніх для кожного кластера

Джерело: побудовано автором

Візуалізація результатів кластеризації на рис. 2.18 ілюструє диференціацію чотирьох груп підприємств у розрізі обраних змінних. Аналіз свідчить про низьку варіативність показника кількості туристів для кластерів 1, 2 та 4, тоді як кластер 3 виступає атиповим сегментом, демонструючи унікальну для даної сукупності концентрацію туристичного попиту. За

Індексом готовності до мережі кластери 1 і 3 демонструють кращі значення, тоді як кластери 2 і 4 мають нижчі показники. За Індексом сталого розвитку кращі результати спостерігаються у кластерів 1 і 3, тоді як кластер 4 має найнижчий рівень сталого розвитку. За Індексом якості життя кластер 3 також займає лідерські позиції, тоді як кластер 4 демонструє найгірші показники.

Отже, на основі підтвердження адекватності розподілу країн по кластерам, а також після визначення оптимальної кількості кластерів, відобразимо проведений розподіл обраних країн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Кластерний аналіз країн за Індексом конкурентоспроможності туристичних дестинацій

Кластер 1 (розвинені країни з високою якістю життя та стабільною туристичною інфраструктурою)	Кластер 2 (туристичні напрямки, що розвиваються)	Кластер 3 (провідні світові туристичні лідери)	Кластер 4 (країни з низьким рівнем туристичної інфраструктури)
Ізраїль, Оман, Бельгія, Хорватія, Фінляндія, Ісландія, Латвія, Литва, Португалія, Словенія, Швейцарія, Великобританія, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Сінгапур, Південна Корея	Марокко, Маврикій, Йорданія, Туреччина, Албанія, Боснія і Герцеговина, Болгарія, Кіпр, Греція, Македонія, Молдова, Мальта, Румунія, Сербія, Чорногорія, Україна, Аргентина, Чилі, Домініканська Республіка, Мексика, Уругвай, Індонезія, Малайзія, Таїланд, В'єтнам	Австрія, Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, США, Японія	Кенія, ПАР, Гватемала, Камбоджа, Індія, Філіппіни, Шрі-Ланка

Джерело: побудовано автором

Розвинені країни з високою якістю життя та стабільною туристичною інфраструктурою, що входять до першого кластера характеризуються добре розвиненою економікою, високими показниками якості життя та цифрової готовності, мають стабільні туристичні потоки, але не завжди є лідерами за кількістю туристів, орієнтуючись на комфортний туризм (екотуризм, міський туризм, бізнес-туризм).

Туристичні напрямки, що розвиваються формують другий кластер, об'єднуючи країни з помірним рівнем туристичної інфраструктури, що активно розвивають привабливість для туристів. Вони мають нижчий рівень цифрової готовності, але користуються популярністю серед мандрівників через історичні, природні та культурні особливості. Їм притаманна сезонна залежність (наприклад, пляжний або гірськолижний туризм).

До третього кластеру входять провідні світові туристичні лідери з найбільшою кількістю відвідувачів щороку. Вони мають добре розвинену туристичну, транспортну та цифрову інфраструктуру, а також високий рівень сталого розвитку. Відмінні умови для всіх типів туризму (міський, культурний, природний, гастрономічний).

Четвертий кластер включає країни, які мають туристичний потенціал, але стикаються з труднощами, такими як низький рівень цифрової інфраструктури, слабку економіку, що впливає на рівень якості життя. Даному регіону притаманна висока природня та культурна привабливість, але туризм переважно екзотичний (сафарі, екотуризм, пригодницький туризм).

Проведення кластерного аналізу країн за туристичної привабливістю виступає підставою для подальшого дискримінантного аналізу, що слугує основою для побудови моделі привабливості кожної групи окремо (табл. 2.6), яка кількісно характеризуватиме вплив кожного з показників на ймовірність віднесення країни до відповідного кластеру.

Таблиця 2.6 - Дискримінантний аналіз країн за кластеризацією методом k-середніх

Показник	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
	G_1:1 - p=,30357	G_2:2 - p=,44643	G_3:3 - p=,12500	G_4:4 - p=,12500
Кількість туристів, тис.осіб	-0,61725	-0,43907	5,0893	-2,0221

Продовження табл. 2.6

Індекс готовності до мережі	2,37431	-1,45822	2,0265	-2,5847
Індекс сталого розвитку	1,38337	-0,44519	3,3563	-5,1259
Індекс якості життя	2,51169	-1,72852	3,4790	-3,4055
Константа	-3,85763	-1,80447	-11,6077	-10,6899

Джерело: розраховано автором

На основі сформованих даних формуємо систему лінійних рівнянь множинної регресії залежності ймовірності належності до певного кластеру з точки зору туристичної привабливості від факторів кількісної оцінки:

$$pG1 = -3,85763 - 0,61725 X1 + 2,37431 X2 + 1,38337 X3 + 2,51169 X4$$

$$pG2 = -1,80447 - 0,43907 X1 - 1,45822 X2 - 0,44519 X3 - 1,72852 X4$$

$$pG3 = -11,6077 + 5,0893 X1 + 2,0265 X2 + 3,3563 X3 + 3,4790 X4$$

$$pG4 = -10,6899 - 2,0221 X1 - 2,5847 X2 - 5,1259 X3 - 3,4055 X4$$

де $pG1$ ($pG2$, $pG3$, $pG4$) – ймовірність належності до першої (відповідно другої, третьої, четвертої) групи країн за Індексом конкурентоспроможності туристичних дестинацій;

$X1$ - кількість туристів, тис. осіб;

$X2$ - Індекс готовності до мережі;

$X3$ - Індекс сталого розвитку;

$X4$ - Індекс якості життя.

Аналіз рівнянь дозволяє зробити наступні висновки:

- для 1 кластеру. Негативний вплив кількості туристів (-0,61725) означає, що зі збільшенням потоку туристів ймовірність потрапляння до першого кластера знижується. Позитивний вплив індексу готовності до мережі

(+2,37431), індексу сталого розвитку (+1,38337) та індексу якості життя (+2,51169), що свідчить про те, що країни з розвинутою цифровою інфраструктурою, високими стандартами життя та сталим розвитком частіше потрапляють до першого кластера.

- для 2 кластеру. Всі фактори мають негативний вплив: кількість туристів (-0,43907), індекс готовності до мережі (-1,45822), сталий розвиток (-0,44519) та якість життя (-1,72852). що свідчить про те, що країни цього кластера мають слабші цифрові та соціальні характеристики, і їхня туристична привабливість менше пов'язана з високими показниками сталого розвитку та якості життя.

- для 3 кластеру. Найбільший позитивний вплив має кількість туристів (+5,0893), що свідчить про те, що цей кластер включає найбільш популярні туристичні напрямки. Всі інші фактори також мають позитивний вплив (індекс готовності до мережі +2,0265, сталий розвиток +3,3563, якість життя +3,4790), що підтверджує високу конкурентоспроможність цих країн у туристичному секторі.

- для 4 кластеру. Всі фактори мають негативний вплив (кількість туристів -2,0221, індекс готовності до мережі -2,5847, сталий розвиток -5,1259, якість життя -3,4055), що означає, що країни четвертого кластера мають низькі показники за всіма критеріями та не є популярними туристичними напрямками.

Отже, проведене групування країн з точки зору Індексу конкурентоспроможності туристичних destinations виділив чотири кластери, кожен з яких має свої специфічні характеристики у сфері туризму.

2.3 Сучасний стан та економічна ефективність підприємств туристичної галузі України

Туристична галузь відіграє важливу роль у економічному, соціальному та культурному розвитку країни. Туризм в Україні зазнав значних

випробувань через загрози, що суттєво вплинули на його функціонування. Пандемія коронавірусу (2020–2021 рр.) стала першим масштабним шоком для світового туризму, зокрема й для України. Жорсткі карантинні обмеження, закриття кордонів, скасування міжнародних авіарейсів та локдауни призвели до зменшення кількості туристів та туристичних компаній, переформатування туристичних послуг. Попри негативний вплив пандемії, були й певні позитивні зміни, зокрема стимулювання розвитку внутрішнього туризму та цифровізації бізнес-процесів у сфері гостинності.

Військові дії на території України зумовили безпрецедентну деструкцію об'єктів історико-культурної та природної спадщини. Пошкодження понад 1,8 тис. культурних об'єктів та сотень релігійних і туристичних споруд свідчить про цілеспрямоване нищення туристичного базису країни. Поряд із фінансовими втратами у розмірі \$4,4 млрд, катастрофічних масштабів набула екологічна шкода (\$2 трлн), що фактично є проявом екоциду. Інституційна спроможність галузі до відновлення суттєво обмежена через окупацію унікальних природно-заповідних територій, що охоплюють понад два десятки національних парків та заповідників [32].

Суттєво впливає на функціонування туристичної галузі ускладнена логістика, ризики для життя та здоров'я туристів особливо високі у прифронтових регіонах, що робить Україну менш привабливою для іноземних мандрівників, що створює серйозні виклики для місцевого бізнесу та економіки певних регіонів, де туристична сфера традиційно була важливим джерелом доходів і зайнятості. Через відсутність туристів багато підприємств змушені скорочувати персонал або закриватися, що лише погіршує економічну ситуацію в регіонах.

Автори в роботі виділяють низку заборон і обмежень, передбачених воєнним станом в Україні, що суттєво впливають на сферу туризму та гостинності (рис. 2.19) [33].

Проте, галузь намагається адаптуватися до нових умов. Розвиваються альтернативні формати - військовий, волонтерський та гуманітарний туризм.

Деякі компанії також переформатовують свої послуги, орієнтуючись на релакс-програми, відновлювальні подорожі та роботу з діаспорою.

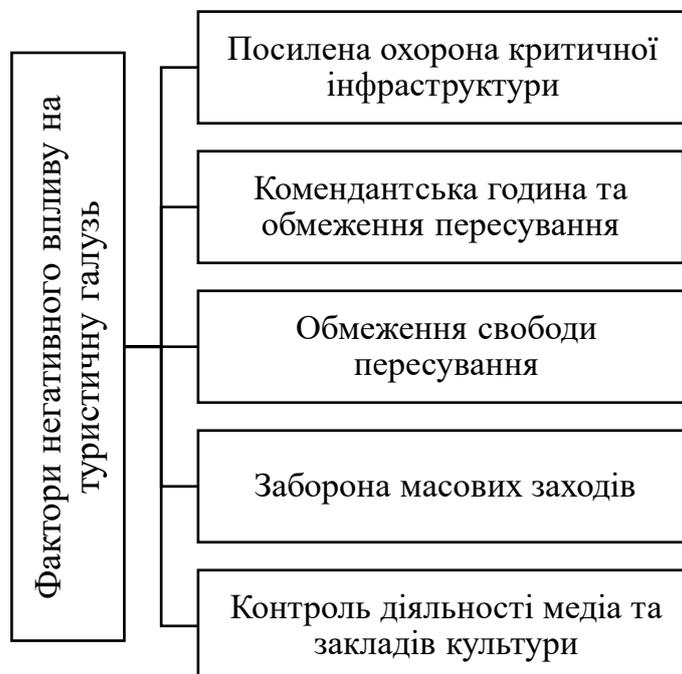


Рисунок 2.19 – Основні обмеження для туризму та гостинності в Україні в умовах воєнного стану

Джерело: побудовано автором на підставі [32,33]

Сучасний стан туристичної галузі характеризується асиметричною стабілізацією: при зменшенні кількості суб'єктів господарювання на п'яту частину порівняно з 2021 роком, спостерігається стале зростання податкової віддачі. Рекордні показники готельного сегмента та подвоєння податкових надходжень від туроператорів у 2024 році порівняно з 2023-м засвідчують високу адаптивність бізнес-процесів до умов воєнного стану. Водночас розширення сектору фізичних осіб-підприємців на 9% ілюструє гнучкість ринку та його здатність до швидкої регенерації через мікропідприємництво.

Динаміка податкових платежів у 2024 році засвідчує поступову реанімацію галузі. Туристичні агентства продемонстрували високий рівень фіскальної адаптації, майже наблизившись до докризових значень (дефіцит

порівняно з 2021 роком становить лише 5%). Водночас сектор дитячого та активного відпочинку (турбази, табори) демонструє нижчі темпи рекуперації: попри річне зростання на 37,8%, поточний обсяг надходжень у 201,1 млн грн складає лише 61,3% від рівня 2021 року, що зумовлено безпековими обмеженнями та втратою частини матеріально-технічної бази.

Найбільше зростання у відсотковому співвідношенні продемонстрував сегмент Кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів - податкові надходження від їхньої діяльності подвоїлися у 2024 році – 4,6 млн грн проти 2,9 млн грн у 2023 році. А у порівнянні з 2021 роком (2,4 млн грн) податки від цієї діяльності зросли майже на 100% [34].

Таким чином, незважаючи на всі труднощі, туристична сфера в Україні демонструє ознаки відновлення та адаптації до нових реалій. Хоча кількість підприємств і працівників зменшилася, фінансові показники зросли, що свідчить про підвищення ефективності бізнесу. Малий бізнес у сфері туризму почав поступово відроджуватися, попри те, що загальна кількість компаній у галузі ще не досягла довоєнного рівня.

Результати загальнонаціонального опитування, проведеного чотирма провідними галузевими об'єднаннями – «Асоціацією в'їзних туристичних операторів України», «Українською асоціацією готелів і курортів» (UHRА), «Всеукраїнською асоціацією гідів» та «Українською ресторанною асоціацією» свідчать про серйозні виклики, з якими стикається туристична індустрія України під час війни (рис. 2.20).

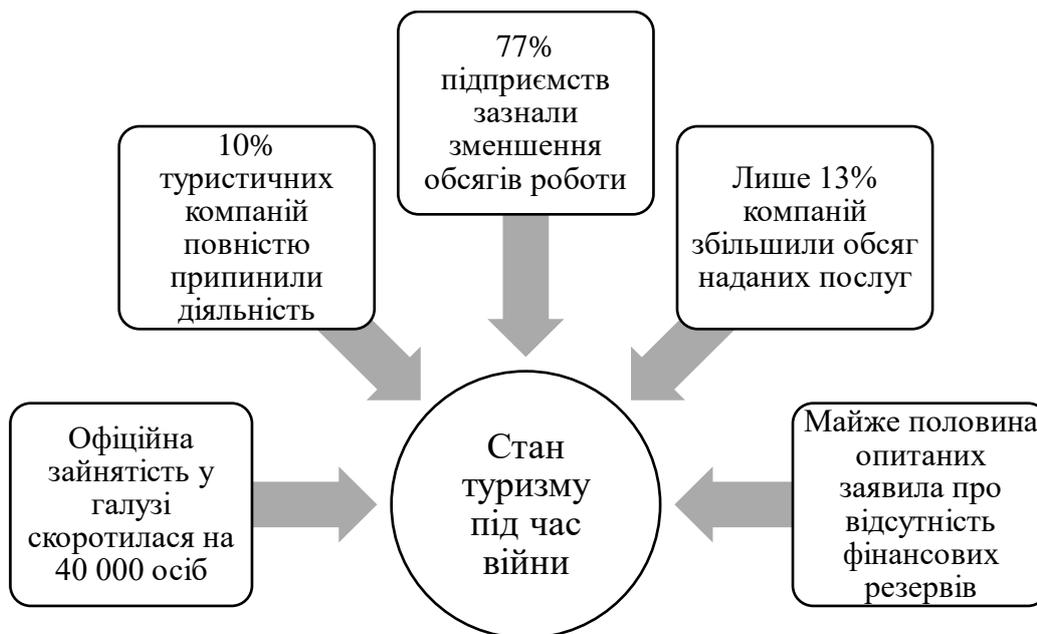


Рисунок 2.20 – Результати опитування про стан туризму в Україні під час війни

Джерело: побудовано автором на підставі [35]

Також респонденти визначили основні виклики, з якими стикнулася туристична галузь під час війни в Україні (рис. 2.21).



Рисунок 2.21 – Головні виклики, з якими стикнулася туристична галузь України під час війни

Джерело: побудовано автором на підставі [35]

ГС «Візит Юкрейн» виділила основні фактори розвитку туристичної галузі в Україні [36]:

1. Зростання кількості туристів. За даними платформ онлайн-бронювання, кількість бронювань в Україні перевищила «доковідні» показники 2019 року, що свідчить про стійке зростання галузі навіть у складних умовах.

2. Диверсифікація та кількісне розширення пропозиції туристичних послуг. Попри складні безпекові умови, зафіксовано позитивну динаміку реєстрації нових суб'єктів господарювання (готелів, агентств та інших сервісних установ), що свідчить про високий ступінь адаптивності індустрії туризму та її здатність до функціонування в умовах воєнного стану.

3. Підвищення якості послуг. Туристичні підприємства активно впроваджують сучасні стандарти обслуговування, переймаючи досвід європейських країн, що підвищує привабливість українського туризму.

4. Державна підтримка. Влада реалізує низку заходів, спрямованих на підтримку і розвиток туристичної галузі.

Згідно з результатами комплексного загальнонаціонального дослідження, проведеного у липні 2024 року під егідою Державного агентства розвитку туризму України у партнерстві з провідними галузевими об'єднаннями (Ukrainian Hotel & Resort Association, Асоціацією в'їзних туроператорів України, Всеукраїнською асоціацією гідів та Українською ресторанною асоціацією), верифіковано суттєву регресію показників внутрішньої туристичної активності. Так, понад половини респондентів (54,7%) не здійснювали подорожей до інших регіонів України після 24 лютого 2022 року, що зумовлено безпековими ризиками, економічною нестабільністю та обмеженнями транспортної інфраструктури. Водночас 26% опитаних подорожували 1–2 рази, що свідчить про епізодичний характер внутрішнього туризму, а лише 19,3% здійснювали три і більше поїздок, що вказує на невелику групу споживачів, які активно підтримують національну туристичну індустрію.

Результати опитування показали, що суспільство розділилося у своєму ставленні до подорожей під час війни. Найбільша частка респондентів зазначила, що війна не вплинула на їхню звичку подорожувати (23,4%). Майже стільки ж опитаних (23,2%) відзначили, що фінансові труднощі є головною причиною відмови від подорожей. Війна значно вплинула на економічну ситуацію в країні, тому матеріальна скрута стала серйозною перешкодою для поїздок. Близько 20% респондентів продовжують подорожувати, вважаючи, що це спосіб підтримки економіки, малого бізнесу та туристичної сфери. Значна частина людей (20,7%) уникають подорожей через ризики, пов'язані з війною. Найменша частка опитаних (11,7%) вважає, що подорожі під час війни недоречні.

Аналіз уподобань щодо видів відпочинку в Україні дозволив визначити сучасні тенденції серед українців. Основним трендом серед запропонованих видів відпочинку опитувані визначили піші прогулянки та дослідження міського середовища (54,0%). Популярність цього виду туризму пояснюється зростанням інтересу до урбаністичного туризму, культури міст і архітектури, а також доступністю такого відпочинку в умовах війни та обмежених можливостей для далеких подорожей.

Також цікавим для респондентів став культурний туризм (28,4%). Відвідування музеїв, історичних пам'яток та екскурсій свідчить про високий інтерес до культурної спадщини країни та з бажанням підтримати національну ідентичність.

Актуальними для українців є відпочинок на пляжі (23,1%), подієвий туризм (22,8%) та гастрономічний туризм (21,8%). Попри воєнні ризики, пляжний відпочинок залишається актуальним для населення, залишаються популярними внутрішні курортні зони та річкові пляжі у великих містах. Фестивалі, заходи та культурні події, а також дегустації страв та напоїв приваблюють значну частку туристів та сприяють економічному розвитку міст та регіонів.

На значний потенціал розвитку вказує зацікавленість респондентів у активному відпочинку (у горах – 16,2%, літній – 11,3%). Також набирає потенціалу екотуризм – відпочинок у природних заповідниках і національних парках вподобали 11,2% респондентів. Менш популярними серед опитуваних були санаторії та рекреаційні зони (8,6%).

Результати опитування показують, що думки українців щодо подорожей під час воєнного стану розділилися. Найбільша частка респондентів (23,4%) зазначила, що їхнє ставлення до подорожей не змінилося, а ще 23,2% утримуються від мандрівок через складне матеріальне становище. Понад 20% опитаних уникають подорожей через можливу небезпеку, тоді як 21,1% продовжують подорожувати, вважаючи це підтримкою економіки країни. Водночас 11,7% респондентів вважають поїздки під час війни недоцільними. Отже, хоча значна частина людей зберігає звичний ритм подорожей, безпека та фінансові труднощі залишаються ключовими факторами, що впливають на рішення українців щодо пересування країною.

Основною перешкодою для подорожей в Україні під час воєнного стану є безпека, на що вказали 57,4% опитаних. Фінансові витрати також є суттєвим обмеженням, оскільки їх відзначили 42,2% респондентів. Втрата доступу до морських курортів (24,4%) та логістичні труднощі (20,9%) також впливають на рішення щодо подорожей. Водночас лише 5,9% людей не бачать жодних перешкод, що свідчить про значний вплив війни на туристичну активність. Загалом результати підтверджують, що безпекові ризики, фінансові труднощі та інфраструктурні проблеми є ключовими факторами, які обмежують внутрішній туризм.

За отриманими даними, інтернет (63,3%) та соціальні мережі (48,9%) виступають основними джерелами інформації для туристів. Це підтверджує загальносвітову тенденцію до цифровізації туристичної галузі, що також простежується у дослідженнях глобального туристичного ринку. Високий рівень довіри до цих каналів можна пояснити їхньою доступністю,

оперативністю оновлення даних та можливістю отримання відгуків від реальних користувачів.

Вагоме місце у структурі чинників впливу на прийняття рішень споживачами посідають неформальні комунікації з референтними групами — друзями та знайомими, частка яких становить 28,2%. Водночас традиційні засоби масової інформації продемонстрували низьку релевантність (6,6%), що свідчить про концептуальну архаїчність класичних медіа-каналів та їхню неспроможність оперативно реагувати на динамічні трансформації туристичного ринку. Це підтверджує гіпотезу про зміщення довіри споживачів від інституційних джерел до персоналізованого досвіду.

Цікаво, що лише 5,7% респондентів вказали місцевих жителів як джерело інформації, що свідчить про обмежену комунікацію між туристами та місцевими спільнотами.

Останні роки стали серйозним випробуванням для туристичних підприємств України через глобальні та національні кризи, які суттєво змінили їх діяльність. За період 2019-2023 років в Україні спостерігалися суттєві зміни у кількості підприємств, що здійснюють діяльність у сфері туризму (рис. 2.22).

У 2019 році їх налічувалося 3480, у 2021 році через пандемію COVID-19 та карантинні обмеження цей показник знизився до 3171. У 2021 році спостерігалось часткове відновлення до 7 800 підприємств, проте у 2022 році через військову агресію проти України їх кількість зменшилася майже у двічі до 1800. У 2023 році завдяки адаптації бізнесу до нових умов зафіксовано незначне зростання до 2291 підприємств.

Фундаментальне значення для розуміння структури ринку має розподіл суб'єктів за видами економічної діяльності. Аналіз динаміки кількісного складу підприємств туристичної сфери за період 2019–2023 рр. дозволяє констатувати суттєву деструкцію мережі:

- туристичні агентства: як найбільш масовий сегмент, що забезпечує комунікацію зі споживачем, зазнали найбільшого кількісного скорочення – з 2047 до 1233 одиниць (майже на 40%);

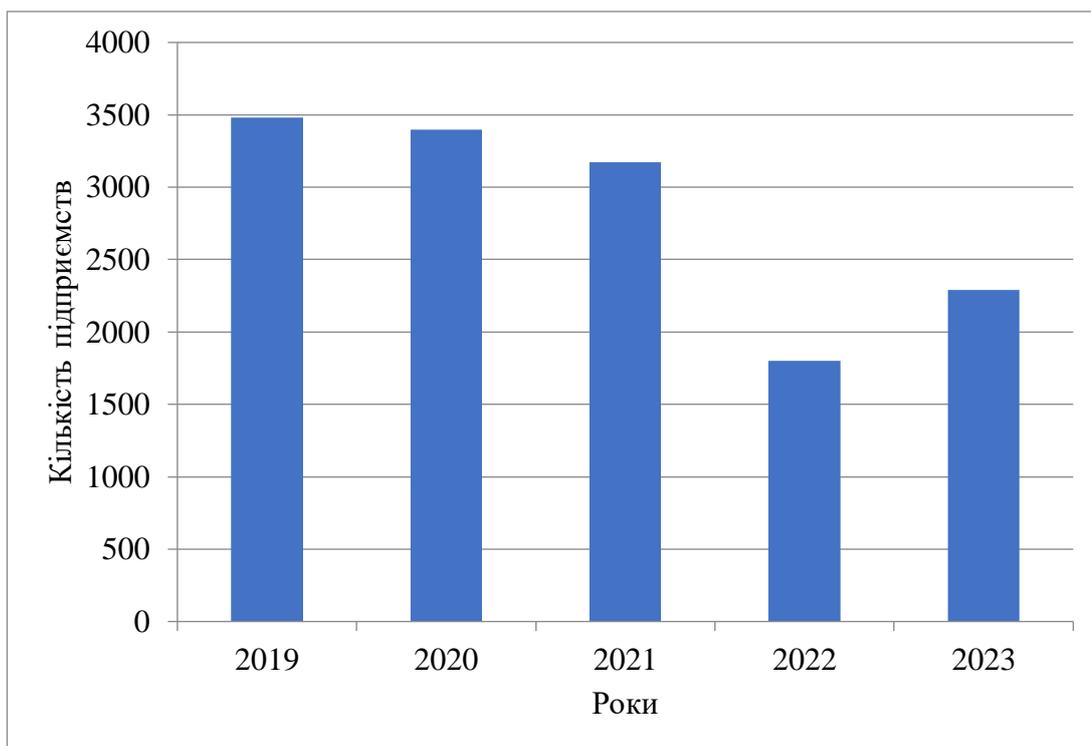


Рисунок 2.22 – Кількість підприємств в Україні, що здійснюють туристичну діяльність протягом 2019-2023 років

Джерело: сформовано автором за [38]

- туристичні оператори: виконуючи роль архітекторів туристичного продукту, продемонстрували стійку тенденцію до зменшення – з 1160 у 2019 р. до 852 у 2023 р., що вказує на звуження внутрішнього та виїзного ринків;
- суб'єкти, що надають інші послуги бронювання: попри свою технологічність, також скоротили присутність на ринку з 273 до 206 одиниць, що відображає загальну інституційну нестабільність галузі.

У 2023 році туристичні агентства зберігають лідируючі позиції в галузі, їх частка складала 54% усіх підприємств (рис. 2.23). Частка туристичних операторів становить 37%, сервісів бронювання - 9%.

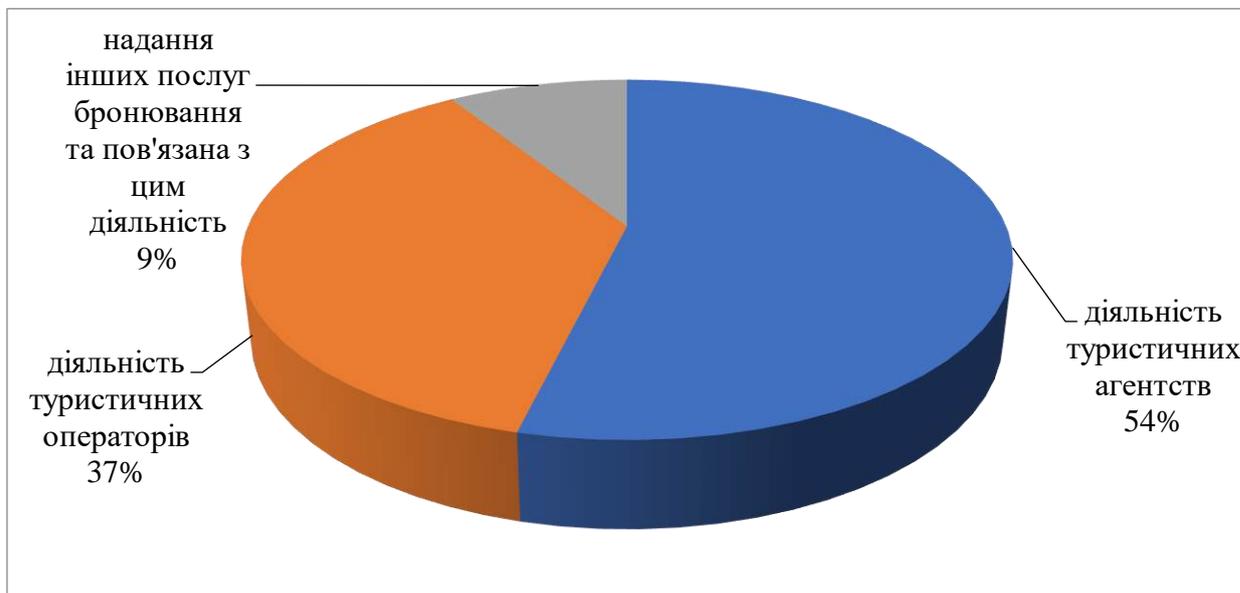


Рисунок 2.23 – Структура сукупності підприємств в Україні у сфері туризму за видами діяльності

Джерело: сформовано автором за [38]

Аналіз обсягів вироблених туристичних послуг у розрізі видів діяльності засвідчив наступне (рис. 2.24).

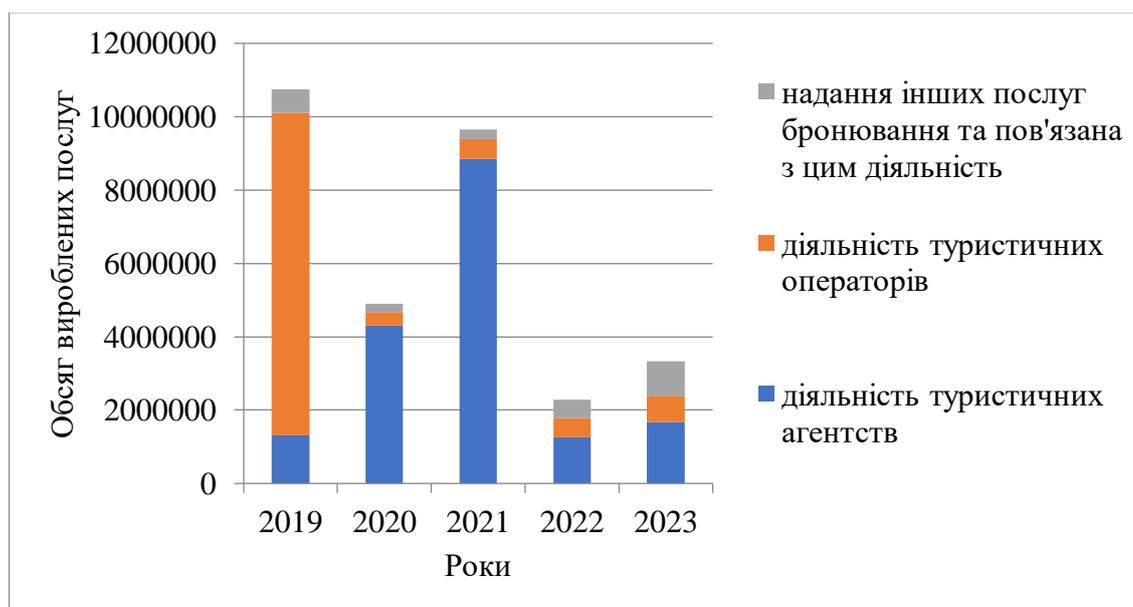


Рисунок 2.24 – Обсяг вироблених послуг підприємствами України у сфері туризму протягом 2019-2023 років, тис.грн.

Джерело: сформовано автором за [38]

Обсяги реалізованих послуг туристичних агентств продемонстрували суттєву позитивну динаміку у 2020 році, сягнувши 4301,1 млн грн, що утричі перевищило показник докризового 2019 року. Така тенденція свідчить про зростання попиту на професійний супровід та організовані подорожі в умовах високої невизначеності. Пік активності припав на 2021 рік (8854,0 млн грн), проте повномасштабна воєнна агресія у 2022 році спричинила обвальне падіння показника до 1258,5 млн грн. Поточна динаміка 2023 року (1670,5 млн грн) засвідчує початок фази рекуперації та поступове відновлення агентського сегмента на нових ринкових засадах.

Діяльність туристичних операторів у 2019 році характеризувалася значними масштабами оперування (8792,3 млн грн), проте у 2020 році сегмент опинився в стані глибокої рецесії, зумовленої критичним падінням обсягів до 365,5 млн грн через жорстку пролонгацію обмежень на транскордонну мобільність. Наступні періоди (2021–2023 рр.) позначилися інерційним характером відновлення, де показник у 720,5 млн грн за 2023 рік, хоч і свідчить про позитивну динаміку, все ще залишається суттєво нижчим за докризовий рівень, що вказує на тривалу трансформацію операторського ринку.

Обсяги діяльності суб'єктів господарювання у сегменті інших послуг бронювання характеризувалися відносною стабільністю до 2020 року (642,2 млн грн у 2019 р.), після чого відбулася короткострокова рецесія у період пандемічних обмежень 2020–2021 рр. (до 236,3 та 258,4 млн грн відповідно). Проте вже у 2022 році зафіксовано стрімку інтенсифікацію операційної діяльності, а у 2023 році показник сягнув рекордних 946,7 млн грн. Така позитивна екстраполяція зумовлена масовою диджиталізацією дистриб'юторських каналів та форсованим розвитком внутрішнього туризму в умовах обмеження міжнародних сполучень.

Частка туристичних підприємств, що впроваджували електронну торгівлю, була значно вищою, ніж у середньому по Україні. У 2019 році вона становила 30,6%, а у 2023 році зросла до 39,7%. Це свідчить про активний розвиток онлайн-продажів у сфері туризму (рис. 2.25).

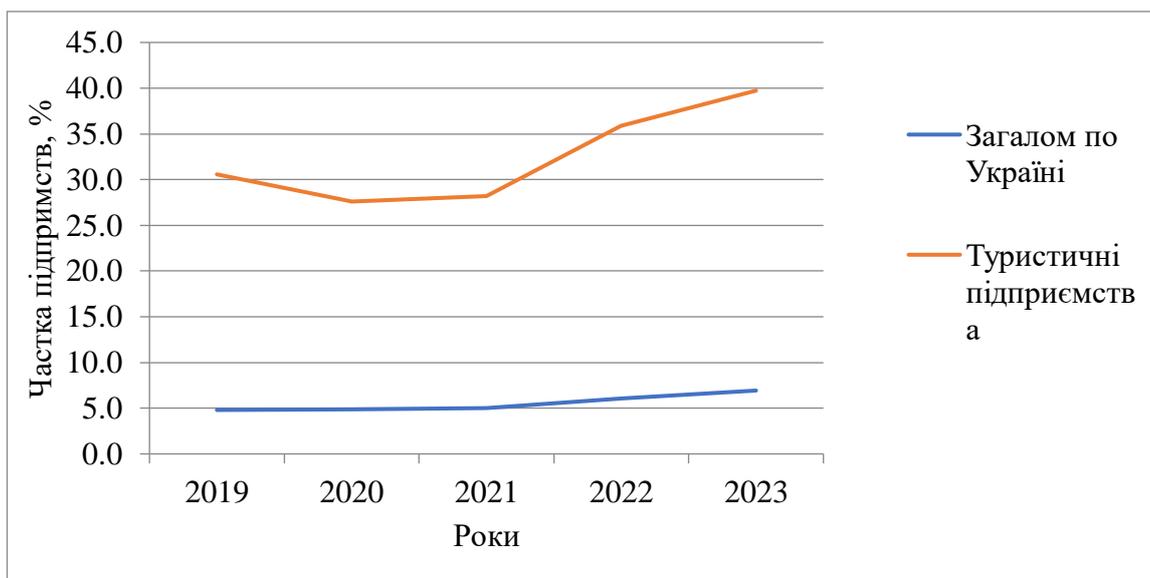


Рисунок 2.25 – Динаміка частки підприємств, що здійснювали електронну торгівлю протягом 2019-2023 років, %

Джерело: сформовано автором за [38]

Частка обсягу реалізованих туристичних послуг через електронну торгівлю демонструвала позитивну динаміку до 2022 року, коли досягла найвищого рівня 35,9%. Проте у 2023 році через війну показник знизився до 31,7 % (рис. 2.26).

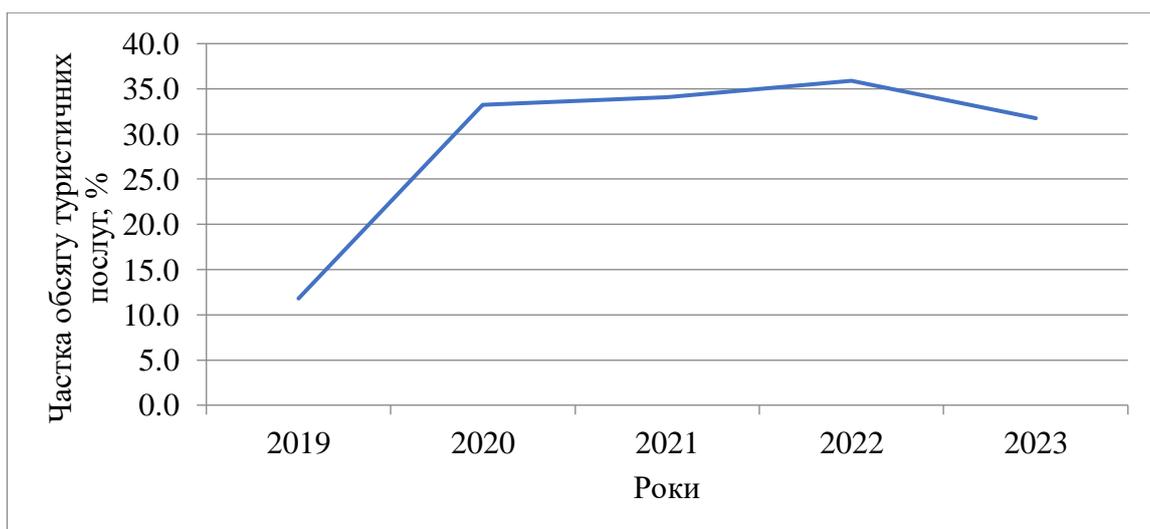


Рисунок 2.26 – Частка обсягу послуг, наданих через електронну торгівлю туристичними підприємствами України, 2019-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором за [38]

Упродовж досліджуваного періоду фінансовий стан туристичних підприємств України характеризувався суттєвою волатильністю, зумовленою кумулятивним впливом глобальних та національних криз (рис. 2.27). Якщо у 2019 році рівень прибутковості галузі був відносно стабільним (74% суб'єктів), то пандемічні обмеження 2020 року спровокували рецесію, знизивши цей показник до 61,1%. Короткострокове відновлення у 2021 році (зростання до 76,7%) було нівельоване повномасштабною агресією у 2022 році, що призвело до критичного піку збитковості (43,6% підприємств). Проте динаміка 2023 року (70,2% прибуткових компаній) свідчить про високий ступінь адаптивності галузі та її здатність до регенерації навіть у надскладних безпекових умовах.

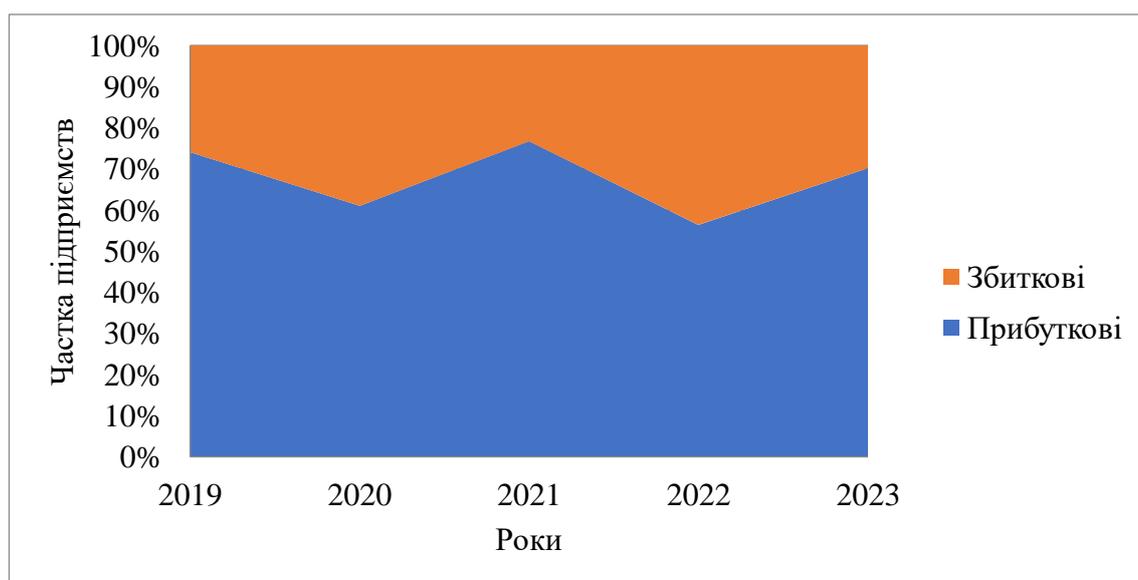


Рисунок 2.27 – Динаміка частки туристичних підприємств України за фінансовим результатом протягом 2019-2023 років, %

Джерело: сформовано автором за [38]

Економічна результативність у туристичному бізнесі критично залежить від раціональності структури витрат. На основі графічної інтерпретації даних (рис. 2.28) стає можливим виокремлення ключових закономірностей, що визначають взаємозв'язок між витратною політикою підприємства та його ринковою ефективністю.

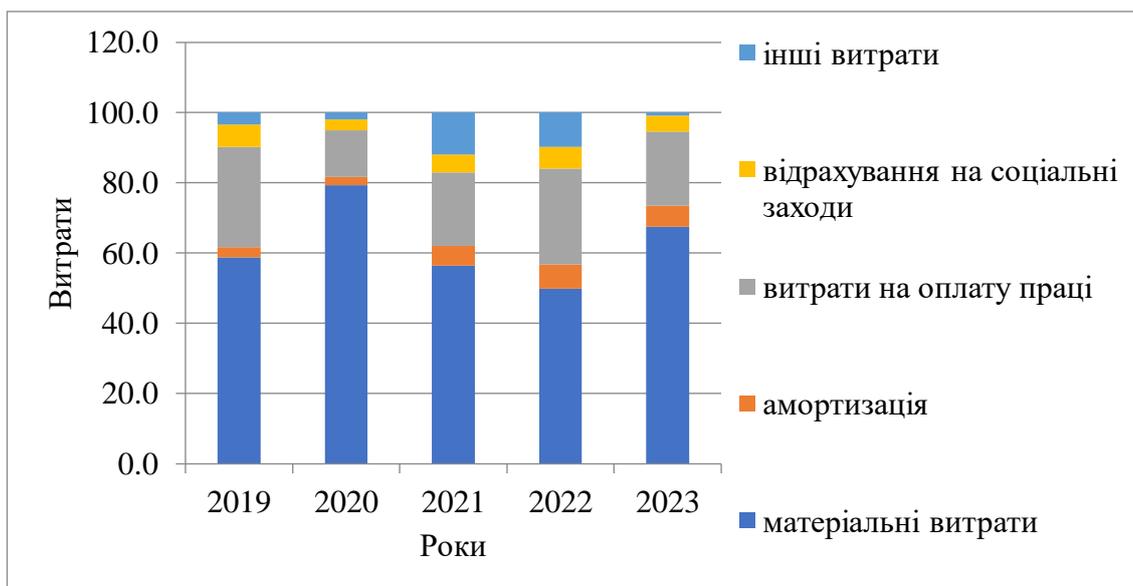


Рисунок 2.28 – Динаміка витрат туристичних підприємств України за структурою протягом 2019-2023 років, %

Джерело: сформовано автором за [38]

Домінуюча частка витрат пов'язана з придбанням матеріальних ресурсів та оплатою послуг сторонніх організацій. Високий рівень таких витрат вказує на значну залежність від зовнішніх постачальників та необхідність оптимізації закупівельних процесів для підвищення прибутковості. У 2020 році спостерігається різке зростання цього показника (79,4%) порівняно з 2019 роком (58,8%), що, ймовірно, було пов'язано з пандемічними обмеженнями та необхідністю адаптації бізнес-моделі. У 2021–2022 роках відбулося суттєве зниження (56,5% у 2021 році та 49,9% у 2022 році), що може свідчити про оптимізацію витрат або зменшення обсягу наданих послуг. У 2023 році показник знову зростає (67,5%), що може бути наслідком відновлення туристичного ринку.

Частка амортизаційних витрат є низькою, що може свідчити про те, що туристичні компанії здебільшого орендують засоби виробництва. До 2020 року амортизація була стабільно низькою (2,9% у 2019 році та 2,4% у 2020 році). У 2021–2022 роках спостерігалось значне зростання (5,6% та 6,9%), отже оновлення основних засобів було більш активне, а у 2023 році амортизаційні

витрати незначно знизилися (6,0%), що свідчить про стабілізацію інвестиційної політики підприємств.

Значна частка витрат спрямована на заробітну плату персоналу, що є характерною рисою для сфери послуг, де якість обслуговування безпосередньо залежить від кваліфікації працівників. У 2020 році відбулося різке скорочення (з 28,6% у 2019 році до 13,1% у 2020 році) спричинене масовими скороченнями персоналу під час пандемії. У 2021–2022 роках показник поступово відновлюється (20,9% у 2021 році, 27,3% у 2022 році), що може вказувати на повернення працівників або підвищення зарплат. У 2023 році витрати знову дещо скоротилися (21,1%), переважно завдяки впровадженню цифрових технологій та автоматизації процесів.

Витрати на соціальне забезпечення прямо корелюють із витратами на оплату праці. Хоча цей показник відносно невисокий (3,1%-6,4%), його оптимізація можлива через стимулювання працівників до гнучких форм зайнятості, що є актуальним у туристичній сфері (сезонна зайнятість, фріланс, контрактна робота).

Динаміка частки інших витрат є досить нестабільною. У 2021 році спостерігався аномальний стрибок (з 2,0% у 2020 році до 12,0% у 2021 році), викликаний непередбаченими витратами. У 2022 році показник зменшився до 9,8%, а в 2023 році – до мінімального рівня (0,8%), що свідчить про стабілізацію фінансових потоків та покращення управління витратами.

Рентабельність операційної діяльності, як ключовий показник ефективності діяльності підприємств, що демонструє їхню здатність генерувати прибуток, у туристичній галузі зазнавала значних змін під впливом економічних та соціальних криз, що відображено у динаміці показника за 2019-2023 роки (рис. 2.29).

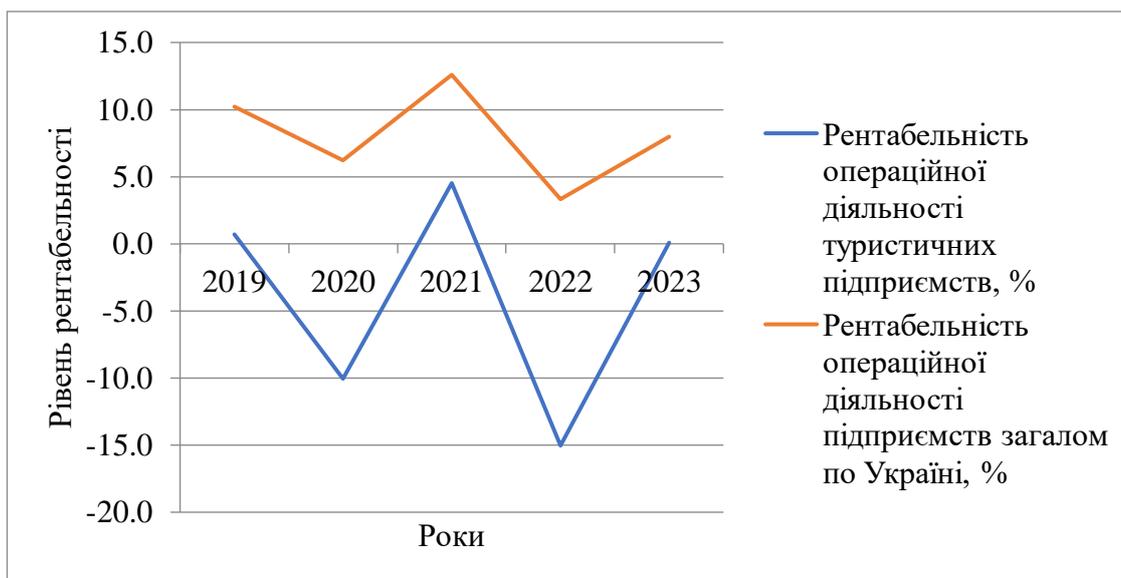


Рисунок 2.29 – Динаміка рентабельності операційної діяльності туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років, %

Джерело: сформовано автором за [38]

Рентабельність туристичних підприємств значно коливалася, демонструючи залежність від кризових подій. У 2019 році цей показник склав 0,7%, у 2020 році через пандемію він знизився до -10,1%. У 2021 році відбулося відновлення до 4,5%, проте 2022 рік спричинив новий спад до -15,0%. При цьому, загалом по Україні рентабельність також змінювалася, але залишалася стабільнішою.

Аналіз динаміки показників, що характеризують соціальну складову ефективності, засвідчив масштабне скорочення персоналу туристичних підприємств. Кількість зайнятих працівників скоротилася на 54,6% з 13 390 осіб у 2019 році до 6 079 осіб у 2023 році. Аналогічну динаміку показала кількість найманих працівників (рис. 2.30).

Особливо критичним виявився період 2021–2022 років, коли чисельність працівників зменшилася на 34,5%. Для порівняння, загальна кількість зайнятих у країні скорочувалася не такими стрімкими темпами, оскільки багато галузей адаптувалися швидше, що свідчить про глибоку кризу у сфері туризму.

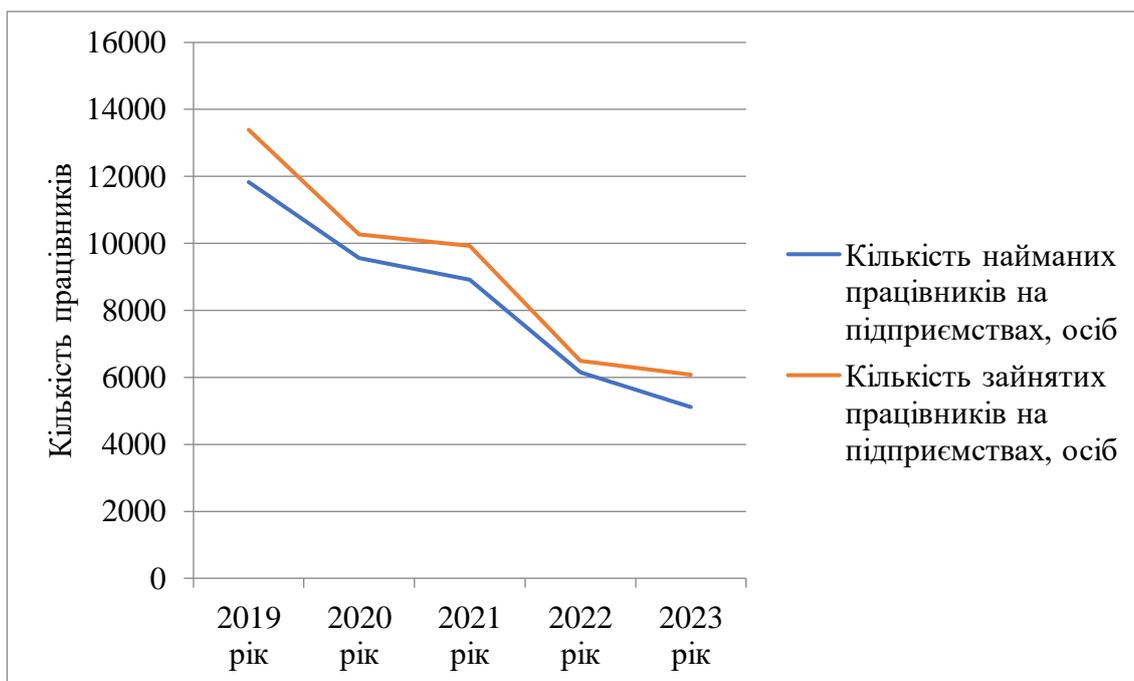


Рисунок 2.30 – Динаміка кількості персоналу туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років, осіб

Джерело: сформовано автором за [38]

Серед причини скорочення персоналу варто виділити:

1. Пандемію COVID-19 (2020–2021 роки), що призвела до закриття кордонів, обмеження подорожей та зниження попиту на туристичні послуги.
2. Зростання вартості утримання персоналу - туристичні компанії змушені оптимізувати витрати.
3. Падіння платоспроможності населення – люди почали витрачати менше на подорожі, зменшуючи попит на туризм.
4. Зміну структури ринку – перехід частини персоналу у суміжні сфери, зокрема в ІТ, логістику, сферу онлайн-послуг.

Середня заробітна плата в туристичній галузі залишалася істотно нижчою, ніж у середньому по країні (рис. 2.31).

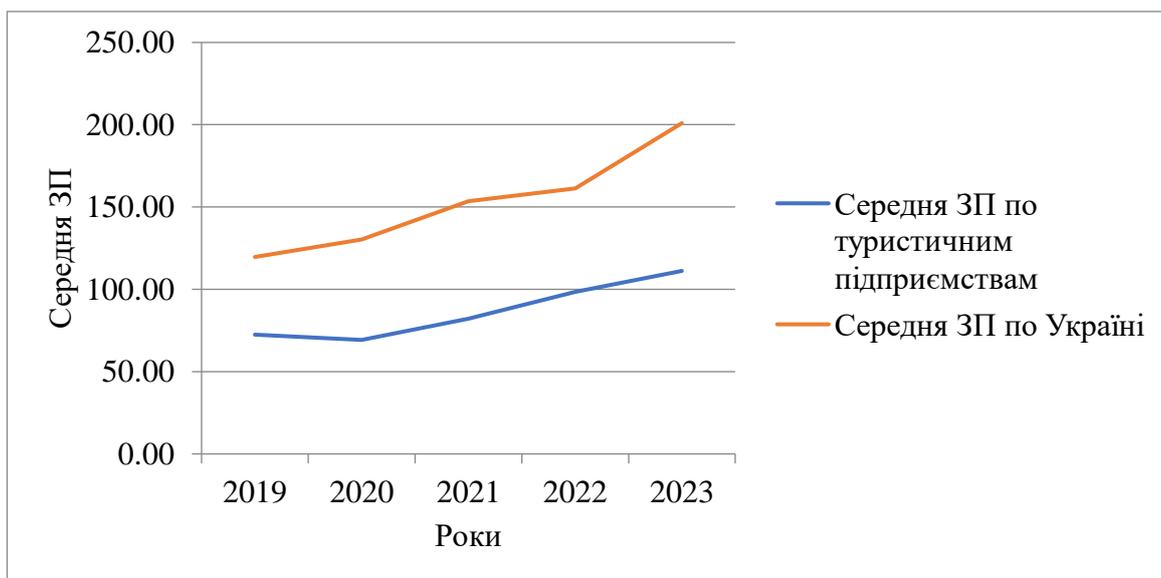


Рисунок 2.31 – Динаміка середньої заробітної плати туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років, тис. грн.

Джерело: сформовано автором за [38]

Попри зростання рівня оплати праці у туристичному секторі (+53,7% з 2019 року по 2023 рік), відставання від середнього рівня по Україні зберігається, що зумовлено наступними причинами:

- компанії не можуть дозволити підвищення зарплат на рівні загальноєкономічних темпів через низьку прибутковість галузі у посткризовий період;
- нестабільністю доходів працівників через високу залежність від сезонності;
- перевагою бюджетною туризму над преміальним через малу кількість високоприбуткових сегментів на ринку туристичних послуг.

Крім того, це зростання нівелюється зростанням вартості життя та інфляцією, що значно знецінює реальну купівельну спроможність зарплат.

Різкою нестабільністю протягом 2019-2023 років характеризувалася ефективність праці підприємств туристичної сфери в Україні (рис. 2.32).

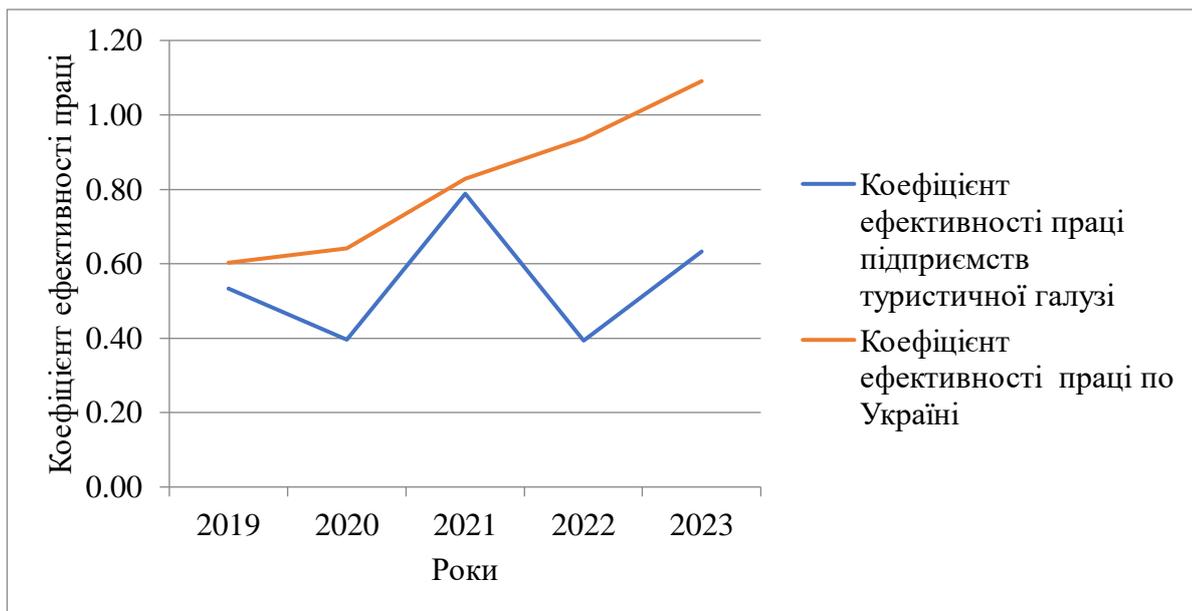


Рисунок 2.32 – Динаміка коефіцієнта ефективності праці туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років

Джерело: сформовано автором за [38]

У 2021 році відбулося короткочасне покращення ефективності праці (до 0,79), що викликано скороченням персоналу. У 2022 році спостерігалось різке падіння показника до 0,39 пов'язане з економічною нестабільністю та частковим закриттям туристичного ринку. Водночас, коефіцієнт ефективності праці по підприємствах усіх галузей України демонстрував постійне зростання, що свідчить про структурні проблеми в туристичному бізнесі.

Середні витрати на соціальні заходи у туристичних компаніях зросли на 60,9%. Однак, загальноукраїнський рівень зріс на 68%, що свідчить про відставання темпів розвитку підприємств туристичної сфери (табл. 2.7).

Зниження витрат на соціальні заходи може призводити до погіршення якості туристичних послуг та підвищення рівня плинності кадрів.

Аналіз капітальних інвестицій, стану та динаміки необоротних активів засвідчив, що інноваційний розвиток туристичних підприємств України має нестабільний характер.

Таблиця 2.7 – Співвідношення середніх витрат на соціальні заходи по туристичним підприємствам та загалом по Україні за 2019-2023 роки

Рік	Середні витрати на соціальні заходи, тис. грн.		Співвідношення (%)
	Туризм	Україна	
2019	100,19	140,65	71,2%
2020	92,23	155,60	59,2%
2021	113,42	183,02	61,9%
2022	127,09	193,00	65,9%
2023	161,15	236,31	68,2%

Джерело: сформовано автором за [38]

Базисним індикатором реновації технологічного потенціалу та модернізації суб'єктів господарювання виступає обсяг капітальних інвестицій (табл. 2.8). Упродовж 2019–2023 років зафіксовано стійку рецесію інвестиційної активності: обсяг вкладень скоротився з 79 923 тис. грн до 32 690 тис. грн. Найбільш відчутна деградація показника припала на 2020 рік, що зумовлено деструктивним впливом пандемії COVID-19 та загальним скороченням капітальних проєктів у туристичній галузі.

Таблиця 2.8 – Показники інвестиційної діяльності туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років, тис. грн.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Капітальні інвестиції підприємств, у тому числі:	79923	42148	52135	53147	32690
капітальні інвестиції матеріальні активи:	56286	31990	34596	42645	25397
- у землю	2089	–	–	–	–
- в існуючі будівлі та споруди	4209	–	–	–	–

Продовження табл. 2.8

- у будівництво та перебудову будівель	952	516	799	2547	4319
- у машини та обладнання	36537	28545	31258	31917	21071
капітальні інвестиції у нематеріальні активи	23637	10158	17539	10502	7293
- у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	403	-	1364	62	-
- у придбання програмного забезпечення	11244	8182	15827	9879	1427
Інвестиційна нерухомість, залишкова вартість	504	132	-	7965	7965
Незавершені капітальні інвестиції	133825	185412	70230	65887	53409
Довгострокові фінансові інвестиції	380615	171193	159525	156716	145773
Необоротні активи, усього	1223023,4	1125383,8	810817,8	817052,3	795927,4
основні засоби та нематеріальні активи					
залишкова вартість	627310,7	688063,8	482441,2	451888,0	504076,8
знос	469061,8	533143,7	541722,4	569645,7	531915,5

Джерело: сформовано автором за [38]

Інвестиційна нерухомість майже відсутня до 2022 року, коли вона зросла до 7965 тис. грн, що може вказувати на запровадження нових об'єктів у туристичній сфері. Незавершені капітальні інвестиції скоротилися з 185412

тис. грн у 2020 році до 53408 тис. грн у 2023 році, що свідчить або про завершення будівельних проєктів, або про зменшення нових ініціатив.

Впровадження інновацій вимагає інвестування у програмне забезпечення, інтелектуальні права та автоматизацію процесів. Спад вкладень у придбання програмного забезпечення (з 11,244 тис. грн у 2019 році до 1,427 тис. грн у 2023 році) демонструє зменшення темпів цифрової трансформації, що може призвести до втрати конкурентних переваг у сфері автоматизації бронювання та інших сервісних функцій.

Ще одним показником, що характеризує модернізацію підприємств є стан необоротних активів. Загальний рівень необоротних активів підприємств туристичної сфери знизився з 1,223 млн грн у 2019 році до 795,927 тис. грн у 2023 році, що свідчить про скорочення інвестицій в оновлення основних фондів, що може вплинути на якість послуг і технологічний розвиток.

Коефіцієнт придатності необоротних активів підприємств туристичної сфери була вище за нормативне значення лише до 2021 року (рис. 2.33).

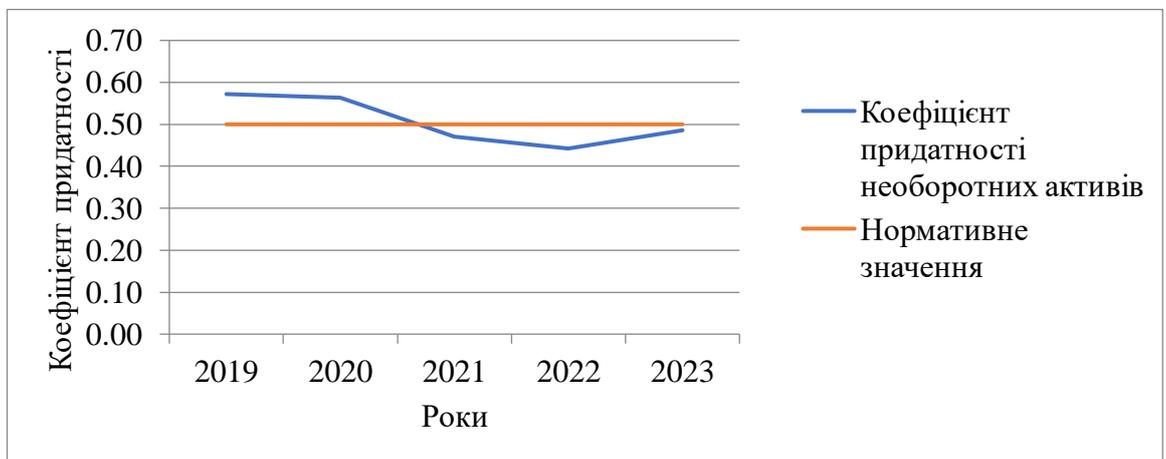


Рисунок 2.33 – Динаміка коефіцієнта придатності необоротних активів туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років

Джерело: сформовано автором за [38]

У 2022 році він знизився до 0,44, що вказує на високий рівень зношеності основних засобів. Лише у 2023 році він зріс до 0,49, але все ще не досяг

нормативного рівня, що свідчить про необхідність модернізації активів підприємств для підтримки їх ефективності.

Динаміка коефіцієнта ефективності капітальних інвестицій демонструє зміну віддачі від вкладених інвестицій (рис. 2.34). У 2021 році коефіцієнт досяг 205,45, що свідчить про високу ефективність інвестування в цьому періоді. Проте у 2022 році він впав до 59,04 та вказує на зниження ефективності використання капіталу. У 2023 році показник частково відновився до 126,82. Така нестабільність може бути наслідком недостатньої системності в реалізації інвестиційної політики, зокрема у сфері інновацій.

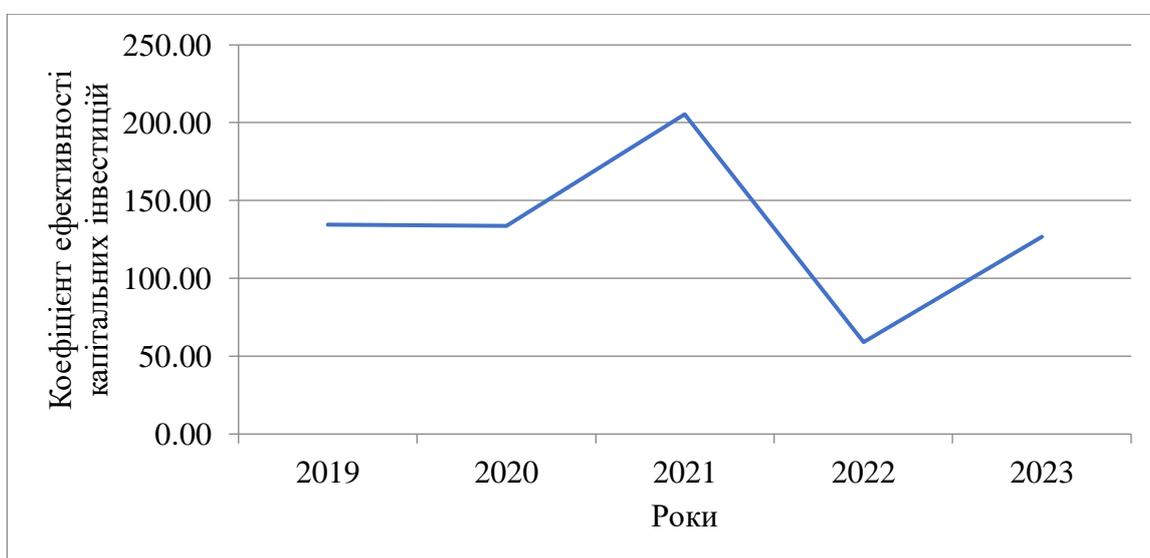


Рисунок 2.34 – Динаміка коефіцієнта ефективності капітальних інвестицій туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років

Джерело: сформовано автором за [38]

Проведене оцінювання результативності капітальних інвестицій у динаміці їх реалізації виявило суттєву волатильність (рис. 2.35). Якщо у 2019 році величина коефіцієнта становила 0,94, що вказувало на прийнятний рівень віддачі вкладеного капіталу, то у 2020 році зафіксовано стрімку деградацію показника до позначки -6,08. Така негативна екстраполяція стала прямим наслідком глобальної економічної дестабілізації, спровокованої пандемічними

обмеженнями COVID-19, що призвело до паралізації інвестиційних процесів у галузі.

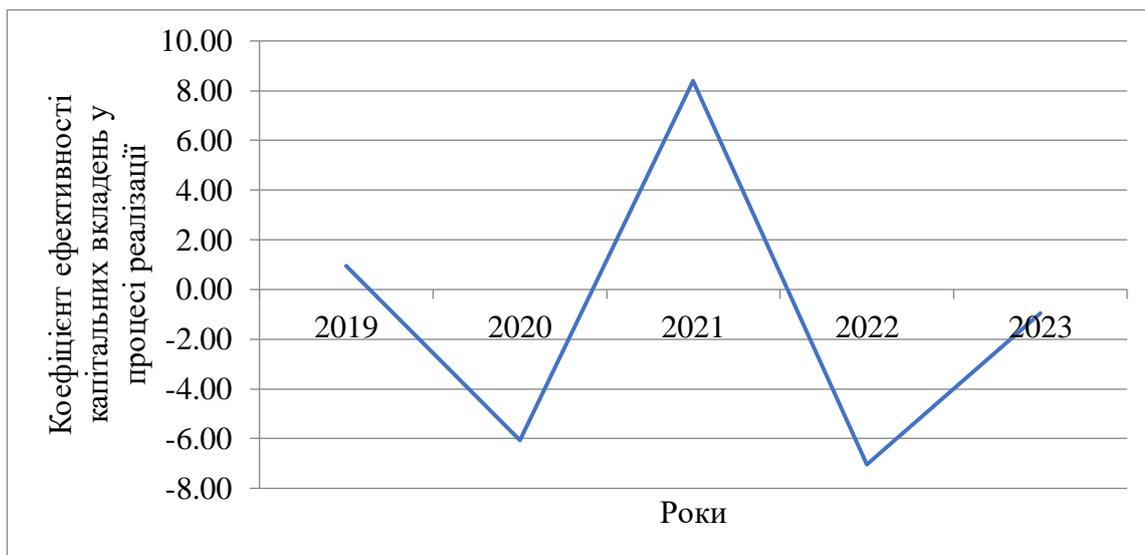


Рисунок 2.35 – Динаміка коефіцієнта ефективності капітальних вкладень у процесі реалізації туристичних підприємств України протягом 2019-2023 років

Джерело: сформовано автором за [38]

У 2021 році ефективність капітальних вкладень різко зросла до 8,39 завдяки успішній реалізації інвестиційних проектів і покращення управління капіталом. Однак, у 2022 році знову спостерігається спад (-7,04), що може бути пов'язано з нестабільністю ринку та недостатнім рівнем адаптації підприємств до змін економічного середовища. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, хоча показник залишається негативним (-0,94), що вказує на необхідність покращення планування і реалізації інвестицій.

Діяльність підприємств туристичної галузі України зазнала значних змін у 2019-2023 роках, зокрема скорочення кількості підприємств та зміну структури витрат. Пандемія COVID-19 та війна стали основними чинниками, що вплинули на зниження обсягу вироблених послуг та витрат туристичних підприємств. Спостерігається чітка тенденція до адаптивного відновлення ринку, зокрема завдяки активному розвитку внутрішнього туризму та цифрових послуг. Туристичним підприємствам необхідно адаптуватися до

сучасних викликів шляхом використання новітніх маркетингових стратегій та технологій.

Висновки до розділу 2

1. Проведений аналіз світового ринку туристичних послуг у контексті постпандемічного відновлення та цифрової трансформації засвідчив, що туризм залишається важливою складовою глобальної економіки, яка не лише формує значну частку валового внутрішнього продукту країн, а також стимулює розвиток суміжних галузей. Незважаючи на складні економічні, геополітичні виклики, туристична галузь демонструє високу адаптивність та стійкість зростання. Основними драйверами розвитку виступають цифрові платформи, запити на персоналізовані подорожі, мобільні застосунки, AR та VR, а також маркетингові інструменти. Цифровізація туристичних сервісів, активне використання маркетингових інструментів, орієнтація на сталий розвиток та культурну автентичність формують нову парадигму розвитку туристичного бізнесу. Підприємства туристичної галузі адаптуючись до динамічних змін ринку впроваджують маркетингові рішення, що базуються на персоналізації, штучному інтелекті та взаємодії зі споживачами через соціальні мережі.

2. За результатами проведеного дослідження було сформовано сучасний інструментарій впровадження маркетингу на туристичному підприємстві, що ґрунтується на персоналізації, Email, VR, AR, AI Chatbots, голосовому керуванні, досвіду, ШІ, ChatGPT, NFT, інфлюенсер, контенту, ремаркетингу, соціальних мережах.

3. Для проведення оцінки конкурентоспроможності туристичних дестинацій запропоновано використовувати чотири групи показників, які дозволяють більш повно охарактеризувати домінянти світового ринку туристичних послуг: кількість туристичних прибуттів, індекс цифрової готовності, індекс сталого розвитку та якість життя.

4. Проведений кластерний та дискримінантний аналізи виокремили чотири типи країн, що істотно різняться за структурою туристичної привабливості, інфраструктурною розвиненістю, соціально-економічними характеристиками та цифровим потенціалом. Сформовано систему лінійних рівнянь множинної регресії, яка відображає залежність ймовірності належності країни до певного кластеру, оцінюючи вплив кожного показника на кластеризацію країн та забезпечують аналітичну основу для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

5. Сучасна траєкторія розвитку туристичної галузі України визначається низкою деструктивних чинників: економічною нестабільністю, безпековими викликами, інфраструктурними розривами та кадровим дефіцитом. Каскад глобальних та національних криз — від пандемії COVID-19 до повномасштабної агресії РФ — зумовив глибоку рецесію сектору, що проявилось у скороченні підприємств туристичної галузі та обсягів надання послуг. Утім, кризові трансформації стали каталізатором цифровізації та інтенсифікації внутрішнього туризму. Попри зменшення кількості суб'єктів господарювання, позитивна динаміка податкових надходжень і зростання частки прибуткових підприємств свідчать про адаптивну стійкість та оптимізацію діяльності туристичних підприємств. Гнучкість галузі підтверджується освоєнням нішевих форматів (військового, волонтерського та рекреаційного туризму), що дозволяє підтримувати життєздатність туристичних підприємств попри безпекові ризики.

Висновки та результати досліджень, виконаних у другому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [42-46].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Глобальна платформа даних та бізнес-аналітики Statista <https://www.statista.com/>

2. Всесвітня туристична організація ООН (UNWTO). Режим доступу: <https://www.unwto.org/>
3. Інформаційно-аналітична платформа в сфері подорожей і туризму Northstar Travel Media. Режим доступу: <https://www.northstartravelgroup.com/>
4. Business Wire. Режим доступу: <https://www.businesswire.com/portal/site/home/>
5. Платформа даних глобальної туристичної індустрії OAG. Режим доступу: <https://www.oag.com/>
6. Аналітична платформа про цифрові технології в туризмі PhocusWire's. Режим доступу: <https://www.phocuswire.com/>
7. Аналітична платформа досліджень туристичної індустрії Skiftresearch. Режим доступу: <https://research.skift.com/>
8. Офіційний вебсайт платформи для досліджень користувачів Dovetail. Режим доступу: <https://dovetail.com/research/interesting-social-media-research-topics/>
9. Офіційний вебсайт цифрової агенції Dept.Dept. Режим доступу: <https://www.deptagency.com/>
10. RadicalStorage. Режим доступу: <https://radicalstorage.com/travel/>
11. Семенова М., Гунаре М. Правове визначення туристичної дестинації з урахуванням міжнародного законодавства та національного законодавства країн ЄС. Право та інновації № 4 (28) 2019 С. 34-38 DOI: 10.31359/2311-4894-2019-28-4-34
12. Аналітичний звіт про стан та тенденції дестинаційного маркетингу State of Destination Marketing 2024. Режим доступу: <https://www.sojern.com/reports/state-of-destination-marketing>
13. Офіційний туристичний портал США Visit The USA. Режим доступу: <https://www.visittheusa.com/>
14. Офіційний туристичний вебсайт Альберта, Канада Travel Alberta. Режим доступу: <https://www.travelalberta.com/>

15. Офіційний туристичний портал Бразилії. Visit Brasil. Режим доступу: <https://visitbrasil.com/en/>
16. Інформаційний портал про перуанську діаспору Diáspora Peruana. Режим доступу: https://diasporaperuana.com/_indice.php
17. Офіційний туристичний портал Аргентини Argentina Travel. Режим доступу: <https://www.argentina.travel/en>
18. Офіційний сайт туризму Іспанії Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España – Turismo. Режим доступу: <https://turismo.gob.es/en-us/Paginas/Index.aspx>
19. Офіційний туристичний портал Європи Visit Europe. Режим доступу: <https://visiteurope.com/en/>
20. Офіційний туристичний портал Японії Japan Travel. Режим доступу: <https://www.japan.travel/en/eu/>
21. Офіційний туристичний портал Індії Incredible India. Режим доступу: <https://www.incredibleindia.gov.in/en>
22. Офіційний туристичний вебсайт Таїланду Tourism Authority of Thailand. Режим доступу: <https://www.tourismthailand.org/home>
23. Офіційний туристичний портал Саудівської Аравії Visit Saudi. Режим доступу: <https://www.visitsaudi.com/en>
24. Офіційний туристичний портал Дубаю Visit Dubai. Режим доступу: <https://www.visitdubai.com/en>
25. Офіційний туристичний сайт Південної Африки South African Tourism. Режим доступу: <https://www.southafrica.net/gl/en/>
26. Офіційний туристичний портал Марокко Visit Morocco. Режим доступу: <https://www.visitmorocco.com/en>
27. Офіційний туристичний сайт Кенії Magical Kenya. Режим доступу: <https://magicalkenya.com/>
28. Аналітична платформа макроекономічних даних Trading Economics. Режим доступу: <https://tradingeconomics.com/about-te.aspx>

29. Розробник Індексу мережевої готовності Portulans Institute. Режим доступу: <https://networkreadinessindex.org/>
30. Глобальний рейтинг сталого розвитку країн Sustainable Development Report. Режим доступу: <https://dashboards.sdgindex.org/rankings>
31. Платформа порівняльної статистики якості життя у країнах світу Numbeo. Режим доступу: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp
32. Інформаційне агентство Інтерфакс Україна. Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/965508.html>
33. Безуглий В., Грушка В., & Суматохіна І. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5>
34. ДАРТ. Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn>
35. Випробування війною. Що показало опитування туристичного бізнесу в 2024 році. Режим доступу: <https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024>
36. ГС «Візит Юкрейн» Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/4465/ukraines-tourism-industry-is-breaking-records-in-the-middle-of-the-war-how-much-tax-has-been-paid-to-the-budget#golovnimi-draiverami-rozvitku-turizmu-v-ukrayini-stali>
37. Результати опитування щодо подорожей Україною під час війни. Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>
38. Державна служба статистики України. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
39. Дутка Г., Савіцька О., Савіцька Н. Кластерний аналіз діяльності суб'єктів туристичної діяльності: регіональний аспект. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 114-125.

40. Мізюк Б. М., Миронов, Ю. Б. Кластерний підхід до визначення конкурентоспроможності туристичних операторів. Підприємництво і торгівля. 2022. (33), 53-58. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-08>
41. Вовк К. Перспективи формування транснаціональних подієво-туристичних кластерів в європейському регіоні. Економіка та суспільство. 2022. (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-9>
42. Kutlina Iryna, Herlian Yakiv. (2025) Cluster Analysis of Countries of The World by Competitiveness of Tourist Destinations. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 3(51). [https://doi.org/10.31435/ijite.3\(51\).2025.3981](https://doi.org/10.31435/ijite.3(51).2025.3981)
43. Герлян Я.С. Трансформація туристичного ринку в умовах цифровізації та маркетингових інновацій. Наукові перспективи. 2025 №10(64) С. 444-457. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-444-457](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-444-457)
44. Кутліна І.Ю. Герлян Я.С. Адаптація маркетингових інструментів туристичних підприємств в умовах диференціації зовнішніх ринків. Ефективна економіка. 2025. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.87%20>
45. Герлян Я.С. Розвиток інклюзивного туризму в Україні та світі. XXV Міжнародна науково-практична конференція Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики м. Київ, 27 листопада 2025 р С. 855-858
46. Герлян Я.С. Функціонування туристичного сектору державної політики України в умовах війни. Збірник III-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 24 грудня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. С. 8-10.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1 Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу

Аналіз теоретичних джерел та проведене дослідження туристичного як світового, так і вітчизняного ринку дає підставу стверджувати, що формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах маркетингу можна здійснювати на основі методологічного підходу інтеграції концептуальних засад стратегічного, організаційного та економічного розвитку в цілісну систему з орієнтацією на ринок. Наразі провідну роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє холістичний маркетинг завдяки системному підходу до врахування економічних і організаційних чинників, ринкової динаміки та стійкості розвитку. Маркетинговий аналіз орієнтований на довготривалу конкурентну перевагу акцентує роль маркетингу як адаптивного механізму реагування на зміни ринкового середовища. Адаптація маркетингових підходів до особливостей туристичного ринку вимагає інтеграції маркетингу з системою внутрішнього управління підприємством. Тому економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу слід розглядати не лише як набір певних інструментів, а як динамічну систему управління, здатну адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, забезпечуючи гнучкість економічного розвитку.

Концептуальні підходи до формування економічного механізму конкурентоспроможності мають базуватися на засадах холістичного, системного та галузевого маркетингу, інтегрованих у принципи сталого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Економічний механізм конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу формується як система економічних та організаційних способів гармонізації інтересів туристичних підприємств з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що базуючись на маркетингових засадах, забезпечує ефективність господарської діяльності, достатню для підвищення конкурентоспроможності.

Головною метою механізму є зміцнення потенціалу маркетингових інструментів, широке впровадження ефективних маркетингових технологій та ресурсних систем, а також створення конкурентоспроможних продуктів, що в комплексі повинно гарантувати економічне зростання підприємств туристичної галузі.

Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на маркетингових засадах може бути ефективно побудований лише за умови комплексного підходу до формування його складових, чіткого визначення їхніх функцій та порядку реалізації з використанням конкретного набору інструментів. Модель формування такого економічного механізму представлена у вигляді послідовних взаємопов'язаних етапів (рис. 3.1).

Формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства є складним процесом, оскільки базується на міждисциплінарних підходах економічної теорії, стратегічного управління, інституціональної економіки та маркетингових концепцій. Конкурентоспроможність підприємства на засадах маркетингу ґрунтується на пріоритетності потреб і запитів споживачів туристичних послуг як вихідної точки для формування господарських рішень. Інституційне забезпечення, економічні важелі, маркетингові інструменти забезпечують синергію між внутрішніми ресурсами підприємств туристичної галузі та ринковими можливостями, слугуючи основою для структуризації економічного механізму.



Рисунок 3.1 – Модель формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу

Джерело: розроблено автором

Теоретичні основи формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на засадах маркетингу базуються на сукупності взаємодоповнюючих наукових підходів відображених на рис. 3.2.

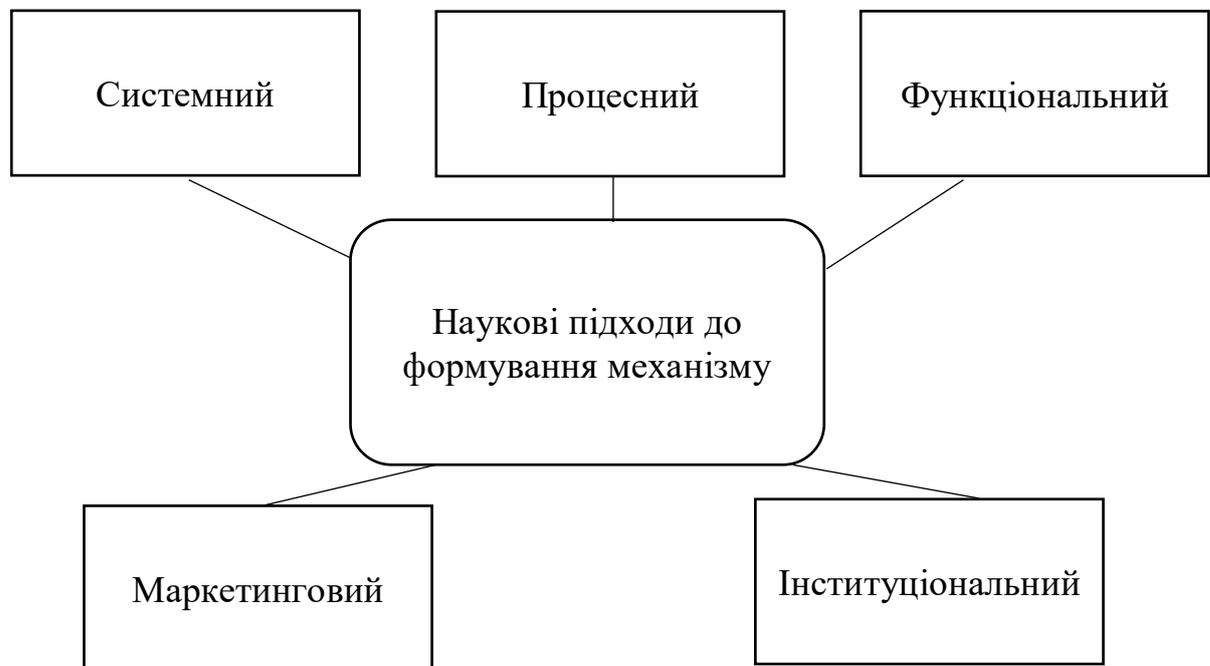


Рисунок 3.2 – Наукові підходи до формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу

Джерело: сформовано автором

Системний підхід розглядає економічний механізм як цілісну систему з взаємопов'язаними елементами: економічними, фінансовими, маркетинговими, інформаційними тощо, сприяючи узгодженості в межах моделі, та в контексті підприємств туристичної галузі, забезпечує ефективну координацію їх діяльності для підвищення конкурентоспроможності та якості туристичних послуг.

Процесний підхід, акцентується на логічній послідовності та безперервності процесів: аналітичних, регуляторних, контрольних тощо, що спрямовані на досягнення конкурентної переваги ля забезпечення результативності маркетингових рішень в туристичній галузі, де ефективна

організація процесів обслуговування споживачів, бронювання, інформаційної підтримки впливає на якість туристичних продуктів та задоволення запитів і потреб споживачів.

Функціональний підхід спрямований на деталізацію завдань та значущості окремих елементів механізму, визначаючи їх внесок у створення цінності для споживача сприяючи структурному поєднанню маркетингових інструментів з економічними важелями впливу, що для туристичної галузі дозволяє оптимізувати взаємодію між сервісними ланками для формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

Маркетинговий підхід ґрунтується на основних потребах, запитах, поведінки споживачів створюючи конкурентоспроможну ціннісну пропозицію завдяки стратегічному позиціонуванню, управлінню попитом, формуючи споживчу лояльність для адаптивності та релевантності ринковому середовищу, що завдяки персоналізації туристичного продукту, розвитку бренду, управління потребами та запитами споживачів сприяють підвищенню цінності послуг.

Інституціональний підхід обґрунтовує важливість впливу інституційного середовища на формування механізму, враховуючи нормативно-правові акти, галузеві стандарти, бар'єри, можливості та обмеження, що формуються поза межами підприємства істотно впливаючи на його конкурентну поведінку, зокрема в туристичній галузі, де регулювання ліцензування, стандарти якості обслуговування, візові вимоги та міжнародні угоди визначають умови функціонування ринку та стратегічну гнучкість підприємств туристичної галузі.

Методичні основи формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристично галузі на задах маркетингу передбачають застосування комплексу наукових методів, що забезпечують об'єктивність, обґрунтованість, достовірність та структурну цілісність. Наукові методи, що застосовуються в процесі формування механізму згруповані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Наукові методи формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу

Загальнонаукові	Спеціальні
- аналіз	- економіко-статистичні
- синтез	- маркетингові
- узагальнення	- моделювання
- абстрагування	- прогнозування
- індукція	- ранжування
- формалізація	- бенчмаркінг

Джерело: розроблено автором

У процесі формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу важливе місце посідають загальнонаукові методи дослідження, що забезпечують узагальнення знань.

Аналіз як загальнонауковий метод допомагає виокремити окремі елементи складного об'єкта для поглибленого дослідження структури, функцій та взаємозв'язків. Аналіз фінансових, маркетингових, нормативних та інших елементів дозволяє обґрунтовано оцінити їх вплив на формування та рівень конкурентоспроможності, враховуючи сезонність, коливання попиту, особливості туристичних продуктів тощо.

Синтез спрямований на об'єднання виокремлених елементів в єдину цілісну систему, що дає змогу сформувати узгоджений економічний механізм як комплексний інструмент досягнення цілей підприємства завдяки інтеграції маркетингових стратегій, фінансових ресурсів, сервісних процесів, вимог для створення конкурентоспроможної моделі управління туристичною діяльністю.

Узагальнення застосовується для виявлення закономірностей та тенденцій в економічних і маркетингових процесах, на основі яких формуються універсальні підходи до структуризації, що в туристичній галузі

систематизує практики управління попитом, формування туристичного продукту, ціноутворення, просування, враховуючи зміну запитів споживачів та динаміку ринку.

Абстрагування передбачає виокремлення значущих характеристик явищ від другорядних, створюючи спрощені, але теоретично значущі моделі механізму концентруючись на ключових факторів формування конкурентоспроможності, що формує для туристичних підприємств детермінанти розвитку незалежно від змін зовнішнього середовища.

Індукція передбачає перехід від одноосібних фактів до загальних висновків, що дозволяє на основі результатів діагностики показників сформувані узагальнені висновки щодо функціонування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі шляхом аналізу маркетингових, технологічних, фінансових і сервісних показників для виявлення закономірностей формування конкурентних переваг.

Формалізація відображає економічні процеси через символи, знаки, формальні моделі для опису взаємозв'язків між елементами, побудови алгоритмів, схем, що сприяє оптимізації та ефективності, завдяки створенню моделей обслуговування споживачів для розробки адаптивних стратегій просування туристичного продукту.

Спеціальні методи дослідження, такі як, економіко-статистичні, маркетингові, моделювання, прогнозування, ранжування, бенмаркінг забезпечують прикладну спрямованість на маркетингові імперативи, ідентифікуючи в туристичній галузі ринкові тренди, оцінюючи конкурентне середовище, формуючи прогнозні сценарії розвитку, порівнюючи ефективність бізнес-моделей та приймати обґрунтовані рішення щодо позиціонування туристичного продукту.

Економіко-статистичні методи спрямовані на кількісну оцінку ефективності діяльності підприємства, дозволяючи аналізувати динаміку факторів конкурентоспроможності, виявляти закономірності, тенденції та відхилення для оцінки результативності заходів та формування аналітичної

бази для підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки вимірюванню показників завантаженості, сезонних коливань попиту, рівня повторних звернень споживачів та ефективності каналів просування.

Маркетингові методи вивчають споживчу поведінку, досліджують ринок, позиціонують продукт, формують ціну, просування, комунікацію тощо забезпечуючи відповідність продуктово-ціннісної пропозиції підприємства очікуванням споживачам, що дозволяє створювати релевантні туристичні продукти, які адаптовані до потреб цільового сегменту, підвищуючи рівень лояльності, попиту та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Моделювання передбачає побудову структурно-функціональних, економіко-математичних моделей та імітаційних моделей економічного механізму для прогнозування поведінки в різних умовах, що перевіряє ефективність конфігурацій механізму до впровадження для оцінки впливу сезонності, зміни попиту, маркетингових стратегій, ресурсного забезпечення на конкурентоспроможність туристичного продукту.

Прогнозування застосовується для передбачення можливих змін ринкового середовища, попиту, конкурентної позиції, внутрішніх показників підприємства для формування, в тому числі, адаптивної стратегії функціонування економічного механізму для своєчасного реагування на виклики, що дозволяє завчасно реагувати на зміну туристичних запитів, коливання цін на послуги з розміщення, транспортування, а також зовнішньоекономічні та політичні фактори, які впливають на платоспроможність споживачів.

Метод ранжування визначає упорядкування альтернатив, факторів або показників за пріоритетністю для визначення найважливіших елементів, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємств туристичної галузі завдяки ідентифікації ключових чинників розвитку (якість сервісу, ціна, унікальність туристичного продукту, доступність туристичних дестинацій, рівень цифровізації тощо).

Бенчмаркінг передбачає порівняння підприємства з лідерами ринку з метою виявлення можливостей для вдосконалення економічного механізму сприяючи впровадженню успішних моделей маркетингу, ресурсного забезпечення, які підтвердили свою результативність завдяки адаптації кращих практик сервісу, цифрових технологій бронювання, формування лояльності споживачів та організації туристичних продуктів відповідно до глобальних тенденцій.

Принципи формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на засадах маркетингу становлять основу його побудови, забезпечуючи внутрішню узгодженість, ефективність функціонування, адаптивність до зовнішнього середовища та результативність у межах цілей підприємства. Ключові принципи формування економічного механізму наведені в табл. 3.2.

Основні засади формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на засадах маркетингу є багаторівневим процесом, що базується на інтеграції ключових блоків: економічного, фінансового та нормативно-правового.

Таблиця 3.2 – Принципи формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу

Принцип	Характеристика
Цілісності	Економічний механізм формується як єдина система, що охоплює сервісні, логістичні, фінансові, маркетингові інформаційні системи компоненти, які взаємодіють для забезпечення узгодженого туристичного продукту.
Адаптивності	Передбачає здатність економічного механізму оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі зокрема сезонних коливань, зміни споживчих трендів, кризових явищ і нестабільності, зберігаючи функціональну гнучкість та стійкість в умовах трансформаційної економіки.

Продовження табл. 3.2

Ефективності	Досягнення максимального результату при оптимальному використанні ресурсного потенціалу, персоналу, партнерських мереж, мінімізації витрат та високої ціннісної пропозиції для споживача, що формує основу конкурентоспроможності підприємства.
Маркетингової орієнтації	Концентрація рішень підприємства навколо потреб і запитів споживача, включаючи персоналізацію туристичних продуктів, адаптацію каналів комунікації та просування, формуючи довгострокові відносини зі споживачами, а також забезпечення інтеграції маркетингових інструментів у всі підсистеми економічного механізму.
Стратегічної спрямованості	Формування економічного механізму з орієнтацією на досягнення довгострокових конкурентних переваг завдяки розвитку бренду туристичних підприємств, цифровізації сервісів, розширення партнерських зв'язків, впровадження інновацій та посилення клієнтоцентричності з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі.
Нормативності	Відповідність економічного механізму вимогам державного регулювання туристичної галузі, нормативно-правим актам, стратегічним орієнтирам національного та галузевого розвитку, міжнародних угод та локальних правил у сфері екскурсійного, транспортного обслуговування, готельного розміщення тощо.

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що кожен блок виконує автономну, але взаємопов'язану функцію забезпечуючи ефективне функціонування туристичних підприємств в умовах ринкової економіки.

Економічний блок формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на засадах маркетингу виконує базову інтеграційну функцію - узгодження та координацію інтересів основних учасників (рис. 3.3).

Суб'єктом діяльності виступають юридичні та фізичні особи (туристичні оператори, туристичні агенції, підприємства з розміщення туристів, транспортні підприємства тощо), які є носіями економічних інтересів

взаємодіючи в ринковому середовищі, що обов'язково враховується при побудові економічного механізму.

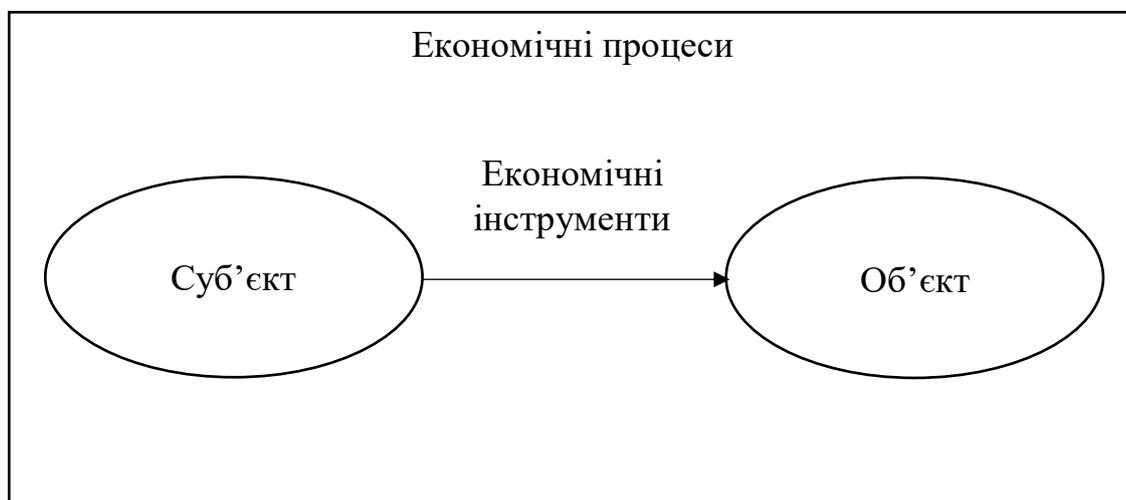


Рисунок 3.3 – Складові економічного блоку

Джерело: сформовано автором

Об'єктом економічного блоку механізму виступають всі види ресурсів (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні), а також туристичні продукти, що створюються і реалізуються в межах економічного процесу та характеризуються як вартісними так і ціннісними параметрами.

Економічні процеси формують динаміку функціонування економічної системи підприємств туристичної галузі завдяки організації надання туристичної послуги, її розподілу, споживання, інвестування, інноваційності тощо.

Економічні інструменти, зокрема ціноутворення, фінансова політика, конкурентна стратегія, інноваційні механізми тощо забезпечують взаємозв'язок між суб'єктом і об'єктом економічного механізму завдяки оптимізації їх взаємодії з ринковим середовищем та підвищенню конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі.

Виокремлення економічного блоку в загальній структурі економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на

засадах маркетингу забезпечує концептуалізацію системних засад господарської діяльності інтегруючи складові економічної взаємодії в єдине ціле.

Фінансовий блок економічного механізму туристичних підприємств формує інституційну основу для формування конкурентоспроможності завдяки мобілізації фінансових ресурсів, інвестиційного забезпечення, кредитно-фінансової підтримки та інструментів фінансово-податкових інструментів.

Фінансові ресурси туристичного підприємства є основою для реалізації виробничих, маркетингових, інноваційних завдань забезпечуючи стабільність його функціонування та створюючи основу для розвитку.

Інвестиційне забезпечення відіграє важливу роль у формуванні фінансової стійкості туристичного підприємства, оскільки спрямовує фінансові потоки у стратегічно важливі напрями - технологічне оновлення, модернізацію, розширення присутності на ринку, забезпечуючи баланс між ризиком та доходністю, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Кредитно-фінансова підтримка підвищує ефективність туристичних підприємств на етапі становлення та розвитку, зміцнюючи їх конкурентні позиції завдяки залученню грантів, державних субсидій, банківських кредитів, стимулюючи інноваційно-орієнтовану активність підприємств та забезпечуючи реалізацію їх стратегічного потенціалу на туристичному ринку.

Інструменти фінансової політики включаючи податкові стимули, бюджетне регулювання, пільгові режими створюють інституційне середовище для розвитку діяльності туристичних підприємств та посиленню конкурентних позицій на мікро- та макрорівнях.

Нормативно-правий блок формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу відіграє важливу, оскільки саме інституційні, правові та стратегічні передумови визначають умови функціонування туристичних об'єктів у конкурентному

середовищі, впливаючи на стандарти якості послуг, доступності ринку послуг, державну підтримку та механізми регулювання.

Стратегії національного розвитку виступають ключовими орієнтирами для інтеграції туристичної галузі у національну економічну систему. Реалізація національних програм сприяє активізації інвестицій в інфраструктуру, стимулює формування кластерів та просування бренду країни, як конкурентоспроможної туристичної дестинації. Державні стратегічні пріоритети формують основу для розробки економічного механізму конкурентоспроможності підприємств на регіональному та галузевому рівнях.

Законодавчі акти забезпечують правову регламентацію діяльності туристичних підприємств завдяки запровадженню механізмів ліцензування, впровадження стандартів якості обслуговування та захисту прав споживачів, створюючи передумови для розвитку добросовісної конкуренції, підвищення прозорості ринкових відносин та формування довіри з боку споживачів туристичного продукту.

Стратегії галузевого розвитку туризму визначають пріоритетні напрями туристичної індустрії. Стратегії розвитку туризму та курортної сфери на період до 2026 року передбачають реалізацію інституційно-організаційних заходів, спрямованих на створення привабливого інвестиційного середовища, забезпечення міжгалузевої та міжрегіональної кооперації, консолідацію зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів туристичного бізнесу, а також гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами.

Взаємодія економічного, фінансового та нормативно-правового блоків створює цілісну модель економічного механізму, орієнтовану на досягнення довгострокових конкурентних переваг на засадах маркетингу для підприємств туристичної галузі, враховуючи ресурси та регуляторні умови.

Аналіз та діагностика поточного стану конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає комплексну оцінку економічної,

маркетингової, кадрової та технологічної складової, що у своїй сукупності формують цілісне уявлення про здатність підприємства ефективно функціонувати та конкурувати на ринку туристичних послуг.

З економічної точки зору, аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства базується не всебічному оцінюванні фінансово-економічних показників, що відображають його здатність до функціонування та розвитку в умовах ринкової конкуренції. Система індикаторів фінансової стійкості (зокрема, коефіцієнти концентрації власного капіталу, маневреності, фінансової залежності та структури залучених коштів) відображає фінансову архітектуру туристичного підприємства. Вона детермінує його здатність до своєчасного виконання зобов'язань та формування резерву міцності, необхідного для забезпечення стратегічної стабільності в довгостроковій перспективі. Водночас параметри прибутковості (рентабельність діяльності та ресурсів) виступають референсними точками для оцінки економічної результативності та окупності інвестованого капіталу. Рівень витрат, зокрема собівартість наданих послуг, дозволяє оцінити цінову конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку послуг. Аналіз структури витрат з урахуванням їх гнучкості, залежності від обсягів реалізації та особливостей туристичної діяльності є необхідним для виявлення резервів оптимізації. Розрахунок та оцінка зазначених показників формує економічну основу для виявлення внутрішнього потенціалу туристичного підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та реалізації стратегії зростання в довгостроковій перспективі.

Економічний аналіз маркетингової складової конкурентоспроможності туристичного підприємства через економічні показники збуту (маркетингові витрати, рентабельність послуг) дозволяє оцінити не лише ефективність маркетингової діяльності, але її безпосередній вплив на прибутковість підприємства. Ефективність маркетингових витрат є базовим індикатором результативності маркетингових зусиль щодо формування попиту, адже зростання обсягів збуту свідчить про ефективне позиціонування туристичного

продукту, ефективну комунікацію та відповідності ринковим запитам. Рентабельність туристичних послуг є показником ефективної господарської діяльності туристичного підприємства, що відображає його здатність генерувати прибуток при наданні туристичних послуг, так як високий рівень рентабельності свідчить про результативність цінової політики, доцільну сегментацію ринку та ефективне позиціонування туристичного продукту до потреб цільової групи.

Кадрова складова є одним із ключових факторів оцінки та діагностики оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства, оскільки мотивація, професіоналізм, якість персоналу безпосередньо впливають на обслуговування, задоволення та лояльність споживачів, і відповідно на прибутковість підприємства. Ефективність персоналу в економічному механізмі доцільно оцінювати через співвідношення прибутку до витрат на персонал, що є кількісним індикатором віддачі вкладень у людський капітал. Завдяки використанню показника ефективності персоналу з'являється можливість обґрунтовано оцінити економічну доцільність кадрової політики з урахуванням створеної додаткової вартості. Низьке значення показника свідчить про надмірну чисельність персоналу, неефективну структуру оплати праці, недостатній рівень кваліфікації персоналу, що потребує підвищення економічної результативності. Продуктивність праці туристичного підприємства є важливим показником його операційної ефективності та тісно пов'язана з рівнем автоматизації процесів бронювання здатністю, а також здатністю персоналу обробляти значні обсяги споживчих запитів без зниження якості обслуговування. Взаємозалежність рівня впровадження цифрових технологій та професійної компетентності персоналу є визначальним чинником досягнення результативності трудової діяльності.

Виявлення потенціалу конкурентоспроможності підприємства в моделі формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на засадах маркетингу ґрунтується на інтеграції внутрішніх інструментів управління (маркетингового, кадрового, технологічного,

економічного потенціалу) з інструментами діагностики конкурентного зовнішнього середовища. Інтеграція внутрішніх інструментів управління сприяє виявленню існуючих та латентних конкурентних переваг для адаптації стратегічного розвитку підприємства на динамічному ринку туристичних послуг. Завдяки маркетинговому забезпеченню ідентифікуються зміни у споживчому попиту, виявляються конкурентні загрози та нові ринкові можливості для формування дієвого економічного механізму підвищення конкурентоспроможності на основі обґрунтованих управлінських рішень, так як маркетингова чутливість до змін ринку є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності. Оцінювання конкурентного потенціалу охоплює аналіз економічної, маркетингової, кадрової та технологічної складових діяльності підприємства, що забезпечує формування економічно обґрунтованого підґрунтя для прийняття стратегічних рішень. Розробка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства дозволить ідентифікувати та ранжувати ключові складові його діяльності, забезпечуючи об'єктивне й аналітично обґрунтоване відображення рівня конкурентоспроможності, що сприятиме стандартизації оцінювання потенціалу. Імплементація інтегрального підходу до оцінки дає змогу вибудувати чітку ієрархію підприємств галузі за рівнем їхнього потенціалу. Виявлення структурних диспропорцій (слабких місць) та ключових компетенцій стає базою для формування цільових програм розвитку та оптимізації використання ресурсів.

Формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємстві туристичної галузі на засадах маркетингу передбачає комплексне врахування внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх впливів динамічного середовища (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз підприємств туристичної галузі

Зовнішні фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на внутрішній туризм та локальні подорожі - цифрова трансформація - грантове та державне фінансування - підвищення попиту на сталий туризм - партнерство з глобальними екосистемами 	<ul style="list-style-type: none"> - коливання валютного курсу - конкуренція з міжнародними онлайн-платформами - воєнні дії, що обмежують туристичну активність - ситуації, що обмежують мобільність - самостійне планування подорожей
Внутрішні фактори		
Сильні сторони (S)	СіМ	СіЗ
<ul style="list-style-type: none"> - розмаїття туристичних продуктів (екскурсії, еко-туризм, гастротуризм, медичний туризм тощо) - соціальний капітал та іміджеві активи - локальні партнерства - персоналізація сервісу - налагоджені партнерські зв'язки 	<ul style="list-style-type: none"> - розмаїття туристичних продуктів для задоволення попиту на внутрішній та локальний туризм - грантові програми завдяки локальному партнерству - соціальний капітал для брендування сталого туризму - персоналізація на основі цифровізації - партнерство для просування на нові ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - унікальність туристичних продуктів у протигагу міжнародним платформам - підтримка бізнесу завдяки соціальному капіталу у воєнний час - локальність у мобільності - гнучкість персоналізації при зміні поведінки споживачів
Слабкі сторони (W)	СлМ	СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> - сезонність попиту на послуги - низький рівень цифровізації - обмежені фінансові ресурси - слабе маркетингове брендування - кадрова нестабільність - відсутність антикризової політики - слабо розвинена інфраструктура 	<ul style="list-style-type: none"> - інвестування у цифровізацію та брендування - сталий туризм для мінімізації сезонності - розвиток інфраструктури - партнерство для розширення присутності - державна підтримка кадрової стабільності та розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність антикризової політики підвищує вразливість воєнних дій та мобільності - низький рівень цифровізації сприяє відтоку споживачів до самостійного планування - обмежені ресурси зменшують конкурентоспроможність - загострення кадрової нестабільності у нестабільних умовах

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз як інструмент діагностики не лише сприяє окресленню стану туристичного підприємства, але й формує ефективний напрям розвитку інтегрований в економічний механізм конкурентоспроможності туристичних підприємств на засадах маркетингу.

Економічний механізм конкурентоспроможності туристичних підприємств на засадах маркетингу відображено на рис. 3.4. Формування економічного механізму конкурентоспроможності базується на поєднанні концептуальних, ресурсно-операційних та економічних засадах, які враховують внутрішнє середовище підприємства та зовнішні ринкові виклики.

Концептуальний базис економічного механізму виступає ядром і вихідною складовою, яка визначає методологічну та функціональну орієнтацію системи. В межах блоку ідентифікується суб'єкт, встановлюються принципи, окреслюються функції та формується підґрунтя для побудови механізму дії системи. Концептуальний базис забезпечує цілісність, логічну узгодженість і стратегічну сталість усіх наступних блоків механізму, виступаючи цільовизначальним орієнтиром у процесі формування конкурентоспроможності підприємства.

Ресурсно-операційний базис виконує функцію трансформації стратегічних орієнтирів у цільові бізнес-процеси шляхом раціонального використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Концентрація на ключових елементах внутрішнього середовища забезпечує спроможність підприємства створювати конкурентоспроможний туристичний продукт. Результати операційної діяльності формують основу для оцінювання економічної ефективності в межах регуляторної підсистеми механізму.

Мета економічного механізму - забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей завдяки застосуванню економічних методів та інструментів, базуючись на оптимальному використанні ресурсів з метою зростання прибутковості, адаптації до ринкового середовища та забезпечення сталого розвитку

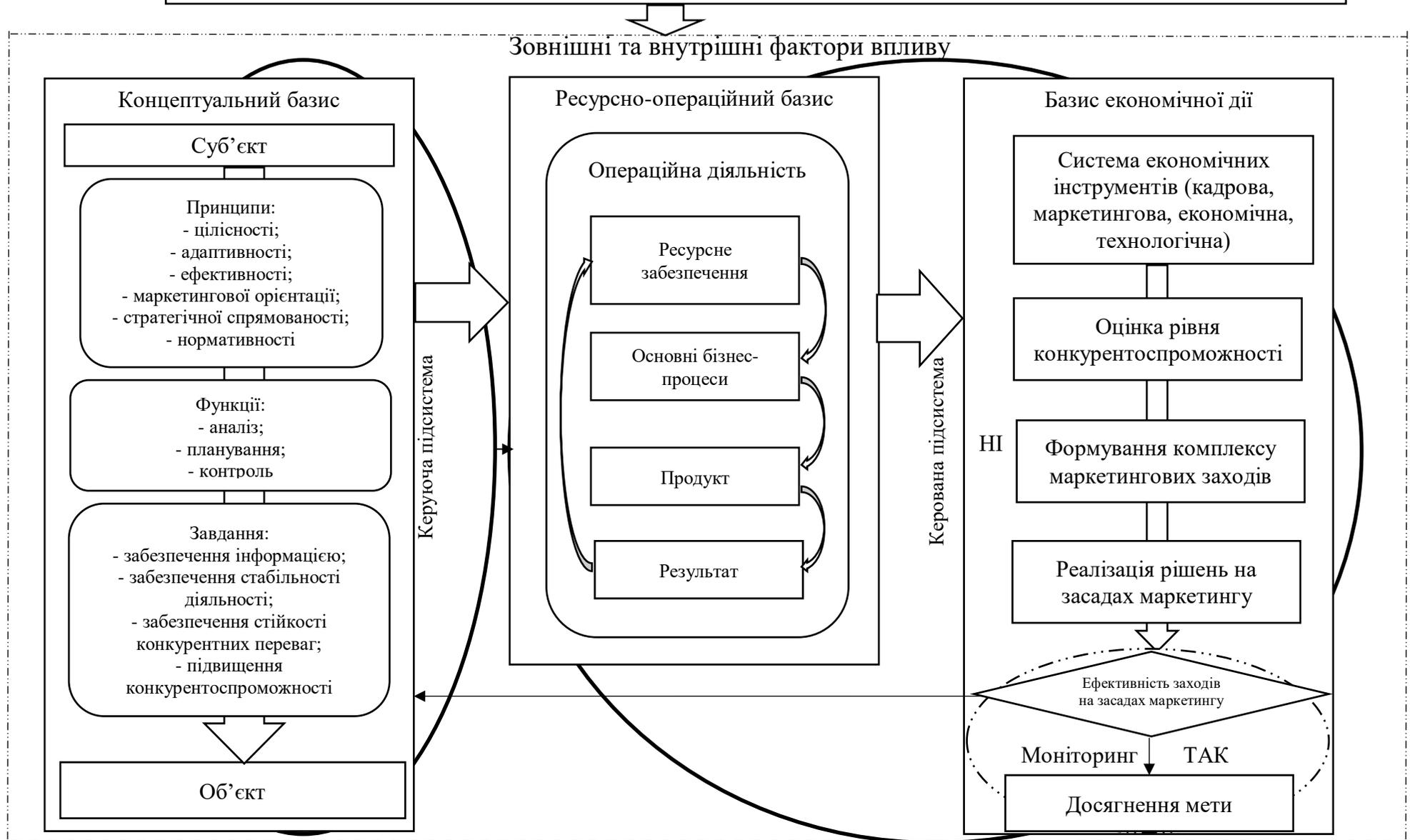


Рисунок 3.4 – Економічний механізм конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу

Базис економічної дії виступає ключовим адаптивним елементом економічного механізму, зосереджуючись на функціональній спрямованості інструментів впливу – кадровій, економічній, маркетинговій та технологічній. Формування аналітично вивіреної основи відбувається за рахунок впровадження заходів узгоджених з результатами оцінки конкурентоспроможності підприємства. Виявлення відхилень або неефективних застосовуваних заходів ініціюють процес корегування рішень, що свідчить про ефективний зворотній зв'язок.

Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу – це цілісна система концептуальних, ресурсно-операційних та економічних засад, що спрямована на забезпечення ефективної координації, моніторингу, аналізу та адаптації потенціалу туристичних підприємств з метою підвищення їхньої економічної ефективності та конкурентоспроможності на засадах маркетингу.

Отже, формування економічного механізму конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу реалізується як цілісна, логічно узгоджена система, що інтегрує стратегічні орієнтири, ресурсно-операційну діяльність та інструменти економічного впливу, забезпечуючи адаптивне та ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Моніторинг діяльності щодо підвищення рівня конкурентоспроможності у межах моделі формування економічного механізму виконує функцію постійного спостереження, збору та аналізу інформації щодо реалізації заходів, виявляючи відхилення між запланованими та фактичними результатами. Моніторинг пов'язаний з оцінкою ефективності операційних процесів, результативності маркетингових заходів та економічності використання ресурсів із інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства. На основі результатів моніторингу формується підґрунтя для прийняття економічно обґрунтованих рішень стратегічного та оперативного характеру.

Діагностика ефективності заходів, спрямованих на досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства є не просто етапом,

а активним регулятором подальших впливів, посилюючи гнучкість та адаптивність механізму, адже завдяки системному підходу та зворотному зв'язку формується концепція управління за результатами.

Таким чином, модель формування економічного механізму конкурентоспроможності туристичного підприємства на засадах маркетингу виступає інструментом оптимального розподілу та використання ресурсів, що забезпечує економічну доцільність рішень, ефективність господарської діяльності та довгострокову конкурентну стійкість підприємства в динамічному ринковому середовищі.

3.2 Формування критеріїв оцінки потенціалу конкурентоспроможності діяльності туристичних підприємств

У сучасних умовах функціонування туристичної галузі, що відзначається жорсткою конкуренцією, сезонними коливаннями попиту та постійним впливом зовнішніх економічних, політичних і соціальних чинників, особливої актуальності набуває всебічне оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Традиційні підходи до аналізу, що ґрунтуються на використанні окремих фінансових чи нефінансових показників, не дають змоги отримати повну картину реального становища підприємства на ринку, оскільки не враховують комплексний характер його діяльності та специфіку галузі.

У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності, який забезпечить узагальнену оцінку здатності туристичних підприємств ефективно функціонувати в умовах ринку, займати стабільні позиції та забезпечувати стійкий розвиток.

Запровадження інтегрального підходу дозволить здійснювати ранжування підприємств за потенціалом конкурентоспроможності, відстежувати динаміку змін конкурентних позицій та стане підґрунтям для прийняття превентивних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію ринкового статусу підприємства та його адаптацію до високодинамічних і непередбачуваних зовнішніх трансформацій.

Вирішити дану проблему допоможе інструментарій дискримінантного аналізу, що ґрунтується на поєднанні в одній інтегральній функції ключових показників з різних аспектів діяльності підприємства. Реалізація зазначеного підходу дає змогу перевести різномірні за змістом та одиницями виміру індикатори до єдиної системи оцінювання, що забезпечує об'єктивне ранжування підприємств туристичної сфери за рівнем конкурентоспроможності.

Для побудови інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі на початковому етапі було здійснено аналіз статистичних даних, що охоплює ключові характеристики діяльності низки туристичних компаній. На основі цього аналізу визначено набір часткових показників, які найбільш повно відображають ефективність функціонування підприємств та відповідають таким критеріям, як надійність, порівнюваність, доступність для розрахунку, а також потенційна здатність виокремлювати підприємства з різним рівнем конкурентоспроможності (табл. 3.4).

Сформована сукупність індикаторів охоплює ключові вектори життєдіяльності суб'єктів туристичного бізнесу, що дозволяє комплексно верифікувати не лише фінансові результати, а й рівень ресурсоефективності, інтенсивність маркетингових комунікацій та параметри операційної продуктивності. Зазначений підхід забезпечує врахування багатоаспектності функціонування підприємств у складних детермінантах сучасної ринкової кон'юнктури. Загалом, формування системи показників на основі фактичних даних забезпечує більш обґрунтований та об'єктивний підхід до побудови інтегрального показника, що дозволяє виявити реальні відмінності у рівні конкурентоспроможності досліджуваних суб'єктів.

Застосування цих показників дозволить провести дискримінантний аналіз, спрямований на виявлення відмінностей між підприємствами за рівнем ефективності та є підґрунтям для побудови інтегрального показника, що відобразатиме узагальнену оцінку діяльності кожного суб'єкта господарювання туристичної галузі.

Для формування інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі здійснено збір та систематизацію вихідних даних за індикаторами, наведеними в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Часткові показники конкурентоспроможності діяльності підприємств туристичної галузі

Показник	Опис	Трактування
Ефективність персоналу (X_1)	Співвідношення чистого фінансового результату підприємства до витрат на персонал	Дозволяє оцінити вплив людського капіталу на загальну та прибутковість. Високе значення свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.
Продуктивність праці (X_2)	Відображає обсяг реалізованих туристичних послуг на одного працівника	Показує інтенсивність залучення працівників до створення вартості послуг. Висока продуктивність праці вказує на ефективну організацію робочого процесу
Економічна рентабельність активів (X_3)	Характеризує спроможність підприємства генерувати прибуток від використання активів	Високе значення означає ефективне використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.
Ефективність маркетингових витрат (X_4)	Показує, який обсяг прибутку отримано на одиницю витрат на просування)	Високе значення вказує на ефективну маркетингову політику та цільове охоплення ринку
Рентабельність власного капіталу (X_5)	Відображає прибутковість власного капіталу підприємства	Дає змогу оцінити фінансову ефективність управління інвестиціями власників
Рентабельність послуг (X_6)	Визначає прибутковість наданих туристичних послуг	Це ключовий індикатор комерційної успішності підприємства. Від'ємне значення вказує на збиткову діяльність
Ефективність використання основних засобів (X_7)	Оцінює продуктивність використання матеріально-технічної бази	Чим вищий показник — тим ефективніше використовуються основні засоби
Придатність основних засобів (X_8)	Показує технічний стан ОЗ (співвідношення залишкової та первісної вартості)	Дає уявлення про зношеність або оновленість технологічної бази. Вищі значення — новіші або краще збережені засоби

Джерело: сформовано автором

До розрахунку було залучено показники діяльності 12 підприємств, що функціонують на вітчизняному ринку та репрезентують різний потенціал ефективності, масштабу діяльності та організаційних моделей (додаток).

Загалом, обрані дані свідчать про високу фрагментованість та неоднорідність стану підприємств туристичної галузі. Значення більшості показників варіюються в широкому діапазоні, що демонструє різний рівень менеджменту, ефективності бізнес-моделей, матеріально-технічного забезпечення та фінансової стабільності. Так, ефективність персоналу (X_1) має варіюється від 2,37 до -10,45, а рентабельність послуг (X_8) — від 2,01 до -55,25. Такий розрив свідчить не лише про різницю в поточній продуктивності, але й про відмінності у стратегічному позиціонуванні та структурі витрат компаній.

Особливу увагу варто звернути на значну кількість підприємств з від'ємними значеннями ключових показників ефективності — рентабельності активів (X_3), власного капіталу (X_5), маркетингових витрат (X_4), що є наслідком системних проблем у фінансовому та операційному управлінні.

Продуктивність праці (X_2) теж демонструє значний розмах: від менш ніж 20 тис. грн на працівника до понад 16 млн грн, що свідчить про кардинально різну структуру доходів і, ймовірно, масштабів діяльності. Аналіз виявив, що надвисокі рівні ефективності використання основних засобів (X_6) можуть мати штучний характер через низьку балансову вартість застарілих активів при великих оборотах.

Водночас стан технічної бази (коефіцієнт придатності, X_7) оцінюється як незадовільний: у більшості підприємств вибірки він становить менше 50%. Така ситуація підтверджує гіпотезу про критичний рівень фізичного та морального зносу фондів у туристичній галузі, що обмежує потенціал її сталого розвитку.

Разом з тим, серед компаній з вищими значеннями зафіксовані кращі результати і за рентабельністю, і за ефективністю.

Узагальнено, середні значення по вибірці підтверджують загальну тенденцію до низької ефективності сектора. Так, середня рентабельність активів (X_3) становить -0,02, маркетингових витрат (X_4) — -1,56, а рентабельність послуг

(X_8) — $-5,44$. Такі значення свідчать про недостатню віддачу від ключових ресурсів та послуг, що вимагає не лише оптимізації операційних процесів, але й оновлення стратегічного бачення розвитку підприємств.

Таким чином, проведений аналіз виявив критичні розбіжності у потенціалі конкурентоспроможності серед туристичних агентств, підтверджує доцільність побудови інтегрального показника потенціалу конкурентоспроможності, що дозволить звести усі багатовимірні характеристики до єдиної узагальненої оцінки. На його основі можна здійснити класифікацію підприємств, виявити лідерів і аутсайдерів, а також сформуванати цільові управлінські та маркетингові рекомендації для кожного типу.

Для цілей дискримінантного аналізу обрані дані є статистично репрезентативними та дають змогу охопити широкий спектр практик управління в туристичному бізнесі – як у компаніях з високими фінансовими результатами, так і у підприємствах із незначною діловою активністю або збитками. Така вибірка дозволяє якісно виявити міжгрупові відмінності, необхідні для побудови ефективної дискримінантної моделі.

На подальшому етапі дослідження, спираючись на результати проведеного статистичного аналізу, було здійснено відбір найбільш релевантних факторів, що володіють високою дискримінаційною здатністю для формування прогнозної моделі. До складу дискримінантної функції відібрано 4 показники. Вибір цих змінних здійснено з урахуванням об'єктивності, репрезентативності, чутливості до змін, рівня мультиколінеарності та відповідності нормальному розподілу. Тобто обрані показники:

- є кількісними та розраховані на основі достовірних статистичних даних, що забезпечує високий рівень об'єктивності оцінювання;
- репрезентують окремі вектори функціонування підприємства, що дозволяє комплексно охопити такі складові конкурентоспроможності, як фінансова, технологічна, кадрова, маркетингова;
- демонструють значні варіації залежно від рівня, що дає змогу якісно диференціювати об'єкти аналізу;

- забезпечують низьку кореляцію, що виключає дублювання інформації та сприяє точності результатів моделювання;

- мають розподіл значень змінних у межах вибірки наближені до нормального, що є важливою передумовою коректного застосування методів дискримінантного аналізу.

Дотримання вищенаведених критеріїв дозволило забезпечити статистичну надійність та практичну доцільність побудованої моделі інтегрального оцінювання конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі.

Ключовим параметром відбору індикаторів стала Lambda-Вілкса – показник, що характеризує внесок кожної змінної у формування дискримінантної функції (табл. 3.5). Аналітична цінність часткового показника зростає зі зменшенням значення критерію Lambda-Вілкса, тобто чим нижче його значення тим вища спроможність показника до розмежування підприємств на групи.

Таблиця 3.5 – Розрахунок критерію Lambda-Вілкса почастоким показниками за сукупністю підприємств туристичної галузі

X	X _{j1}	X _{j2}	X _j	Q _{1j}	Q _{2j}	λ _j	L _w
1	1,156	-2,404	-0,624	63,368	84,776	0,747	0,572
2	5675,807	621,645	3148,726	127722770,858	244289394,338	0,523	0,657
3	0,049	-0,072	-0,011	0,073	0,104	0,706	0,586
4	1,625	-1,296	0,164	42,636	16,603	2,568	0,280
5	28,702	-	-55,940	143287,211	261661,411	0,548	0,646
6	1478,991	218,339	848,665	7946220,500	25419527,304	0,313	0,762
7	0,586	0,119	0,353	1,092	0,217	5,041	0,166
8	0,502	-11,389	-5,444	706,993	2388,748	0,296	0,772

Джерело: розраховано автором

Таким чином, критерієм включення змінних до дискримінантної моделі обрано мінімальні значення статистики Lambda-Вілкса, що свідчить про їх високу роздільну здатність. До остаточного переліку увійшли:

X₁ – ефективність персоналу (L_w=0,572);

X₃ – економічна рентабельність активів (L_w=0,586);

X_4 – ефективність маркетингових витрат ($L_w=0,280$);

X_7 – показник придатності основних засобів ($L_w=0,166$);

оскільки саме ці змінні мають найбільший вплив на диференціацію підприємств за частковими показниками, а отже є найвагомими для моделі.

Для підтвердження доцільності включення обраних до дискримінантної моделі показників також проведено аналіз коефіцієнтів кореляції Пірсона, який дозволив оцінити ступінь взаємозв'язку між показниками та уникнути включення до моделі надмірно скорельованих змінних, що може призвести до мультиколінеарності та спотворення результатів (табл. 3.6). Використання критерію Пірсона виступає додатковим інструментом відбору, що підвищує надійність дискримінантного аналізу та забезпечує стабільність побудованої функції.

Таблиця 3.6 – Коефіцієнти лінійної кореляції Пірсона за частковими показниками підприємств туристичної галузі

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8
X_1	1	0,277016	0,393323	0,349361	0,667823	0,246561	0,493234	0,374742
X_2	0,277016	1	0,220951	0,576216	0,273623	-0,07096	0,593798	0,216194
X_3	0,393323	0,220951	1	0,43918	0,910704	0,296482	0,418085	0,978651
X_4	0,349361	0,576216	0,43918	1	0,614139	0,370542	0,209026	0,390153
X_5	0,667823	0,273623	0,910704	0,614139	1	0,153455	0,464359	0,931374
X_6	0,246561	-0,07096	0,296482	0,370542	0,153455	1	0,104536	0,171581
X_7	0,493234	0,593798	0,418085	0,209026	0,464359	0,104536	1	0,348585
X_8	0,374742	0,216194	0,978651	0,390153	0,931374	0,171581	0,348585	1

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.6 видно, що значення коефіцієнтів кореляції між обраними змінними (X_1, X_3, X_4, X_7) не перевищують критичних меж ($\pm 0,7$), отже не мають сильної лінійної залежності. Усі чотири показники, включені до моделі, продемонстрували прийнятний рівень взаємозв'язку (нижче $\pm 0,5$), отже кожен із них вносить у модель унікальну інформацію.

Обрані для побудови інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі часткові індикатори охоплюють ключові складові їхньої діяльності, що забезпечує можливість здійснення комплексної

оцінки конкурентного потенціалу та відповідають базису економічної дії запропонованого в попередньому розділі механізму. Кожен із показників репрезентує окремий аспект, а їх сукупне врахування дозволяє сформувати системне уявлення про потенціал конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Зокрема, показник ефективності персоналу (X_1) характеризує кадрову складову та свідчить про здатність підприємства раціонально використовувати трудові ресурси у створенні туристичного продукту. Це є важливим чинником формування конкурентних переваг у сфері обслуговування та персоніфікованого підходу до клієнтів. Фінансова складова конкурентоспроможності враховується через рентабельність активів (X_3), яка відображає ефективність управління ресурсами підприємства та його здатність генерувати прибуток. Високе значення цього показника є свідченням фінансової стійкості, прибутковості та загальної ділової активності компанії на ринку. Показник ефективності маркетингових витрат (X_4) репрезентує маркетингову складову та відображає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, спрямованого на маркетингове просування послуг підприємства. Він відображає рівень маркетингової активності й здатність залучати цільову аудиторію при мінімальних витратах — ключовий чинник у конкурентній боротьбі за споживача. Технологічна складова представлена показником придатності основних засобів (X_7), який оцінює стан матеріально-технічної бази підприємства та впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень комфорту, а також імідж компанії, що безпосередньо формує її позиції на туристичному ринку.

Таким чином, структура обраних показників конкурентоспроможності відображає багатовимірну природу цього поняття в контексті туристичної галузі. Конкурентоспроможність підприємства формується не лише на основі фінансових результатів, а є результатом комплексної взаємодії кадрового потенціалу, ефективного управління ресурсами, цілеспрямованої маркетингової діяльності та належного технічного забезпечення. Реалізація зазначеного

підходу сприяє комплексному аналізу ринкового статусу організації та дає змогу спрогнозувати її потенціал до тривалої життєздатності в умовах інтенсивної трансформації конкурентного оточення.

Розрахунок параметрів дискримінантної функції здійснювався за допомогою програмного пакету для статистичного та математичного аналізу STATISTICA, що забезпечило високу точність обчислень та можливість врахування широкого спектра вхідних змінних. На основі попереднього відбору релевантних показників побудовано лінійну дискримінантну функцію, яка відображає загальний потенціал конкурентоспроможності діяльності туристичних підприємств.

Під час формування функції визначено параметри дискримінантної функції (вагові коефіцієнти), що визначають ступінь впливу кожного показника на загальний результат:

$$a_1 = 0,29; a_3 = 0,59; a_4 = 0,32; a_7 = 0,92; \text{ вільний член } a_0 = 3,75.$$

Як показали результати моделювання, найвагомішу роль у формуванні інтегрального індикатора потенціалу конкурентоспроможності відіграє технологічна складова, зокрема показник придатності основних засобів (X_7), ваговий коефіцієнт якого становить 0,92. Отже технічний стан матеріально-технічної бази підприємства — один із ключових факторів, що визначає його позиції на туристичному ринку. Адже якість, надійність і сучасність інфраструктури безпосередньо впливають на рівень обслуговування клієнтів та формування позитивного іміджу компанії.

Фінансова ефективність, представлена показником рентабельності активів (X_3), посідає друге місце за впливом (0,59). Тобто здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси з метою отримання прибутку залишається критично важливою складовою потенціалу конкурентоспроможності. Фінансова стабільність і прибутковість створюють основу для подальшого розвитку та інвестування в інші важливі напрямки діяльності.

Маркетингова складова, що враховується через ефективність маркетингових витрат (X_4), також має відчутну вагу у формуванні потенціалу конкурентоспроможності (коефіцієнт — 0,32) та підкреслює роль правильної комунікації з ринком, здатності приваблювати та утримувати клієнтів, адаптуючись до динамічних змін попиту. У туристичній сфері, де споживач часто приймає рішення на основі інформаційного впливу, маркетинг має критичне значення.

Кадрова складова, представлена ефективністю персоналу (X_1), хоча й має нижчий ваговий коефіцієнт (0,29), все ж відіграє важливу роль у забезпеченні потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Оптимізація використання трудових ресурсів, рівень професіоналізму та сервісна культура персоналу є тими нематеріальними активами, що можуть суттєво підвищити загальну ефективність діяльності туристичної компанії та її привабливість для споживачів.

Таким чином, отримана дискримінантна функція має вигляд:

$$K = 0,29 E_{\text{п}} + 0,59 P_{\text{а}} + 0,32 E_{\text{мв}} + 0,92 K_{\text{поз}} + 3,75, \quad (3.1)$$

де K – інтегральний коефіцієнт потенціалу конкурентоспроможності;

$E_{\text{п}}$ – ефективність персоналу;

$P_{\text{а}}$ – економічна рентабельність активів;

$E_{\text{мв}}$ – ефективність маркетингових витрат;

$K_{\text{поз}}$ – коефіцієнт придатності основних засобів.

Отримана функція збалансована з урахуванням різних аспектів діяльності суб'єктів господарювання є логічно обґрунтованою, статистично достовірною та практично придатною для інтегральної оцінки потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств.

З метою перевірки адекватності побудованої дискримінантної моделі було визначено порогове (критичне) значення інтегрального K -показника. Розрахунок здійснювався шляхом обчислення середньої арифметичної величини на основі

групових середніх значень індикатора К для обох сукупностей підприємств (табл. 3.7).

Отриманий результат на рівні 3,93 виступає точкою біфуркації (розмежування), що дозволяє чітко диференціювати суб'єкти господарювання на ті, що мають високий рівень конкурентоспроможності, та ті, чий потенціал оцінюється як низький (рис. 3.5)

Таблиця 3.7 – Оцінка критичної межі інтегрального індикатора потенціалу конкурентоспроможності для суб'єктів туристичного бізнесу

Підприємства	Інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності	
	Високий рівень	Низький рівень
1	5,46	3,28
2	5,01	3,80
3	5,73	-0,65
4	5,06	3,59
5	5,07	3,72
6	4,71	2,43
Середнє значення	5,17	2,70
Критичне значення		3,93

Джерело: розраховано автором

Графічне представлення даних (рис. 3.5) свідчить про повну збіжність фактичних та розрахункових результатів: кожне підприємство з обох вибірок було ідентифіковано відповідно до приналежності до визначених груп.

Для подальшого аналізу потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств досліджувану сукупність розділено на три групи залежно від значення інтегрального показника. В основу класифікації покладено метод визначення меж на основі середнього значення та стандартного відхилення, що дозволяє врахувати варіативність даних та забезпечити об'єктивність поділу.

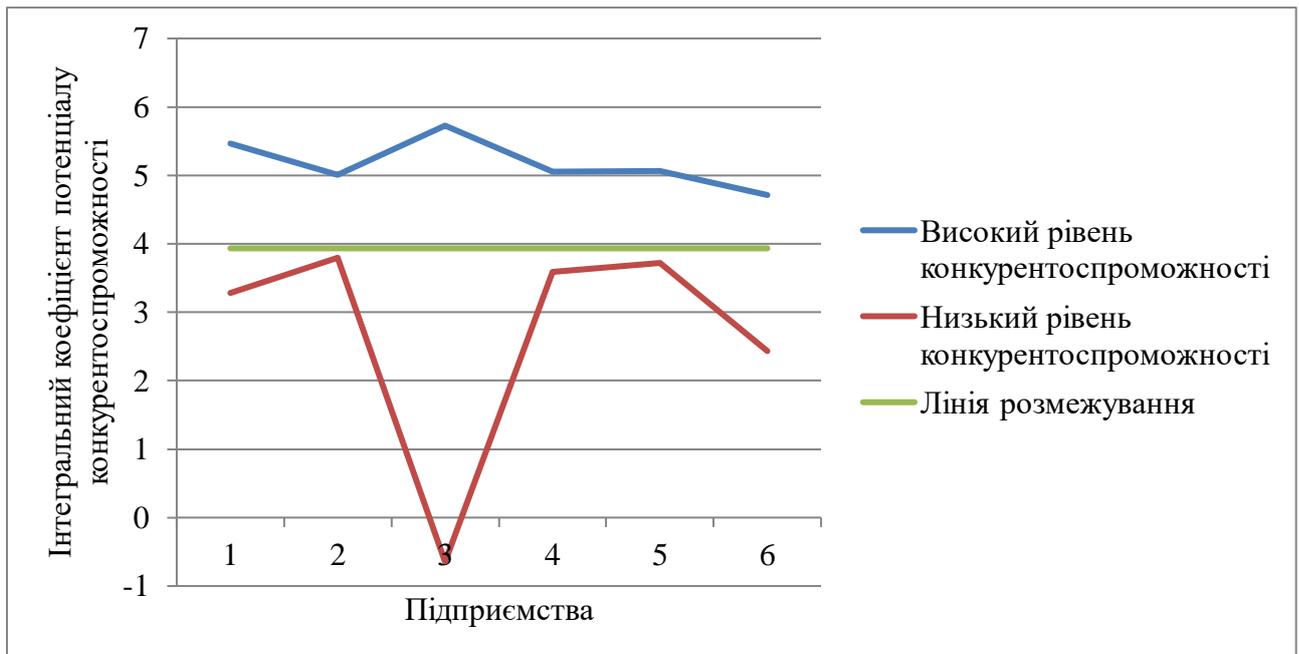


Рисунок 3.5 – Співвідношення інтегральних показників конкурентоспроможності досліджуваної сукупності туристичних підприємств
Джерело: побудовано автором

Середнє значення інтегрального показника по всій вибірці становить \bar{K} , а стандартне відхилення σ . Відповідно до класичного підходу до оцінювання, підприємства було віднесено до певної групи ефективності за наступними критеріями:

- низький потенціал конкурентоспроможності: $K \leq \bar{K} - \sigma$;
- середній потенціал конкурентоспроможності: $\bar{K} - \sigma < K \leq \bar{K} + \sigma$;
- високий потенціал ь конкурентоспроможності: $K > \bar{K} + \sigma$.

Даний підхід дозволяє не лише забезпечити математичну точність, а й виявити підприємства, які істотно відрізняються від середнього рівня, що є корисним для подальшої розробки управлінських рекомендацій.

Стандартне відхилення становить 1,68, тоді:

- нижня межа: $3,95 - 1,68 = 2,27$
- верхня межа: $3,95 + 1,68 = 5,63$

Отже, шкала оцінок потенціал конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі має наступний вигляд (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Шкала оцінок потенціалу конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі

Потенціал ефективності	Умова
Низький	$K \leq 2,27$
Середній	$2,27 < K < 5,63$
Високий	$K \geq 5,63$

Джерело: розраховано автором

Застосування зазначеного підходу сприяє більш детермінованому оцінюванню ринкового статусу суб'єктів господарювання та дає змогу ідентифікувати приховані резерви для зміцнення їхніх конкурентних переваг.

Отримана дискримінантна функція дозволила перейти від фрагментарного аналізу до узагальненого, кількісного виміру потенціалу конкурентоспроможності, що, у свою чергу, створює можливість класифікації підприємств за рівнем їх ринкових переваг. Розраховані інтегральні значення надали змогу обґрунтовано виділити групи підприємств із високою, середньою та низькою конкурентною позицією.

3.3 Методичний підхід обґрунтування маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на цільових ринках

В умовах різноманітності ринків за рівнем розвитку туристичної інфраструктури, соціально-економічними характеристиками та рівнем залученості до глобальної мережі, універсальні підходи до просування туристичних послуг виявляються неефективними. Зважаючи на виявлену багатоваріантність зовнішніх умов та різний рівень внутрішнього розвитку підприємств, постає потреба у формуванні гнучкого маркетингового інструментарію, що забезпечить ефективне позиціонування підприємств туристичної галузі на нових ринках. У цьому контексті доцільним є

використання матричного підходу, що дає змогу поєднати тип цільового ринку (кластер) та потенціал конкурентоспроможності підприємства для обґрунтування конкретних стратегічних рішень.

Матриця маркетингових інструментів (табл. 3.9) сформовано на основі двох осей: типу кластеру ринку (від розвинених до слаборозвинених туристичних напрямків) та потенціалу конкурентоспроможності підприємства (високий, середній, низький). Такий підхід дозволяє розробити диференційовані стратегічні орієнтири та тактичні інструменти для кожної з дванадцяти комірок матриці, що забезпечить підвищення ефективності виходу підприємств на міжнародні ринки та посилення їхньої ринкової позиції.

Таблиця 3.9 - Матриця стратегій туристичних підприємств на засадах маркетингу

Кластер	Потенціал конкурентоспроможності		
	Високий	Середній	Низький
Кластер 1 Розвинені країни	Стратегія преміального позиціонування	Стратегія нішевої адаптації	Стратегія обережного входу з партнерською підтримкою
Кластер 2 Ринки, що розвиваються	Стратегія інноваційного лідерства	Стратегія адаптивного зростання	Стратегія бюджетної експансії
Кластер 3 Світові туристичні лідери	Стратегія унікальної конкурентної переваги	Стратегія локальної диференціації	Стратегія survival-маркетингу
Кластер 4 Слабка інфраструктура	Стратегія розвитку первинного попиту	Стратегія експериментального просування	Стратегія тестового проникнення

Джерело: запропоновано автором

Стратегія преміального позиціонування орієнтована на забезпечених, вимогливих клієнтів, які шукають ексклюзивні, високоякісні туристичні послуги. Така стратегія передбачає створення унікального іміджу, пропозицію

авторських турів, VIP-супроводу, розміщення у готелях класу люкс та надання персоналізованого сервісу.

Стратегія нішевої адаптації ґрунтується на обслуговуванні вузьких сегментів ринку з урахуванням специфічних інтересів або потреб (наприклад, еко-, гастро-, медичний чи релігійний туризм). Основною перевагою цієї стратегії є глибоке розуміння свого споживача та здатність задовольнити його унікальні очікування.

Стратегія обережного входу з партнерською підтримкою передбачає мінімізацію ризиків при виході на новий ринок шляхом співпраці з місцевими компаніями, що вже мають довіру, інфраструктуру та знання середовища. Це може бути реалізовано через агентську модель, франшизу або створення спільного підприємства.

Стратегія інноваційного лідерства спрямована на використання новітніх технологій і форматів, які забезпечують туристичній компанії статус сучасного, диджитал-орієнтованого лідера. Це може бути інтеграція віртуальної реальності у презентацію турів, мобільні додатки для бронювання, автоматизоване обслуговування клієнтів тощо.

Стратегія адаптивного зростання означає поступове розширення географії або послуг компанії з паралельним урахуванням місцевих особливостей: мови, культури, законодавства, поведінки споживачів. Такий підхід знижує ризики, дозволяє будувати довготривалі відносини та краще реагувати на виклики середовища.

Стратегія бюджетної експансії акцентує увагу на доступності туристичного продукту для масового споживача. Компанія виходить на ринок із економ-пропозицією, що дозволяє залучити широку аудиторію, особливо у ціночутливих регіонах. Стратегія передбачає масштабування, оптимізацію витрат і стандартизацію обслуговування.

Стратегія унікальної конкурентної переваги полягає у створенні такого туристичного продукту або сервісної моделі, яка є складною для копіювання конкурентами та здатна забезпечити стійку лояльність клієнтів. Це може бути

оригінальний маршрут, власна екскурсійна концепція, глибоко локалізований продукт або нестандартний формат відпочинку.

Стратегія локальної диференціації передбачає глибоку адаптацію туристичних продуктів до культурних, соціальних, мовних та поведінкових особливостей цільової аудиторії. Завдяки цьому компанія здатна встановити тісніший емоційний зв'язок із клієнтом, підвищити довіру та точніше відповідати на потреби ринку.

Стратегія survival-маркетингу (стратегія виживання) є актуальною в періоди кризи, економічної нестабільності або зовнішніх загроз. Компанія фокусується на базових продуктах, мінімізує витрати, спрощує процеси, орієнтується на внутрішній ринок та короткострокові вигоди. Такий підхід дозволяє зберегти життєздатність бізнесу в складних умовах.

Стратегія розвитку первинного попиту використовується в ситуаціях, коли туристична культура в регіоні недостатньо сформована або споживачі мають низьку поінформованість про можливості подорожей. Компанія інвестує в просвітницьку діяльність, інформування, популяризацію напрямів та формує попит "з нуля".

Стратегія експериментального просування передбачає тестування нестандартних каналів, повідомлень, форматів комунікації з ціллю з'ясувати, які підходи є найефективнішими для конкретного ринку. Така стратегія особливо корисна в умовах обмеженого бюджету або невизначеної цільової аудиторії.

Стратегія тестового проникнення полягає у здійсненні обмеженої присутності на новому ринку (наприклад, через один маршрут, обмежену кількість партнерів або онлайн-присутність) задля перевірки реакції ринку, поведінки споживача та економічної доцільності подальшого масштабування.

Побудована матриця створює передумови для систематизації маркетингових дій залежно від особливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства туристичної галузі. Запропонований підхід дозволив перейти від узагальненого стратегічного планування до конкретних тактичних рішень, адаптованих до реального стану підприємства та

вимог зовнішнього ринку, що значно підвищить шанси на успішну інтеграцію в нові ринкові середовища.

В умовах зростаючої конкуренції та швидкої трансформації глобального туристичного середовища вихід підприємств на нові ринки потребує чітко структурованого та адаптованого маркетингового супроводу. Враховуючи різноманітність характеристик ринків та внутрішній потенціал підприємств, виникла необхідність у формуванні комплексу маркетингових інструментів, який дозволить сформувати ефективну модель поведінки підприємства в умовах певного ринку, до яких включено наступні:

1. Продуктова політика є основою конкурентної стратегії, оскільки саме туристичний продукт безпосередньо формує споживчу цінність. Залежно від типу ринку та рівня ресурсного забезпечення підприємства, необхідно адаптувати продукт — його структуру, наповнення, рівень сервісу, унікальність, відповідність очікуванням конкретної цільової аудиторії.

2. Цінова стратегія дозволяє позиціонувати туристичне підприємство відповідно до його потенціалу конкурентоспроможності. В умовах високої конкуренції вона може бути інструментом залучення нових клієнтів, тоді як на нішевих або розвивальних ринках — способом підкреслення унікальності або якості пропозиції. Ціноутворення має враховувати не лише витрати, а й купівельну спроможність цільової аудиторії в конкретному кластері.

3. Комунікаційна стратегія забезпечує формування іміджу, інформування ринку, стимулювання попиту та залучення клієнтів. Вона має бути адаптована до медіасередовища країни-ринку та рівня впізнаваності бренду. Для підприємств із високою конкурентоспроможністю доцільно використовувати іміджеві та контентні комунікації, тоді як для слабших — робити акцент на акційних кампаніях, промо та digital-інструментах з високою конверсією.

4. Канали дистрибуції визначають ефективність доставки продукту до кінцевого споживача. Вибір каналів залежить від рівня діджиталізації ринку (що враховується через індекс готовності до мережі) та доступу підприємства до технологічних ресурсів. Прямі продажі, партнерські мережі, OTA-платформи,

мобільні додатки або класичні туристичні агенції — все це має різну ефективність залежно від кластеру.

5. Партнерства виступають важливим інструментом адаптації до нового середовища. Вони дозволяють знизити бар'єри входу, підвищити довіру до бренду, скористатися репутацією або інфраструктурою місцевих гравців. Для ринків із високим рівнем конкуренції партнерства можуть стати ключем до виживання, тоді як на менш насичених — засобом швидкої експансії.

6. Інновації — рушійна сила сучасної туристичної пропозиції. Це можуть бути як технологічні рішення (віртуальні тури, системи бронювання, мобільні додатки), так і нестандартні формати продуктів чи сервісів. Застосування інновацій особливо важливе для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, а також для виходу на розвинені ринки, де споживач очікує новизни, комфорту та персоналізації.

Усі перелічені інструменти адаптовані в кожній комірці матриці з урахуванням двох ключових чинників — типу ринку (кластеру) та потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що забезпечить ефективну реалізацію стратегій виходу на зовнішні ринки туристичними підприємствами.

Країни, що входять до Кластера 1, характеризуються стабільною економічною ситуацією, високим рівнем життя населення, якісною туристичною інфраструктурою та значною платоспроможністю споживачів. Ці ринки мають високу насиченість та конкуренцію, що вимагає від підприємств точного позиціонування, високої якості обслуговування та інноваційності. Залежно від потенціалу конкурентоспроможності підприємства, маркетингова стратегія виходу на ринки цього кластеру повинна мати різний акцент (табл. 3.10).

Для виходу на ринки розвинених країн туристичним підприємствам необхідно адаптувати свої маркетингові інструменти до вимог і можливостей як ринку, так і власного потенціалу. Висококонкурентні підприємства мають змогу демонструвати високу цінність, технологічність та унікальність пропозиції, тоді як для підприємств із нижчим потенціалом доцільним є позиціонування через доступність, локальні зв'язки та поступове цифрове зростання. Збалансоване

поєднання інструментів забезпечує ефективну стратегію присутності на ринку навіть у найвимогливіших умовах.

Таблиця 3.10 - Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 1

Маркетингові інструменти	Високий потенціал конкурентоспроможності	Середній потенціал конкурентоспроможності	Низький потенціал конкурентоспроможності
Продуктова політика	Преміум-продукти, авторські тури, програми сталого туризму, персоналізовані маршрути	Стандартні тури з елементами адаптації під локальні уподобання клієнтів	Базові пакети турів, популярні економ-маршрути
Цінова стратегія	Стратегія «ціна за цінність», динамічне ціноутворення, лояльність через сервіс	Конкурентне ціноутворення, знижки, акційні пропозиції, програми лояльності	Ціни нижче середньоринкових, акції «перший клієнт», сезонні розпродажі
Комунікаційна стратегія	Сильний брендинг, просування через digital-канали, участь у міжнародних платформах і форумах	Таргетинг у соцмережах, email-маркетинг, контентна реклама, робота з відгуками	Проста реклама, робота з локальними інфлюенсерами, рекомендації, присутність у travel-групах
Канали дистрибуції	Власні онлайн-платформи, мобільні застосунки, інтеграція з міжнародними ОТА	Співпраця з регіональними ОТА, офлайн-туроператорами, онлайн-біржами	Партнерство з локальними агентами, використання агрегаторів (Booking, Trip.com тощо)
Партнерства	Стратегічні альянси з глобальними брендами, авіалініями, міжнародними мережами готелів	Угоди з місцевими туроператорами, участь у туристичних кластерах і B2B-подіях	Короткострокові колаборації з іншими малими гравцями, участь у локальних програмах підтримки бізнесу
Інновації	Smart-технології, big data-аналітика, віртуальні тури, гнучкі онлайн-сервіси	Автоматизація бронювання, CRM-рішення, використання платформ з AI-рекомендаціями	Мінімальна цифровізація: базові системи онлайн-бронювання, використання загальнодоступних інструментів (Google Forms тощо)

Джерело: запропоновано автором

Кластер 2 включає країни з туристичною галуззю, що перебуває на етапі активного розвитку. Такі ринки часто демонструють зростаючий попит,

відкритість до нових пропозицій та високий потенціал для інновацій. Водночас їм властиві недостатня розвиненість інфраструктури, нерівномірна якість сервісу, обмеженість каналів дистрибуції та потреба в адаптації до місцевих умов.

Для туристичних підприємств, які прагнуть вийти на ці ринки, важливо чітко співвідносити свої можливості (визначені потенціалом конкурентоспроможності) із ризиками й можливостями конкретного напрямку (табл. 3.11).

Запропоновані маркетингові стратегії враховують як можливості підприємств, так і особливості середовища туристичних ринків, що розвиваються. Підприємства з високим потенціалом конкурентоспроможності можуть виступати новаторами та задавати стандарти, використовуючи складні цифрові рішення та створюючи цінність за рахунок унікальності. Середньоконкурентоспроможні підприємства мають діяти адаптивно – коригувати пропозиції під локальні особливості та обирати найбільш ефективні канали виходу. Туристичні фірми з низькою конкурентоспроможністю повинні використовувати базові інструменти, робити акцент на доступності та простоті, щоб мінімізувати ризики і закріпитися в ніші бюджетного туризму.

Країни Кластера 3 — це провідні туристичні ринки з високим потенціалом конкуренції, розвинутою інфраструктурою, вимогливими споживачами та сталими стандартами якості. Тут домінують глобальні гравці, а туристи очікують високого рівня сервісу, інноваційності та унікальних вражень. Увійти в такі ринки складно, особливо для підприємств із недостатнім потенціалом конкурентоспроможності.

Саме тому вихід на ринки цього кластера потребує чіткої відповідності між внутрішнім потенціалом туристичного підприємства (визначеним за інтегральним показником потенціалу конкурентоспроможності) та вибраною маркетинговою стратегією (табл. 3.12).

Таблиця 3.11 - Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 2

Маркетинговий інструмент	Високий потенціал конкурентоспроможності	Середній потенціал конкурентоспроможності	Низький потенціал конкурентоспроможності
Продуктова політика	Впровадження унікальних, технологічних, тематичних продуктів з локальними особливостями.	Розширення стандартного туристичного продукту з урахуванням місцевих трендів.	Простий базовий продукт з мінімальними витратами, акцент на доступності.
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення з опціями персоналізації та акцій.	Помірна, конкурентна ціна з орієнтацією на середній сегмент.	Агресивна цінова стратегія, акцент на найнижчу можливу вартість.
Комунікаційна стратегія	Сильний digital-маркетинг, просування через соцмережі, інфлюєнсери.	Локальна реклама, онлайн-платформи, партнерські кампанії.	Проста онлайн-присутність, розміщення на агрегаторах.
Канали дистрибуції	Онлайн-букінг, мобільні додатки, OTA, CRM-платформи.	Агентська мережа, власний сайт, маркетплейси.	Співпраця з агрегаторами, бюджетні туристичні сайти.
Партнерства	Співпраця з місцевими операторами, готелями, технопарками та туризм-кластерами.	Партнерство з місцевими агентствами, перевізниками.	Локальні агентства, тимчасові альянси для мінімізації витрат.
Інновації	Використання AR/VR, AI-асистентів, мобільних застосунків, гейміфікація.	Адаптація готових інновацій, впровадження базових CRM/ERP систем.	Обмежене використання цифрових рішень, лише критично необхідні інструменти.

Джерело: запропоновано автором

Таблиця 3.12 - Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 3

Маркетинговий інструмент	Високий потенціал конкурентоспроможності	Середній потенціал конкурентоспроможності	Низький потенціал конкурентоспроможності
Продуктова політика	Преміум-продукти, індивідуалізація, авторські тури, ESG-туризм.	Нішеві тури (етно-, гастро-, еко-), які не потребують масштабного охоплення.	Участь у готових турах, підтримка масових стандартних продуктів для посередництва.
Цінова стратегія	Динамічне ціноутворення, преміальні ціни, «цінність за якість».	Конкурентна ціна з вираженою доданою цінністю.	Наднизькі ціни, щоб знизити бар'єр входу через ціну.
Комунікаційна стратегія	Впізнаваний бренд, міжнародні PR-кампанії, CSR-комунікації.	Спеціалізовані онлайн-платформи, професійні виставки.	Просте просування через ОТА, співпраця з агентствами.
Канали дистрибуції	Власні міжнародні онлайн-платформи, API-зв'язки з системами бронювання.	Онлайн-дистрибуція через нішеві агрегатори, контент-маркетинг.	Працює через крупні ОТА, агрегатори, операторські схеми.
Партнерства	Альянси з глобальними брендами, авіалініями, екосистемами сервісів.	Співпраця з локальними DMC, регіональними асоціаціями.	Контрактна участь в турах великих компаній, франчайзинг.
Інновації	Впровадження full-stack цифрових рішень, нейромаркетинг, big data-аналітика.	Часткова автоматизація, застосування Smart Tech у комунікації.	Мінімальні IT-рішення для участі в онлайн-продажах.

Джерело: запропоновано автором

Вихід на ринки країн Кластера 3 потребує високої маркетингової зрілості та стратегічного планування. Підприємства з високим потенціалом

конкурентоспроможності здатні конкурувати з глобальними лідерами завдяки унікальним продуктам, цифровим рішенням і бренд-орієнтованому позиціюванню. Середньоконкурентоспроможні гравці можуть закріпитися в нішах з нижчим потенціалом конкуренції, зосереджуючи ресурси на окремих сегментах. Підприємства з низькою конкурентоспроможністю повинні діяти через партнерство з великими туроператорами або розглядати інші ринки.

Країни, що входять до Кластера 4, характеризуються низьким рівнем розвитку туристичної інфраструктури, слабкою цифровою та транспортною доступністю, обмеженим ринковим попитом і високими інституційними ризиками. Водночас ці ринки можуть становити інтерес завдяки новизні, екзотичності або потенціалу майбутнього зростання. Для туристичних підприємств це передусім можливість сформувати нові напрямки, уникнути жорсткої конкуренції та закріпитися в нових нішах.

Однак вихід на такі ринки потребує адаптованих маркетингових стратегій, що враховують потенціал конкурентоспроможності підприємства. У межах цього кластеру розроблено три варіанти стратегій – залежно від потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства, визначеного інтегральним показником.

Вихід на ринки Кластера 4 – це стратегічна гра «на випередження». Для підприємств із високим потенціалом конкурентоспроможності він відкриває можливості сформувати нові напрямки, диктувати стандарти та зміцнювати позиції ще до масового інтересу до цих країн. Середньоконкурентоспроможні компанії можуть орієнтуватися на обмежені, але привабливі сегменти, фокусуючись на адаптації пропозицій. Туристичні підприємства з низькою конкурентоспроможністю повинні діяти вкрай обережно, тестуючи ринок через партнерів і мінімізуючи витрати. Таким чином, Кластер 4 створює передумови для нових ринкових ніш, але потребує високого рівня готовності підприємства до нестабільності, адаптації та ризиків.

Таблиця 3.13 - Маркетингові інструменти для виходу на туристичні ринки Кластера 4

Маркетинговий інструмент	Високий потенціал конкурентоспроможності	Середній потенціал конкурентоспроможності	Низький потенціал конкурентоспроможності
Продуктова політика	Авторські тури, експедиції, волонтерський туризм, культурна автентика.	Прості інфраструктурні тури (сафарі, пляж, природа) з адаптацією до обмежених умов.	Пропозиція у складі турпакетів інших операторів, продаж стандартних програм.
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення, high-risk premium, компенсації ризиків.	Помірні ціни з включенням гарантій і страховок.	Наднизька ціна, обмежений сервіс, підхід «спробуй і подивимось».
Комунікаційна стратегія	Сторітелінг, екзотика, досвід, просування через лідерів думок.	Онлайн-просування через соцмережі та тревел-блоги, партнерський PR.	Реклама через ОТА, групові розсилки, дешеві банери.
Канали дистрибуції	Власні платформи, інтеграція в міжнародні тревел-спільноти, мобільні додатки.	Співпраця з місцевими DMC, маркетплейси.	Присутність на агрегаторах, ОТА, «злиття» з іншими продуктами.
Партнерства	Укладання угод із локальними урядами, готелями, авіаперевізниками.	Співпраця з місцевими провайдерами, неурядовими організаціями.	Участь у програмах великих компаній, участь через франшизи.
Інновації	Технології «в польових умовах» — мобільна навігація, системи безпеки, e-health.	Цифрові гіді, системи дистанційної підтримки клієнта.	Мінімальний набір цифрових сервісів, базові онлайн-бронювання.

Джерело: запропоновано автором

З метою формування ефективного економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на засадах маркетингу запропоновано алгоритм оцінювання потенціалу конкурентоспроможності та прийняття відповідних управлінських рішень (рис. 3.6). Основою для оцінки виступає інтегральний коефіцієнт потенціалу конкурентоспроможності та

кластери країни, що дозволяє адаптувати маркетингові інструменти до специфіки ринку, підвищити ефективність використання наявних ресурсів та сформувати дієву стратегію виходу на зовнішні ринки.

Запропонована блок-схема відображає логіку дій щодо оцінки потенціалу конкурентоспроможності, виявлення резервів розвитку, вибору кластеру країни за рівнем туристичної інфраструктури, формування та реалізації відповідної маркетингової стратегії з урахуванням адаптаційних можливостей підприємства.

В алгоритмі використані такі умовні позначення:

K – інтегральний коефіцієнт потенціалу конкурентоспроможності;

$E_{\text{п}}$ – ефективність персоналу;

$P_{\text{а}}$ – економічна рентабельність активів;

$E_{\text{мв}}$ – ефективність маркетингових витрат;

$K_{\text{поз}}$ – індикатор придатності основних засобів.

Відповідно до алгоритму:

Початок – старт алгоритму прийняття стратегічного рішення для виходу на новий туристичний ринок.

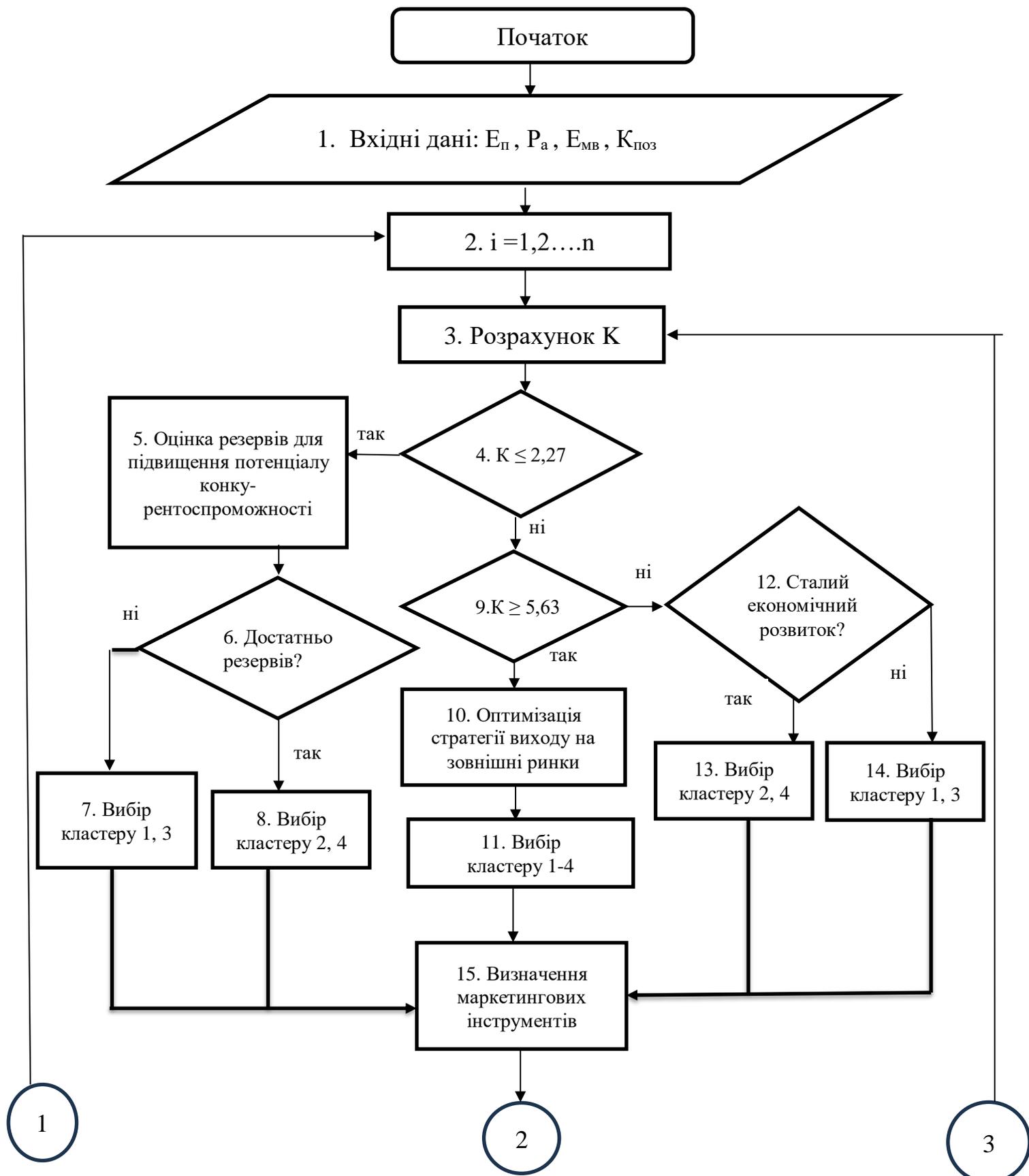
Блок 1. Початковий етап передбачає формування релевантної бази вхідних даних, необхідних для подальшого обчислення інтегрального індикатора потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Блок 2. Ініціюється ітераційний процес (цикл), що регламентує часові межі дослідження та визначає кількість планових періодів для аналізу.

Блок 3. Здійснюється розрахунок інтегрального коефіцієнту потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Блок 4. Проводиться верифікація отриманого результату за визначеним критерієм: якщо величина коефіцієнта не перевищує порогове значення 2,27 (що свідчить про критично низький рівень потенціалу), алгоритм передбачає перехід до блоку 5. У разі перевищення цього показника процес спрямовується до блоку 6.

Блок 5. Оцінюються резерви для підвищення потенціалу конкурентоспроможності.



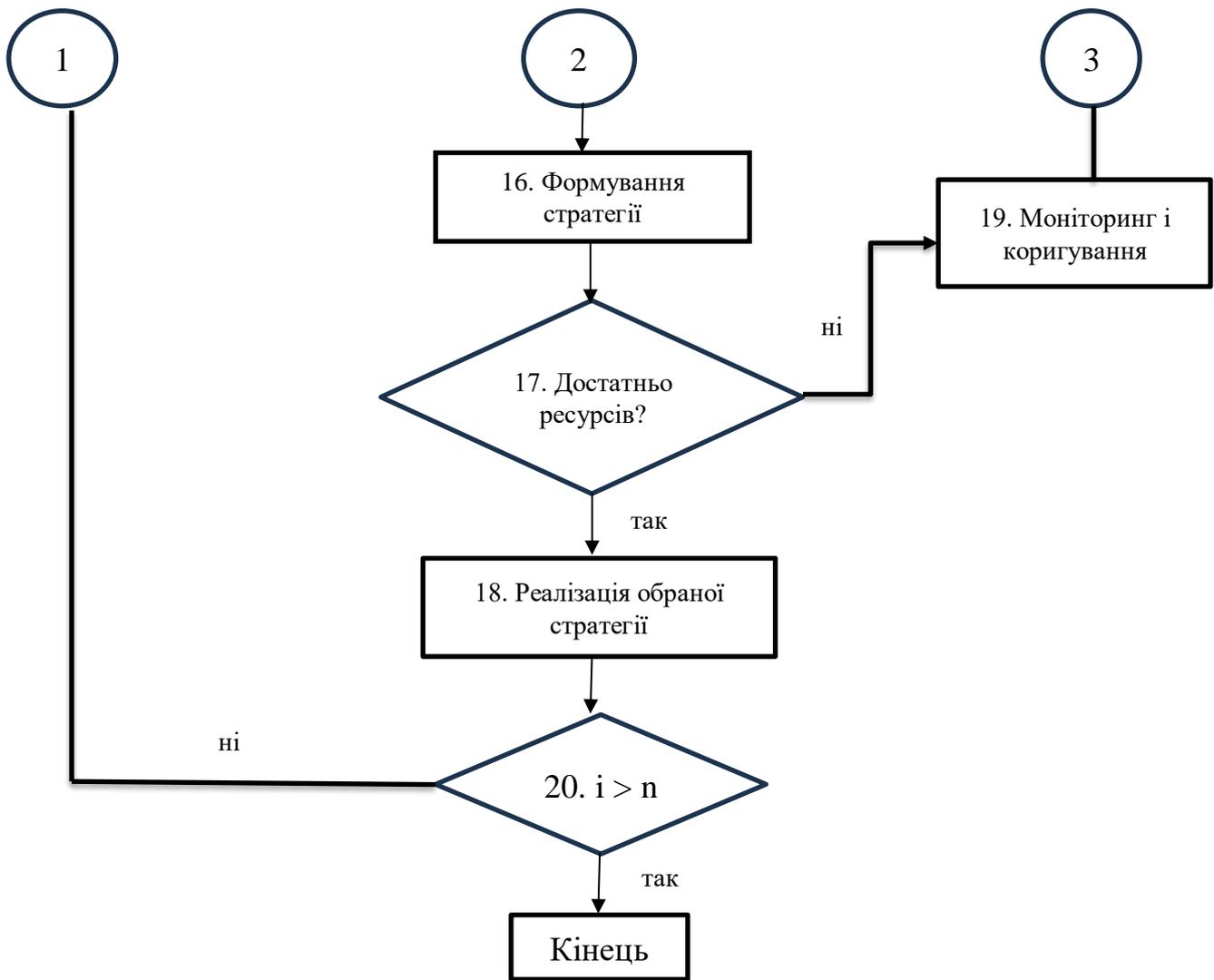


Рисунок 3.6 – Алгоритм вибору маркетингових інструментів для реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки з урахуванням потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств

Джерело: запропоновано автором

Блок 6. Оцінюється достатність виявлених ресурсів: за умови їх дефіциту та неможливості забезпечення зростання, здійснюється перехід до процедур блоку 7, тоді як підтвердження наявності необхідного ресурсного забезпечення обумовлює перехід до блоку 8.

Блок 7. Вибір країн для виходу на туристичний ринок з кластерів 1 чи 3.

Блок 8. Вибір країн для виходу на туристичний ринок з кластерів 1 чи 3.

Блок 9. Якщо інтегральний коефіцієнт потенціалу конкурентоспроможності перевищує 5,63, ініціюється виконання алгоритму блоку 10. У разі, якщо розрахований індикатор не досягає зазначеного критичного рівня, процес переходить до реалізації заходів блоку 12.

Блок 10. Розглядаються можливості для оптимізації стратегії виходу на зовнішні ринки.

Блок 11. Вибір країн для виходу на туристичний ринок з будь-якого кластеру.

Блок 12. На даному етапі проводиться верифікація параметрів сталого економічного розвитку суб'єкта туристичного бізнесу. У разі підтвердження стабільності показників розвитку передбачено логічний перехід до блоку 13, тоді як виявлення деструктивних тенденцій зумовлює необхідність виконання процедур, закріплених у блоці 14

Блок 13. Вибір країн для виходу на туристичний ринок з кластерів 1 чи 3.

Блок 14. Вибір країн для виходу на туристичний ринок з кластерів 1 чи 3.

Блок 15. Формується набір маркетингових інструментів відповідно матриці (табл. 1) та рекомендацій, наведених в таблицях 2-5.

Блок 16. Підприємство адаптує свою діяльність відповідно до розробленого набору інструментів та розробляє маркетингову стратегію виходу на туристичні ринки.

Блок 17. Відповідно ресурсно-операційного блоку економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності здійснюється перевірки наявності ресурсів для реалізації розробленої стратегії та реалізації маркетингових інструментів. За умови достатнього ресурсного забезпечення передбачено перехід до етапу, описаного у блоці 18, тоді як дефіцит ресурсів обумовлює звернення до функціоналу блоку 19.

Блок 18. Здійснюється реалізація розробленої стратегії.

Блок 19. Моніторинг наявних ресурсів, усунення причин їх недостатності та коригування стратегії виходу на ринок у відповідності до наявних ресурсів та можливостей.

Блок 20. Перевіряється умова завершення циклу. Якщо розрахунки здійснено за всі періоди, процес планування завершується, якщо ні - відбувається перехід на блок 2.

Розроблений алгоритм є інструментом практичного впровадження системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Він поєднує в собі етапи оцінювання внутрішніх можливостей (ресурсного, маркетингового та фінансового характеру), адаптації до вимог зовнішнього ринку та стратегічного планування залежно від кластерної приналежності країни.

Застосування запропонованого алгоритму дозволяє своєчасно ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, обґрунтувати вибір пріоритетних маркетингових інструментів, оптимізувати стратегії просування на міжнародних ринках туристичних послуг, враховувати необхідність постійного моніторингу та коригування стратегічних дій відповідно до змін ринкового середовища, що забезпечує гнучкість і адаптивність економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Запропонована матриця та алгоритм дозволяють інтегрувати кількісну оцінку потенціалу конкурентоспроможності з якісною кластерною характеристикою ринків, що підвищує ефективність управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку туристичного бізнесу.

3.4 Апробація методичного інструментарію маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на цільових ринках

Для перевірки практичної придатності запропонованих у дослідженні методичних підходів до формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств та вибору маркетингових інструментів для виходу на зовнішні ринки було здійснено апробацію на прикладі діяльності туристичної компанії ТОВ «Тревел Профешнл Груп» -

вітчизняного туроператора із головним офісом у Києві. Заснована у 1994-му році, компанія позиціонує себе як професійного гравця на ринку туристичних послуг України.

Дане підприємство є одним із представників українського туристичного бізнесу, що спеціалізується на організації подорожей, прийомі іноземних туристів, а також корпоративному обслуговуванні. Асортиментна політика компанії охоплює розгалужену систему туристичних продуктів, серед яких пріоритетне місце посідають:

- екскурсійне обслуговування у форматі індивідуальних турів та групових програм;
- відпочинок, освітні тури (мовні курси у Великобританії, Франції, Мальті);
- продаж та бронювання авіаквитків (прямі й чартерні рейси);
- організація корпоративних поїздок, конференцій і тренінгів.

Метою апробації є:

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою побудованого інтегрального показника;
- класифікація потенційних ринків для розширення діяльності за допомогою кластеризації;
- формування рекомендацій щодо доцільних маркетингових інструментів відповідно до матриці стратегічного вибору.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності ТОВ «Тревел Профешнл Груп» наведено в таблиці 3.14.

За попередніми розрахунками та даними таблиці 3.14 визначено, що ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має середній потенціал конкурентоспроможності.

Зважаючи на результати кластеризації міжнародних туристичних ринків та визначення рівнів конкурентоспроможності туристичних підприємств, було здійснено апробацію запропонованого підходу на прикладі ТОВ «Тревел Профешнл Груп».

Таблиця 3.14 - Розрахунок інтегрального коефіцієнта потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «Тревел Профешнл Груп»

Показник	Умовне позначення	Значення
Ефективність персоналу	Еп	-0,93
Економічна рентабельність активів	Ра	-0,02
Ефективність маркетингових витрат	Емв	0,02
Придатність ОЗ	К _{поз}	0,13
Інтегральний коефіцієнт потенціалу конкурентоспроможності	К	3,59

Джерело: запропоновано автором

На основі побудованої матриці маркетингових інструментів та обґрунтованих стратегічних орієнтирів, розроблено конкретні рекомендації щодо виходу на туристичні ринки країн, що належать до різних кластерів. До аналізу залучено країни, які не охоплені поточними туроператорськими маршрутами підприємства, але мають перспективу для розвитку виїзного та в'їзного туризму в Україну, що дозволить поєднати стратегічні орієнтири на нові сегменти ринку з практичним запитом на диверсифікацію туристичних послуг (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Обрані країни для виходу на туристичні ринки за кластерами

Джерело: запропоновано автором

З кластеру 1 для виходу на нові туристичні ринки обрано Нову Зеландію. Дана країна один із найпривабливіших туристичних напрямків Південної півкулі

з розвиненою інфраструктурою, чітким державним регулюванням і високим рівнем вимог до безпеки та якості туристичних послуг. Водночас українські туристичні підприємства мають дуже обмежену присутність на цьому ринку через географічну віддаленість, візові бар'єри та низький рівень впізнаваності національного туристичного бренду.

Для туристичного підприємства із середнім потенціалом конкурентоспроможності, такого як ТОВ «Тревел Профешнл Груп», вихід на ринок Нової Зеландії можливий за умови фокусування на унікальній пропозиції, активного партнерства з локальними гравцями ринку та адаптації до вимог місцевого споживача, орієнтованого на безпеку, сталий туризм та індивідуальні маршрути. Необхідно також урахувати регуляторні вимоги до міжнародних туроператорів і туристичних агентів.

Попри географічну віддаленість, Нова Зеландія поступово набирає визнання в українських мандрівників, що прагнуть побачити унікальну природу, культуру маорі та доторкнутися до екзотики далекої південної півкулі.

В умовах середнього рівня конкурентоспроможності підприємства та обмеженого попиту на масовий туризм у цьому напрямку, стратегія має будуватися на індивідуалізації маршрутів, роботі з VIP-сегментом, гнучкості у формуванні турів та розвитку digital-маркетингу, що дозволить уникнути зайвих витрат на традиційну рекламу та налагодити прямий контакт із цільовою аудиторією (табл. 3.15).

Організація турів з України до Нової Зеландії вимагає від ТОВ «Тревел Профешнл Груп» високого рівня сервісу, персоналізації послуг, діджитал-інфраструктури та репутаційної роботи, що дозволить формувати стабільний попит у преміум-сегменті. Такий напрямок доцільно позиціонувати не як масовий продукт, а як ексклюзивну подорож, вартість якої відповідає унікальності досвіду. Цей напрям також дозволяє зміцнити позиції ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на глобальному ринку, підвищити його інноваційність та сформувати позитивний імідж серед цільової аудиторії, що орієнтується на незвичні, але якісні туристичні продукти.

Другий кластер представлений країною Марокко. Це країна, що поєднує давні культурні традиції, багату історичну спадщину та активний розвиток туристичної інфраструктури. Вона поступово трансформується зі «східного екзотичного напрямку» на повноцінний центр середземноморського та пустельного туризму. Разом з тим, інституційна підтримка туризму ще потребує зміцнення, а багато регіонів країни залишаються слабо охопленими міжнародними туроператорами, що відкриває додаткові можливості для нішевих українських гравців.

Таблиця 3.15 - Рекомендовані маркетингові інструменти для виходу ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на туристичний ринок Нової Зеландії (кластер 1)

Маркетинговий інструмент	Рекомендовані маркетингові заходи
Продуктова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування авторських маршрутів з глибоким культурним та природним зануренням (відомих турів «По слідах «Володаря пернів», «Міста маорі та термальні парки»). 2. Організація весільних подорожей, турів для дайверів, трекерів, спостереження за птахами. 3. Підготовка довгострокових програм). 4.
Цінова політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преміальне позиціонування (із сегментуванням на клас вище середнього). 2. Динамічне ціноутворення із урахуванням сезонності та кількості учасників. 3. Створення “все включено” програм для зниження стресу клієнта через складну логістику.
Комунікаційна стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. SMM-кампанія у Facebook, YouTube, TikTok з акцентом на візуальні враження. 2. Створення відеооглядів маршрутів, відгуків клієнтів, відеоексплейнерів по візових нюансах. 3. Розміщення у тревел-блогах, подкастах, спільнотах тревел-ентузіастів.
Канали дистрибуції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прямі продажі через сайт, Telegram-бот, мобільний застосунок. 2. Партнерство з банками для пропозиції турів у розстрочку. 3. Співпраця з форумами для подорожуючих, клубами (Rotary, гірськими та туристичними спільнотами).

Продовження табл. 3.15

Партнерства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з авіаперевізниками (Qatar, Emirates) щодо знижок/квот. 2. Підключення до міжнародних платформ B2B-бронювання з підтримкою локальних DMC у Новій Зеландії. 3. Співпраця з візовими центрами та юридичними консультантами.
Інновації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Віртуальні ознайомчі тури у форматі 360° VR перед бронюванням. 2. Використання AI-асистента на сайті для підбору маршруту за інтересами клієнта. 3. Гейміфікація програми лояльності для повторних поїздок.

Джерело: запропоновано автором

Для ТОВ «Тревел Профешнл Груп», яке має середній потенціал конкурентоспроможності, стратегія виходу на ринок Марокко повинна передбачати активну адаптацію до місцевої специфіки, акцент на унікальні формати подорожей (пустельні тури, еко-маршрути, фестивальні тури) та співпрацю з локальними провайдерами послуг. Успіх залежатиме від здатності гнучко комбінувати цінові переваги та новизну пропозиції (табл. 3.16).

Для туристичного підприємства з середнім потенціалом конкурентоспроможності, ринок Марокко пропонує балансовані можливості — з одного боку, це ще не повністю насичений напрям, а з іншого — достатньо відкритий для міжнародного туризму. Головним чинником успіху стане здатність запропонувати новизну, комфорт та якісний сервіс при збереженні доступної ціни.

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» має всі передумови для реалізації таких програм, особливо з урахуванням наявного досвіду організації комбінованих турів та нішевих напрямків. Вихід на ринок Марокко також може бути відправною точкою для подальшого розширення у Північну Африку та арабський світ.

Японія (кластер 4) є однією з найбільш конкурентних туристичних країн світу, що поєднує технологічний розвиток, глибоку культурну традицію та бездоганну якість туристичної інфраструктури. Вона має високу місткість ринку,

чіткі правила входу для іноземних операторів і водночас — складні бар'єри культурного сприйняття та стандарти сервісу. Для українських туристів Японія залишається привабливою, але складною для самостійного планування, що створює додану вартість організованих турів.

Для підприємства з середнім потенціалом конкурентоспроможності, як ТОВ «Тревел Профешнл Груп», вихід на японський ринок вимагає високої якості сервісу, співпраці з японськими ДМС, орієнтації на культурно-освітній, тематичний і подієвий туризм, а також персоналізованого обслуговування для туристів з вищим рівнем доходу (табл. 3.17).

Таблиця 3.16 - Рекомендовані маркетингові інструменти для виходу ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на туристичний ринок Марокко (кластер 2)

Маркетинговий інструмент	Рекомендовані маркетингові заходи
Продуктова стратегія	Розробка комбінованих турів: «Марракеш + пустеля Сахара», «Марокканські базари + Атлаські гори». Включення у маршрути майстер-класів зі східної кухні, місцевих ремесел. Формування малочисельних турів (6–12 осіб) для зменшення витрат та персоналізації.
Цінова політика	1. Пропозиція доступних пакетів на короткий термін (5–7 днів). 2. Гнучке формування ціни залежно від місяця поїздки (низький сезон — знижки до 20%). 3. Запровадження кешбеку для повторних бронювань.
Комунікаційна стратегія	1. Розміщення контенту у тревел-групах українських туристів у Facebook, Telegram. 2. Рекламна кампанія з акцентом на «недооцінений напрям». 3. Онлайн-вебінари. 4. Прямі ефіри «Марокко очима мандрівника».
Канали дистрибуції	1. Продаж через онлайн-сервіси та ОТА (Booking, GetYourGuide, TripMyDream). 2. Співпраця з турагентами у Львові, Києві та Одесі, де зосереджена аудиторія з інтересом до екзотичних подорожей. 3. Створення мобільної платформи з порадами для самостійних туристів.

Продовження табл. 3.16

Партнерства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення місцевих гідів, DMC-агентств у Фесі, Марракеші, Агадірі. 2. Підписання угод з еко-лоджами, наметовими кемпами в пустелі. 3. Колаборації з фестивалями музики, вуличного мистецтва.
Інновації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення мобільного путівника з елементами AR (доповненої реальності). 2. Бот-помічник у месенджерах для бронювання та супроводу в поїзді. 3. Відеоінструкції для самостійного проходження митного контролю та адаптації до місцевих традицій.

Джерело: запропоновано автором

Таблиця 3.17 - Рекомендовані маркетингові інструменти для виходу ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на туристичний ринок Японії (кластер 3)

Маркетинговий інструмент	Рекомендовані маркетингові заходи
Продуктова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення авторських турів під брендом «Japan Insight»: «Кіото — шлях самурая», «Осінній листопад + онсени». 2. Програми для вузьких інтересів: аніме-тури, кулінарні школи, садово-архітектурні екскурсії. 3. Включення до маршрутів подій: Hanami, Gion Matsuri, Tokyo Game Show.
Цінова політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преміальний сегмент: середня ціна вище ринкової, акцент на цінність і унікальність. 2. Вартість включає всі трансфери, перекладача, індивідуальний супровід. 3. Можливість розстрочки/оплати частинами для українського ринку.
Комунікаційна стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відеоблогери, які вже були в Японії – амбасадори турів. 2. Реклама у Instagram та YouTube з естетичним візуалом та аудіо. 3. Онлайн-лекції «Як не розгубитися в Японії» 4. Безкоштовний e-book про Японію.
Канали дистрибуції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Онлайн-продажі через власну платформу та агрегатори з преміум-клієнтами. 2. Участь у виставках (наприклад, ITB Berlin або Japan Expo). 3. Партнерство з бізнес-клубами, освітніми центрами, школами японської мови.
Партнерства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з японськими DMC та перекладачами. 2. Контракти з готелями типу рьокан, temple stays.

Продовження табл. 3.17

Інновації	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3D-тури Японією на сайті: перегляд міст, храмів, готелів. 2. VR-модуль «Спробуй Японію перед подорожжю». 3. Додаток з інформацією про правила поведінки, обмін культурними звичками.
-----------	---

Джерело: запропоновано автором

Туристичний ринок Японії - це складний, але надзвичайно перспективний для українського туроператора, який прагне розширити горизонти на висококонкурентних та вибагливих туристичних напрямках. Вихід на нього має бути обґрунтований бездоганною якістю сервісу, тематичними програмами високої глибини, а також комунікацією, яка працює на емоційне занурення туриста ще до від'їзду.

Для ТОВ «Тревел Профешнл Груп» це не лише шлях до розширення продуктового портфеля, але й можливість навчання стандартам туристичного обслуговування найвищого рівня, що згодом може бути масштабовано на інші азійські ринки (Південна Корея, Тайвань, Сінгапур).

З четвертого кластеру обрано Камбоджу, що славиться унікальною історико-культурною спадщиною, на кшталт храмового комплексу Ангкор-Ват, мальовничими природними ландшафтами та відносно низькими цінами на туристичні послуги. Водночас вона характеризується недостатнім розвитком туристичної інфраструктури, обмеженим авіасполученням, нестабільною якістю сервісу та потребою в адаптації під західного (та українського) туриста.

Для компанії зі середнім потенціалом конкурентоспроможності, ринок Камбоджі може стати нішевим напрямом у рамках експедиційного, пригодницького, етнотуризму та форматів «відкриття нових країн». Основний акцент – на партнерствах із перевіреними DMC, комбінуванні з іншими країнами Південно-Східної Азії (Таїланд або В'єтнам), безпеці (табл. 3.18).

Ринок Камбоджі – це нішева можливість для українського туристичного бізнесу запропонувати щось нове, емоційне й екзотичне. Для ТОВ «Тревел Профешнл Груп» це може стати тестовим полігоном для розширення географії турів у Південно-Східній Азії, а також платформою для співпраці з локальними

провайдерами, що надалі використовуватиметься для входу на більш місткі регіональні ринки.

Важливо, щоб продукт мав додану цінність через організацію, логістику та безпеку, бо саме ці фактори часто стримують потенційних клієнтів від подорожі до Камбоджі самостійно.

У сучасних умовах не менш важливою є зворотна стратегія — залучення іноземних туристів до України. Розуміння культурних очікувань, економічних можливостей та туристичних вподобань громадян із кожного кластера дозволяє сформуванню диференційованих туристичних продуктів, адаптованих до запитів споживачів, що сприятиме підвищенню міжнародної привабливості українського туристичного продукту, особливо на тлі глобальних тенденцій регіонального туризму, емоційних вражень та попиту на «не масові» напрями (табл. 3.19).

Таблиця 3.18 - Рекомендовані маркетингові інструменти для виходу ТОВ «Тревел Профешнл Груп» на туристичний ринок Камбоджі (кластер 4)

Маркетинговий інструмент	Рекомендовані маркетингові заходи
Продуктова стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комбіновані тури: Камбоджа + В'єтнам / Таїланд (7–10 днів). 2. Тематичні програми «У пошуках Ангкора», «Кхмерська спадщина» з гідом. 3. Пригодницькі тури: річкові круїзи по Меконгу. 4. Сільський еко-туризм.
Цінова політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позиціонування як доступної екзотики з розумною ціною. 2. Пакети з чіткою вартістю та переліком послуг: «все включено» з гідом та трансферами. 3. Акційні пропозиції на міжсезоння, мотивація «відкрий нову країну».
Комунікаційна стратегія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контент: історії з подорожей, фото репортажі з Камбоджі. 2. Кампанія «Побачити Ангкор своїми очима» у Facebook / Instagram. 3. Вебінари про подорож у форматі «Запитай експерта».
Канали дистрибуції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прямі продажі через сайт і соцмережі. 2. Мережа турагентів, що спеціалізуються на екзотиці. 3. Партнерство з тревел-блогерами, які вже відвідували Камбоджу.

Продовження табл. 3.18

Партнерства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з DMC у Сієм Ріпі (центрі туризму). 2. Узгодженість логістики з в'єтнамськими / тайськими туроператорами. 3. Залучення локальних гідів, які пройшли сертифікацію.
Інновації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Онлайн-калькулятор подорожі: самостійне планування програми туру на сайті. 2. VR-знайомство з Ангкор-Ватом. 3. Мобільний додаток з порадами з безпеки, гігієни, звичаїв.

Джерело: запропоновано автором

Кожен туристичний ринок має свої потреби та специфіку очікувань. Тому кожен туристичний продукт адаптовано під культурні особливості, купівельну спроможність і менталітет туристів, а маркетингові інструменти розроблені таким чином, щоб забезпечити максимальне охоплення та зацікавлення:

- у розвинених країнах важливі інновації, якість і емоційний досвід, тому використовуються технологічні рішення та акцент на унікальність;
- у країнах, що розвиваються, ефективними є партнерства з місцевими громадами та фокус на культурну та духовну складову;
- для туристичних лідерів важлива ексклюзивність та високі стандарти, отже особлива увага приділяється персоналізації та співпраці з технологічно просунутими каналами;
- у країнах з низькою інфраструктурою головний акцент – на доступність, партнерства з неурядовими громадськими організаціями і соціально-орієнтовані програми.

Розроблені туристичні продукти демонструють адаптацію до цільових груп, з урахуванням не лише географічної приналежності країн, але й туристичної зрілості ринку, поведінкових моделей споживачів і очікувань щодо туристичної подорожі, що дає можливість туристичним підприємствам України сформувати конкурентну перевагу, орієнтуючись на чітко визначені сегменти іноземних споживачів та формуючи емоційно привабливий, культурно релевантний та економічно доцільний продукт.

Таблиця 3.19 - Туристичні продукти для іноземних туристів в Україні за кластерами країн з рекомендованими маркетинговими інструментами

Кластер	Країна	Туристичний продукт	Продуктова політика	Цінова стратегія	Комунікації	Канали дистрибуції	Партнерства	Інновації
1. Розвинені країни	Нова Зеландія	Культурно-історичний тур з елементами гастрономії (Київ, Львів, Чернівці)	Акцент на унікальність спадщини, автентичні локації, якість сервісу	Преміум-сегмент, акційні пакети для раннього бронювання	Цифрові кампанії у соцмережах, блогери, Google Ads	OTA (TripAdvisor, Viator), турагентства в NZ	Посольство України, діаспора, авіакомпанії	AR-гід, персоналізація маршрутів
2. Країни, що розвиваються	Марокко	Релігійно-культурний та пізнавальний тур (Київ, Почаїв, Кам'янець-Подільський)	Фокус на духовні локації, гостинність	Гнучке ціноутворення, «економ плюс»	Facebook/Instagram Ads, участь у міжнародних виставках	Туроператори Марокко, релігійні громади	Громадські організації, обмінні програми	Онлайн-бронювання через мобільний додаток
3. Провідні туристичні лідери	Японія	Авторський тур «Україна незвична»: природа, технології, традиції	Високий стандарт обслуговування, унікальні маршрути	Висока ціна з гарантією якості	TikTok, YouTube-тури, колаборації з інфлюенсерами	Спецпропозиції на японських туристичних платформах	Туристичні офіси Японії, обміни з університетами	Гейміфікація екскурсій, японська мова в додатках
4. Країни з низькою інфраструктурою	Камбоджа	Економ-тур «Україна: природа і традиції» (Карпати, замки, етнотуризм)	Доступність, безпека, гостинність	Мінімальні пакети, соціальні тури	WhatsApp-реклама, реклама через освітні фонди	Агентства у Пномпені, освітні програми	НГО, фонди розвитку освіти і культури	Екскурсії в форматі відеочатів, квест-тури

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, інтеграція результатів кластерного аналізу та інструментарію маркетингового позиціонування дозволяє не лише виходити на зовнішні ринки, а й ефективно інтернаціоналізувати український туризм через прийом туристів із різних регіонів світу, враховуючи особливості кожного цільового ринку.

Для оцінки можливостей підвищення потенціалу конкурентоспроможності туристичного підприємства в межах апробації результатів дослідження здійснено імітаційне моделювання впливу ключових чинників на інтегральний показник потенціалу конкурентоспроможності. Як визначено у попередньому розділі, такий показник формується на основі чотирьох складових – ефективності персоналу, економічної рентабельності активів, ефективності маркетингових витрат та придатності основних засобів.

Моделювання дозволяє не лише визначити найбільш чутливі до змін компоненти конкурентоспроможності, але й сформулювати практичні рекомендації щодо доцільних напрямів розвитку. Зокрема, у рамках аналізу розглянуто декілька сценаріїв покращення окремих чинників, що дало змогу виявити потенційний ефект від управлінських рішень у сфері кадрової політики, інвестицій в оновлення технологій чи підвищення ефективності активів та маркетингової діяльності.

Зведені результати моделювання представлено в таблиці 3.20.

Отримані результати імітаційного моделювання демонструють, що найбільший вплив на інтегральний показник конкурентоспроможності ефективність персоналу, що повністю узгоджується з результатами попереднього статистичного аналізу. Навіть незначне покращення цього показника забезпечує суттєве зростання інтегрального коефіцієнта, що вказує на високу чутливість моделі до кадрової складової.

Водночас підвищення ефективності технологічної складової також позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності, однак у меншій мірі, що вказує на необхідність системного підходу до підвищення ефективності: одночасна робота над кадровим потенціалом, оптимізацією маркетингової

діяльності та оновленням матеріально-технічної бази є найефективнішою стратегією для зміцнення позицій туристичного підприємства на ринку.

Таблиця 3.20 - Імітаційне моделювання впливу ключових чинників на інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ Тревел Профешнл Груп»

Сценарій	Значення К	Приріст до базового	Коментар
Базовий	3,59	—	Поточний стан
Покращення ефективності персоналу на 20%	3,648	+0,058	Варто посилити кадрову роботу
Збільшення придатності основних засобів на 30%	3,630	+0,040	Модернізація обладнання
Комбінований вплив	3,684	+0,094	Максимальний позитивний вплив

Джерело: розраховано автором

Таким чином, результати моделювання підтверджують обґрунтованість структури інтегрального показника та демонструють його практичну придатність для оцінювання потенціалу розвитку туристичних підприємств.

У подальшому, враховуючи рівень інтегрального показника та класифікацію туристичних ринків за кластерами, було сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо виходу підприємства на нові міжнародні ринки, а також розроблено пропозиції щодо створення туристичних продуктів для іноземних споживачів в Україні. Результати апробації свідчать про адаптивність і прикладну цінність розробленої методики, а також її здатність забезпечувати стратегічну підтримку у прийнятті управлінських рішень на туристичних підприємствах в умовах зростаючої конкуренції та динаміки зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати досліджень, проведених в розділі 3 дисертаційної роботи важливо зазначити наступне:

1. Під економічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу розуміється цілісна система концептуальних, ресурсно-операційних та економічних засад, що спрямована на забезпечення ефективної координації, моніторингу, аналізу та адаптації потенціалу туристичних підприємств з метою підвищення їхньої економічної ефективності та конкурентоспроможності на засадах маркетингу. Керуюча підсистема реалізується на концептуальному базисі через об'єкт, предмет, інструменти та економічні відносини. Керована підсистема забезпечує ресурсно-операційний базис та базис економічної дії завдяки мобілізації внутрішніх ресурсів, ефективних операційних процесів та забезпечення адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Кожен блок є достатньо функціональним та передбачає деталізацію для поетапного формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на засадах маркетингу. Послідовність в процесі формування надає можливість вивести рівень конкурентоспроможності підприємства на новий.

2. Розроблено авторський інтегральний індикатор оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі, який синтезує різнопланові за змістом часткові показники. Сформована модель ранжування туристичних підприємств за потенціалом конкурентоспроможності дає змогу моніторити динаміку ринкових позицій суб'єктів господарювання та формує аналітичну базу для обґрунтування стратегічних рішень щодо посилення конкурентних переваг в умовах нестабільного ринкового оточення. За результати розрахунків встановлено, що при значенні дискримінантної функції K менше за 2,27 - потенціал конкурентоспроможності туристичних підприємств ідентифікується як низький, в межах від 2,27 до 5,63 – як середній, при значенні K більше або дорівнює 5,63 - підприємство досягає високого рівня потенціалу конкурентоспроможності.

3. Сформовано матрицю маркетингових стратегій, яка слугує інструментом для структуризації та наочного представлення даних про потенціал суб'єкта господарювання. Застосування цієї матриці сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо вибору маркетингових інструментів та ідентифікації перспективних векторів освоєння нових ринкових кластерів. Модель містить 12 стратегічних зон, виокремлених на основі крос-аналізу двох детермінант: рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємства та кластера за індексом конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

5. Визначено процедуру вибору маркетингових інструментів для виходу туристичних підприємств на ринки кластерів. Відповідні маркетингові інструменти враховують як рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємств, так і особливості середовища туристичних ринків кластеру, що забезпечує сталу динаміку розвитку організації та її адаптивну стійкість у конкурентному полі, а також визначає алгоритми реагування на трансформації зовнішнього середовища.

6. Запропоновано алгоритм вибору маркетингових інструментів для реалізації стратегії виходу туристичних підприємств на зовнішні ринки з урахуванням їхнього потенціалу конкурентоспроможності, що забезпечує можливість системної оцінки ефективності маркетингових інструментів з метою досягнення оптимального співвідношення між внутрішнім потенціалом підприємства та характеристиками цільового кластеру.

Висновки та результати досліджень, виконаних у третьому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [2-3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ : КНЕУ. 2008. 272 с.
2. Герлян Я.С. Окремі аспекти сутності маркетингового механізму. Матеріали Всеукраїнського симпозіуму «Реальний сектор економіки України в

умовах невизначеності», (Київ, 04 квітня 2024 року . Університет «Україна». 2024. 183 с. С. 153-155

3. Кутліна І.Ю. Герлян Я.С. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі концепції маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. том 34 С.242-248. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-34>

ВИСНОВКИ

В дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до розв'язання науково-практичного завдання щодо формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств на засадах маркетингу. Результати проведеного наукового дослідження дають змогу зробити наступні висновки теоретичного та науково-практичного характеру:

1. Дослідження та узагальнення сучасних наукових концепцій дозволило сформулювати авторське поняття «конкурентоспроможність на засадах маркетингу» як системного процесу трансформації ресурсного потенціалу підприємства у стійкі конкурентні переваги шляхом створення цінності для споживачів із застосуванням комплексу маркетингових інструментів, що забезпечує досягнення високої економічної результативності, задоволення потреб споживачів та реалізацію стратегічних цілей підприємства в динамічному ринковому середовищі. Запропоноване визначення конкурентоспроможності інтегрує основні положення функціонального, клієнтоорієнтованого, соціального та стратегічного підходів, спираючись на принципи сучасного маркетингу — системність, ціннісну орієнтацію та управління взаєминами зі споживачами.

2. За результатами аналізу маркетингових інструментів уточнено їхню роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Виділено ключові групи інструментів, зокрема ті, що спрямовані на аналіз маркетингового середовища, дослідження ринку, розробку стратегій, а також прогнозування і моделювання. Їх застосування забезпечує системний та адаптивний підхід до управління підприємством в умовах постійних змін конкурентного середовища, що є критично важливим для підвищення його ринкової стійкості та ефективності.

3. Проведений аналіз засвідчив, що сучасний світовий ринок туристичних послуг зазнає суттєвих трансформацій під впливом постпандемічного відновлення, цифровізації та змін у споживчих запитах. Для

оцінки перспектив виходу на міжнародні ринки запропоновано удосконалений підхід до аналізу туристичних дестинацій через кластеризацію країн за чотирма ключовими показниками: кількість міжнародних туристичних прибуттів, індекс цифрової готовності, індекс сталого розвитку та індекс якості життя, що дозволяє зіставити країни за рівнем розвитку туристичної інфраструктури, оцінити їх інноваційну та соціальну привабливість як потенційних ринків.

4. Сформований економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на засадах маркетингу, що поєднує концептуальні орієнтири, економічні важелі та ресурсно-операційні інструменти, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Його структура передбачає поділ на керуючу та керовану підсистеми, що взаємодіють між собою та враховують як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики, зумовлені технологічним прогресом, змінами в поведінці споживачів та глобальними ринковими трендами.

5. У процесі наукового дослідження за допомогою багатофакторного дискримінантного аналізу визначено та обґрунтовано критерії оцінки потенціалу конкурентоспроможності туристичних підприємств. З урахуванням багатофакторної природи конкурентоспроможності запропоновано інтегральний показник, який поєднує ключові аспекти діяльності підприємства - фінансовий, кадровий, маркетинговий, технологічний. Граничні значення дискримінантної функції K забезпечують обґрунтовану класифікацію підприємств: значення $K < 2,27$ відповідає низькому рівню потенціалу, $2,27 \leq K < 5,63$ — середньому, а $K \geq 5,63$ — високому рівню конкурентоспроможності.

6. Запропонований методичний підхід щодо вибору маркетингових інструментів для виходу на нові ринки на основі матриці стратегій підприємства, яка дозволяє обґрунтовано поєднувати внутрішні характеристики туристичних підприємств з особливостями зовнішнього середовища цільових ринків. Матриця сформована за двома критеріями — рівнем потенціалу конкурентоспроможності підприємства (високий, середній, низький) та належністю ринку до одного з чотирьох кластерів туристичних дестинацій.

7. Використовуючи розроблені методи, проведено апробацію науково-методичного підходу до формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств та вибору маркетингових інструментів для виходу на зовнішні ринки на туристичному підприємстві ТОВ «Тревел Профешнл Груп». Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності дало змогу об'єктивно оцінити рівень його потенціалу з урахуванням кадрової, фінансової, маркетингової та технологічної складових. Застосування імітаційного моделювання підтвердило пріоритетність впливу технічної складової на загальну конкурентоспроможність, а також дозволило виявити найперспективніші напрями внутрішнього розвитку підприємства.

ДОДАТОК А

Таблиця 1 – Часткові показники потенціалу конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі

Підприємство	Ефективність персоналу	Продуктивність праці	Економічна рентабельність активів	Ефективність маркетингових витрат	Рентабельність власного капіталу	Ефективність використання ОЗ	Придатність ОЗ	Рентабельність послуг
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈
ТОВ "ТУРИСТИЧНА АГЕНЦІЯ "ПОЇХАЛИ З НАМИ"	2,37	1080,67	0,04	0,85	106,25	1,33	0,78	2,01
ТОВ "СВІТ-МАНДРІВ"	1,17	11712,28	0,03	1,59	44,15	203,73	0,42	0,01
ТОВ "АДРІАТІК ТРЕВЕЛ"	0,83	16662,13	0,02	2,80	11,62	10,98	0,89	0,00
ТОВ "НЬЮ ЛОДЖИК ТРЕВЕЛ"	1,42	196,75	0,09	1,47	0,98	4053,70	0,40	0,86
ТОВ "7 Я ТРЕВЕЛ"	0,73	4069,83	0,03	1,92	0,47	4591,57	0,51	0,02
ТОВ "ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ ЕКСКЛЮЗІВ"	0,42	333,18	0,01	1,12	8,75	12,64	0,51	0,11
ТОВ "ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ "АНЕКС ТУР"	-0,09	391,15	0,00	-1,74	-14,39	24,99	0,12	-0,15
ТОВ "КОРАЛ ТРЕВЕЛ"	-0,12	377,01	0,00	-0,30	-0,44	1,93	0,19	-0,35
ТОВ "ТЕЗ ТУР"	-10,45	121,03	-0,05	-4,40	-292,17	1,72	0,13	-10,27
ТОВ "ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП"	-0,93	129,38	-0,02	0,02	-1,25	2,58	0,13	-2,30
ТОВ "АЛЬБАТРОС -ТРЕВЕЛ"	-0,20	2692,04	-0,01	0,01	-0,30	1116,34	0,03	0,00
ТОВ "ФЕЄРІЯ МАНДРІВ"	-2,63	19,26	-0,36	-1,36	-534,94	162,47	0,11	-55,25

ДОДАТОК Б**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ****Статті у виданнях іноземних держав:**

1. Kutlina Iryna, Herlian Yakiv. (2025) Cluster Analysis of Countries of The World by Competitiveness of Tourist Destinations. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 3(51). (0,3 друк. арк.)) [https://doi.org/10.31435/ijite.3\(51\).2025.3981](https://doi.org/10.31435/ijite.3(51).2025.3981)

Статті у наукових фахових виданнях України:

2. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Окремі аспекти поведінки споживача в Україні під час війни. Вісник Університету «Україна» (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2023. № 8 (35). С. 59-69. (Особистий внесок автора: аналіз маркетингу як невід’ємної категорії ринку (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2023-8-35-06>

3. Кутліна І.Ю., Герлян Я.С. Якість як важливий соціально-економічний аспект маркетингу. Вісник Університету «Україна» (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2024. № 10 (37). С. 81-90 (Особистий внесок автора: систематизація факторів формування якості продукту на основі маркетингових підходів (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-10-37-07>

4. Герлян Я.С., Кутліна І.Ю. Еволюція маркетингу: від продукту до цінності в умовах цифрової трансформації. Вісник Університету Україна. (Серія: економіка, менеджмент, маркетинг). 2024. №12 (39). С. 30 – 39. (Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив еволюційних змін у суспільстві на трансформацію маркетингу як концепції управління та інструменту формування конкурентних переваг підприємства (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-03>

5. Герлян Я.С. Трансформація туристичного ринку в умовах цифровізації та маркетингових інновацій. Наукові перспективи. 2025 №10(64) С. 444-457 (0,7 друк. арк.)) [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-444-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-444-)

[457](#)

6. Кутліна І.Ю. Герлян Я.С. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі концепції маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. 2025. том 34 С. 242-248. (Особистий внесок автора: передумови формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі концепції маркетингу (0,3 друк. арк.)) <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-34>

7. Кутліна І.Ю. Герлян Я.С. Адаптація маркетингових інструментів туристичних підприємств в умовах диференціації зовнішніх ринків. Ефективна економіка. 2025. (Особистий внесок автора: розробка матриці стратегій туристичних підприємств на засадах маркетингу (0,5 друк. арк.)) <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.87%20>

Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Герлян Я.С. Окремі аспекти маркетингу як управлінської діяльності. Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей XX Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених (м. Київ. 24–26 квітня 2023 р.). К.: Університет «Україна», 2023. 26-27 с. (0,1 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Molod_osvita_nauka_duhovnist/23molod_zbirka_t ez.pdf

9. Герлян Я.С. Товар в системі формування маркетингової товарної політики підприємства. Збірник Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ. 23 листопада 2023 р.). К.: Університет «Україна», 2023. С. 37-40. (0,2 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2023/Zbirnuk_konferentsiya_2023.pdf

10. Герлян Я.С. Окремі аспекти сутності маркетингового механізму. Матеріали Всеукраїнського симпозіуму «Реальний сектор економіки України

в умовах невизначеності», (Київ, 04 квітня 2024 року Університет «Україна». 2024. 183 с. С. 153-155 (0,2 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/conferencii/2024/zbirnyk_tez_real_sektor_ekonomiky_2024.pdf

11. Герлян Я.С. Роль маркетингу в реалізації цілей сталого розвитку. Збірник II-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м. Київ. 21 листопада 2024 р.). К.: Університет «Україна», 2024. С. 176-180 (0,3 друк. арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2024/Zbirnik_materialiv_Konferenc_IEM_2024.pdf

12. Герлян Я.С. Функціонування туристичного сектору державної політики України в умовах війни. Збірник III-ої Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток національної економіки України (макро- та мікрорівень) в умовах війни» (м.Київ. – 24 грудня 2025 р.). – К.: Університет «Україна», 2025. С. 8-10 (0,1 друк.арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Electronni_naukovi_vidannya/2025/Zbirnuk_konferentsiya_2025.pdf

13. Герлян Я.С. Розвиток інклюзивного туризму в Україні та світі. XXV Міжнародна науково-практична конференція Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики м. Київ, 27 листопада 2025 р С.855-858 (0,2 друк.арк.)) https://uu.edu.ua/upload/Nauka/IOS/2025/ios_25.pdf

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Герляна Якова Сергійовича
на тему «Формування економічного механізму забезпечення
конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу»

Туристична компанія «DOVZHNIK TRAVEL» підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Герляна Якова Сергійовича на тему «Формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу» впроваджено в діяльність компанії.

Так, використання методики оцінки міжнародних ринків спонукало компанію переглянути портфель туристичних напрямків та зосередити зусилля на найбільш перспективних кластерах, що дозволило мінімізувати ризики виходу на нові ринки.

Вибір стратегій виходу на нові туристичні ринки залежно від кластера країни та розрахованого рівня потенціалу підприємства забезпечило підвищення ефективності використання інструментів просування для кожної цільової групи споживачів.

Використання зазначених підходів дозволило систематизувати процес прийняття управлінських рішень, підвищити обґрунтованість вибору закордонних партнерів та оптимізувати маркетинговий бюджет туристичної компанії.

Директор
Туристичної компанії
«DOVZHNIK TRAVEL»



Ірина ДОВЖЕНКО

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Герляна Якова Сергійовича
на тему «Формування економічного механізму забезпечення
конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу»

Результати та положення дисертаційного дослідження Герляна Якова Сергійовича на тему «Формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу» були враховані при формуванні оновленої маркетингової стратегії Туристичної агенції “JV Travel” ФОП Вікуліна Ю.М. у 2025 році.

Зокрема, впровадження економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає концептуальну, ресурсно-операційну та економічну компоненти дозволило підприємству здійснити оцінку ефективності економічної діяльності на основі комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, що стало основою для визначення довгострокових маркетингових цілей і підвищення конкурентної стійкості підприємства на ринку туристичних послуг.

Директор туристичної
агенції “JV Travel”



Вікуліна Ю.М.

Заклад вищої освіти
"Відкритий
міжнародний УНІВЕРСИТЕТ
розвитку людини
"УКРАЇНА"



Higher Education Institution
"Open
International UNIVERSITY
of Human Development
"UKRAINE"

Україна, 03115, м. Київ, вул. Львівська, 23, тел.: 044-409-27-69, 067-406-53-92, 067-328-28-22
e-mail: office@uu.edu.ua; viddilorgrobotu@ukr.net сайт: <http://uu.edu.ua>

№ 10.35-134 від 12 лютого 2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дослідження
ГЕРЛЯНА ЯКОВА СЕРГІЙОВИЧА
в навчальний процес

Результати науково-дослідної роботи за темою дисертаційного дослідження Герляна Я.С. «Формування економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на засадах маркетингу» використовуються в освітньому процесі в Інституті економіки та менеджменту у формі лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Економіка підприємства» та «Маркетингові комунікації» для освітнього рівня «бакалавр», зокрема, використовується розроблена автором методологія з використання чотирьох категорій індикаторів для комплексної оцінки конкурентоспроможності туристичних дестинацій, зокрема: кількість туристичних прибуттів, індекс цифрової готовності, індекс сталого розвитку та показники якості життя.

Директор
Інституту економіки і менеджменту,
д.е.н, професор



Світлана НЕСТЕРЕНКО
Світлана НЕСТЕРЕНКО

ГЕРЛЯН ЯКІВ СЕРГІЙОВИЧ

Результат перевірки підпису

П.І.Б.

РНОКПП

Організація (установа)

Код ЄДРПОУ

Посада

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)

Сертифікат виданий

Серійний номер

Тип носія особистого ключа

Алгоритм підпису

Тип підпису

Формат підпису

Сертифікат

Підпис вірний

ГЕРЛЯН ЯКІВ СЕРГІЙОВИЧ

3390710097

ФІЗИЧНА ОСОБА

22:57:31 25.02.2026

КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

5E984D526F82F38F0400000047DD0F02AC9F4207

Захищений

dstu4145

Кваліфікований

СAdES-T

Кваліфікований