

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи
бакалавр

на тему: «Диверсифікація туристичного продукту як стратегічний напрям
розвитку туристичного підприємства»

Виконала: здобувача 4 курсу
групи ТУР2022-1
спеціальності 242 «Туризм»
Арсєєва Анастасія Дмитрівна

Керівник: Писарева І.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Кондратенко Н.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

“19” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Арсєєва А.Д.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГТ
(назва)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

«20» « червня» 2026.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень бакалавра
Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 1 » « червня » 2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Арсеєва Анастасії Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Диверсифікація туристичного продукту як стратегічний напрям розвитку туристичного підприємства» керівник роботи Писарева Ірина Володимирівна затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р. № 428-03
2. Строк подання студентом роботи 19.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні норми та стандарти, науково-технічна література, статистичні та інтерактивні джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити 1. Теоретико-методичні засади формування стратегії диверсифікації туристичного продукту підприємства. 2. Тематичний аналіз діяльності підприємства 3. Розроблення та економічне обґрунтування стратегії диверсифікації туристичного продукту.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Об'єкт, предмет, мета та завдання кваліфікаційної роботи. 2. Сутність диверсифікації продукції туристичного підприємства. 3. Туристичні аспекти розробки стратегії диверсифікації продукції туристичного підприємства. 4. Характеристика основних сегментів споживчого попиту на туристичні продукти ТОВ «Навігатор Україна». 5. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. 6. Порівняльна характеристика туристичних продуктів ТОВ «Навігатор Україна» та основних конкурентів. 7. Матриця БКГ туристичних продуктів ТОВ «Навігатор Україна». 8. Обґрунтування пріоритетних напрямів диверсифікації туристичного продукту підприємства. 9. Розроблення та оцінювання економічної ефективності проєкту оздоровчого сра- і термального туру. 10. Розроблення та оцінювання економічної ефективності корпоративного туру психологічного відновлення та командоутворення. 11. Порівняння економічної ефективності розроблених проєктів диверсифікації. 12. Механізм реалізації стратегії диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Писарева І.В., доц., к.е.н.		
Нормоконтроль	Радіонова О.М., доц., к.е.н.		

Дата видачі завдання 1 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

_____ Арсєєва А.Д.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Писарева І.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РАЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Теоретична сутність і зміст стратегії диверсифікації.....	9
1.2 Етапи впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві.....	17
1.3 Технологія диверсифікації туристичної діяльності	21
РОЗДІЛ 2 ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	33
2.1. Характеристика досліджуваного підприємства.....	33
2.2. Аналіз споживчого попиту на туристичні продукти підприємства	35
2.3. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства	43
2.4. Оцінювання конкурентних позицій підприємства	50
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ	63
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів диверсифікації туристичного продукту підприємства	63
3.2. Розроблення та оцінювання економічної ефективності проєкту оздоровчого SPA- і термального туру.....	68
3.3 Розроблення та оцінювання економічної ефективності корпоративного туру психологічного відновлення та командоутворення.....	78
3.4. Порівняльне оцінювання проєктів та формування механізму реалізації стратегії диверсифікації.....	87
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

У сучасних умовах динамічних змін туристичного ринку, посилення конкуренції, трансформації споживчого попиту та зростання впливу безпекових і соціально-економічних чинників особливого значення набуває пошук ефективних стратегічних напрямів розвитку туристичних підприємств. Одним із таких напрямів є диверсифікація туристичного продукту, яка передбачає розширення асортименту туристичних послуг, освоєння нових сегментів ринку, залучення нових категорій споживачів і формування додаткових джерел доходу.

Особливої актуальності диверсифікація туристичного продукту набуває для підприємств України, діяльність яких здійснюється в умовах воєнних викликів, скорочення міжнародних туристичних потоків, зміни транспортної доступності, підвищення вимог до безпеки та переорієнтації споживачів на внутрішній туризм. Сучасні туристи дедалі частіше надають перевагу короткотривалим, оздоровчим, рекреаційним, корпоративним, індивідуальним і тематичним подорожам. Це зумовлює необхідність оновлення традиційних туристичних продуктів і розроблення пропозицій, які поєднують відпочинок, оздоровлення, психологічне відновлення, пізнання та командоутворення.

Мета роботи полягає у з'ясуванні особливостей розробки стратегії диверсифікації продукції на туристичному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

1. Дослідження теоретичних основ стратегії диверсифікації продукції на туристичному підприємстві;
2. Проведення аналізу діяльності туристичного підприємства;
3. Розробка стратегії диверсифікації продукції на туристичному підприємстві.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі виступає діяльність туристичного підприємства, а предметом – розробка стратегії диверсифікації продукції на туристичному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методи аналізу та синтезу

застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності диверсифікації та туристичного продукту. Метод порівняння використано для зіставлення видів диверсифікації, туристичних продуктів підприємства та пропозицій його конкурентів. Статистичний і фінансово-економічний методи застосовано під час аналізу доходів, витрат, прибутку, рентабельності та майнового стану підприємства. Системний підхід використано для комплексного дослідження чинників, що впливають на вибір стратегії розвитку.

Для оцінювання структури туристичних продуктів застосовано матрицю Бостонської консалтингової групи. Експертний метод використано для визначення перспективності альтернативних напрямів диверсифікації. Розрахунково-аналітичний метод застосовано для визначення собівартості туристичних продуктів, точки беззбитковості, рентабельності інвестицій, чистої приведеної вартості, індексу прибутковості та строку окупності запропонованих проєктів. Графічний метод використано для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань стратегічного управління, диверсифікації та розвитку туристичних підприємств, нормативно-правові акти у сфері туризму, статистичні та аналітичні матеріали, фінансова звітність і внутрішня інформація ТОВ «Навігатор Україна», а також результати власних розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Навігатор Україна» під час розширення асортименту туристичних продуктів, залучення нових сегментів споживачів, зменшення сезонності та підвищення прибутковості діяльності. Розроблені проєкти турів можуть бути використані як основа для практичного впровадження концентричної та горизонтальної диверсифікації туристичного продукту підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 108 сторінок, у тому числі основного тексту – 98 сторінок. Робота містить: 36 таблиць, 7 рисунків та 7 формул список використаних джерел (70 найменувань, викладених на 6 сторінках)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність і зміст стратегії диверсифікації

Нижче подано перефразований варіант у науковому стилі зі збереженням змісту та посилань на джерела.

У сучасних умовах функціонування українських підприємств дедалі виразніше простежуються процеси диверсифікації та інтеграції, які розглядаються як перспективні напрями трансформації організаційно-господарських структур.

Термін «диверсифікація» походить від латинського «diversificatio» та означає зміну, урізноманітнення. У широкому розумінні диверсифікація характеризує розширення господарської діяльності підприємства шляхом освоєння нових сфер, збільшення асортименту продукції, розширення переліку послуг і географічних меж функціонування. У вузькому значенні диверсифікація передбачає вихід підприємства у галузі та види діяльності, які не мають безпосереднього виробничого або функціонального зв'язку з його основною спеціалізацією [12]. Унаслідок реалізації диверсифікаційних процесів підприємства можуть трансформуватися у складні багатогалузеві структури або конгломерати [8].

Диверсифікація є одним із стратегічних способів розвитку підприємства, що передбачає поширення його виробничої та комерційної діяльності за межі сформованої спеціалізації. Вона може охоплювати різні галузі економіки та сфери господарювання, які не пов'язані між собою безпосередньою виробничою кооперацією та не обов'язково конкурують між собою.

Основними перевагами диверсифікації як форми концентрації виробництва та організації продуктивних сил є [2; 8; 14]:

— досягнення синергетичного ефекту внаслідок взаємного посилення різних напрямів діяльності, що створює передумови для зниження витрат і

підвищення споживчої цінності продукції;

- зменшення підприємницьких ризиків завдяки розподілу капіталу між різними галузями й напрямками діяльності, які неоднаковою мірою залежать від кон'юнктурних коливань;

- концентрація фінансових і матеріальних ресурсів підприємства за одночасного збереження їх мобільності. Перерозподіл капіталу між окремими сферами діяльності відповідно до динаміки прибутковості сприяє узгодженню виробничого потенціалу з ринковими потребами;

- забезпечення розвитку підприємства на засадах самофінансування. Напрями діяльності, що перебувають на стадії зрілості або характеризуються повільними темпами зростання, можуть генерувати фінансові ресурси для підтримки перспективних сегментів бізнесу;

- створення передумов для формування замкнутих виробничих циклів, утилізації відходів, підвищення ресурсоефективності та розвитку матеріало-, енерго- і трудозберігальних технологій;

- розширення можливостей прискореного виходу на нові ринки та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Пошук ефективних напрямів диверсифікації є особливо актуальним для українських підприємств з огляду на низку обставин. Для централізованої планової економіки були характерними високий рівень спеціалізації виробництва та значне поширення монопродуктових підприємств. Перехід до ринкових умов господарювання, запровадження нових організаційних форм і методів управління об'єктивно зумовлюють необхідність пошуку найбільш ефективних способів використання сформованого виробничого потенціалу.

Диверсифікація виступає інструментом міжгалузевого перерозподілу фінансових ресурсів і сприяє оптимізації структурних перетворень у національній економіці. Вона дає можливість спрямовувати капітал із менш перспективних або низькорентабельних сфер до напрямів із вищим потенціалом зростання.

Стратегія диверсифікації є важливим засобом реструктуризації економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вибір напрямів структурної перебудови доцільно здійснювати на основі оцінювання

інвестиційної привабливості галузей і сфер підприємницької діяльності, які мають значний потенціал для ефективного розширення виробництва та освоєння нових ринків.

Тенденція до диверсифікації виробничих програм західних компаній сформувалася у 1950–1960-х роках у процесі переходу від моделі масового виробництва і збуту до постіндустріальної економіки. У цей період на багатьох підприємствах дедалі відчутнішим ставало вичерпання внутрішньогалузевих резервів підвищення ефективності, що зумовило необхідність пошуку нових напрямів розвитку.

У процесі еволюції диверсифікація охопила різні складові господарської діяльності підприємств, зокрема асортимент продукції, галузеву структуру, сукупність сфер діяльності та географію міжнародних ринків. Паралельно змінювалися пріоритети підприємницької діяльності, методи управління та підходи до формування стратегічних рішень.

Посилення соціально-економічної нестабільності, подорожчання та дефіцит інвестиційних і природно-сировинних ресурсів, а також загострення конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках зумовили необхідність розроблення та практичного застосування методів стратегічного планування й управління. Ці методи стали логічним доповненням до традиційного довгострокового планування, яке виявилось недостатньо ефективним за умов швидких і складно прогнозованих змін зовнішнього середовища.

У період домінування масового виробництва і збуту довгострокове планування розвитку підприємств у вітчизняній та зарубіжній практиці переважно ґрунтувалося на екстраполяції сформованих економічних тенденцій. Такий підхід був виправданим за умов відносної стабільності попиту, низьких темпів інфляції, доступності ресурсів і помірного рівня внутрішньогалузевої конкуренції. Для вітчизняних підприємств додатковою гарантією стабільності виступала система централізованого планового управління економікою.

За таких умов підприємства орієнтувалися на прирістний тип господарювання, який передбачав визначення цілей розвитку на основі вже досягнутих результатів і прагнення залишатися у межах традиційних напрямів діяльності. Збереження вузької

спеціалізації не створювало потреби у диверсифікації, оскільки продукція була орієнтована переважно на масового споживача. Відповідно, складні методи стимулювання збуту та цільового маркетингового фінансування практично не застосовувалися. Ефективність діяльності підприємства оцінювалася здебільшого у вузькому фінансово-економічному розумінні – як співвідношення отриманих результатів і здійснених витрат.

Планування розвитку підприємства в межах прирістної моделі зводилося переважно до розподілу обмежених інвестиційних ресурсів між окремими виробничими об'єктами. Для вирішення цього завдання застосовувалися оптимізаційні розрахунки, головним критерієм яких виступав очікуваний обсяг прибутку. Оскільки кількість альтернативних варіантів розвитку була обмеженою, кожен із них можна було детально проаналізувати та порівняти.

Сучасні умови господарювання істотно відрізняються від зазначеної моделі. Насичення ринку товарами масового попиту, прискорення науково-технічного прогресу та посилення конкурентної боротьби зумовили скорочення життєвого циклу продукції. У багатьох випадках період від виходу нового товару на ринок до його морального старіння став коротшим за традиційний горизонт планування підприємства. Одночасно скоротилися життєві цикли виробничої техніки й технологій, а прискорення змін охопило практично всі сфери господарювання.

Під сферою господарювання доцільно розуміти взаємопов'язаний комплекс технологій виробництва, продукції, що виготовляється на їх основі, та відповідних ринків збуту. Динамічність розвитку таких сфер вимагає від підприємства постійного перегляду стратегічних пріоритетів і своєчасного реагування на зміни ринкового середовища.

За цих обставин прирістний стиль господарювання поступово поступається підприємницькому, який характеризується готовністю до змін, активним пошуком нових можливостей і завчасним реагуванням на потенційні загрози. Одночасно відбувається перехід від довгострокового планування розвитку виробництва до стратегічного управління.

Такий перехід передбачає зміну основних акцентів у плануванні.

Центральним завданням стає не лише оптимізація прибутку та витрат у межах уже освоєних сфер діяльності, а безпосереднє управління портфелем напрямів господарювання. Це передбачає своєчасне інвестування у нові перспективні сфери та поступове згортання або деінвестування тих напрямів, які втратили привабливість і більше не відповідають стратегічним цілям підприємства. Оптимізація окремих техніко-економічних показників при цьому переходить до складу оперативних і календарних завдань.

Внаслідок зазначених змін суттєво зросло значення диверсифікації діяльності. Вона дає змогу не лише зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, а й підвищити фінансову стійкість і ліквідність підприємства. Окремі напрями діяльності, які не розглядаються як пріоритетні у довгостроковій перспективі, можуть у поточному періоді забезпечувати стабільний прибуток. Отримані кошти можуть перерозподілятися на користь нових перспективних проєктів і розробок. Тому управління портфелем сфер господарювання перетворюється на одне з ключових стратегічних завдань диверсифікованого підприємства.

Розроблення стратегії розвитку є необхідною складовою управління багатопрофільним підприємством. Саме стратегія забезпечує узгодження діяльності підприємства у різних господарських і функціональних сферах, сприяє концентрації ресурсів та їх своєчасному спрямуванню на вирішення найбільш актуальних завдань.

Формування стратегії диверсифікації має ґрунтуватися на системному аналізі макро- та мікроекономічного середовища підприємства. Оскільки сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю, складністю взаємозв'язків і значною кількістю показників, його розвиток неможливо достовірно передбачити за допомогою простої екстраполяції минулих тенденцій.

У зв'язку з цим під час стратегічного аналізу доцільно використовувати комплекс взаємодоповнювальних методів, зокрема сценарне прогнозування, аналіз часових рядів, дослідження критичних взаємозв'язків, імітаційне моделювання та методи експертного оцінювання. Їх застосування дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень і врахувати альтернативні варіанти розвитку подій.

Первинні результати такого аналізу зазвичай охоплюють значний масив різномірних кількісних і якісних характеристик. Для забезпечення їх практичного використання доцільно здійснювати узагальнення інформації та формувати обмежену кількість інтегрованих оцінок.

Результати стратегічного аналізу доцільно представляти у вигляді:

– комплексної оцінки інвестиційної привабливості наявних і потенційних для підприємства сфер господарювання, сформованої на основі системи узагальнювальних кількісних показників;

– сукупності найбільш важливих характеристик виробничо-технологічного, науково-технічного та ринково-збутового потенціалу підприємства, необхідних для забезпечення ефективної діяльності в обраних сферах господарювання, тобто ключових чинників успіху.

Послідовність формування стратегії диверсифікації підприємства представлено на рисунку 1.1.

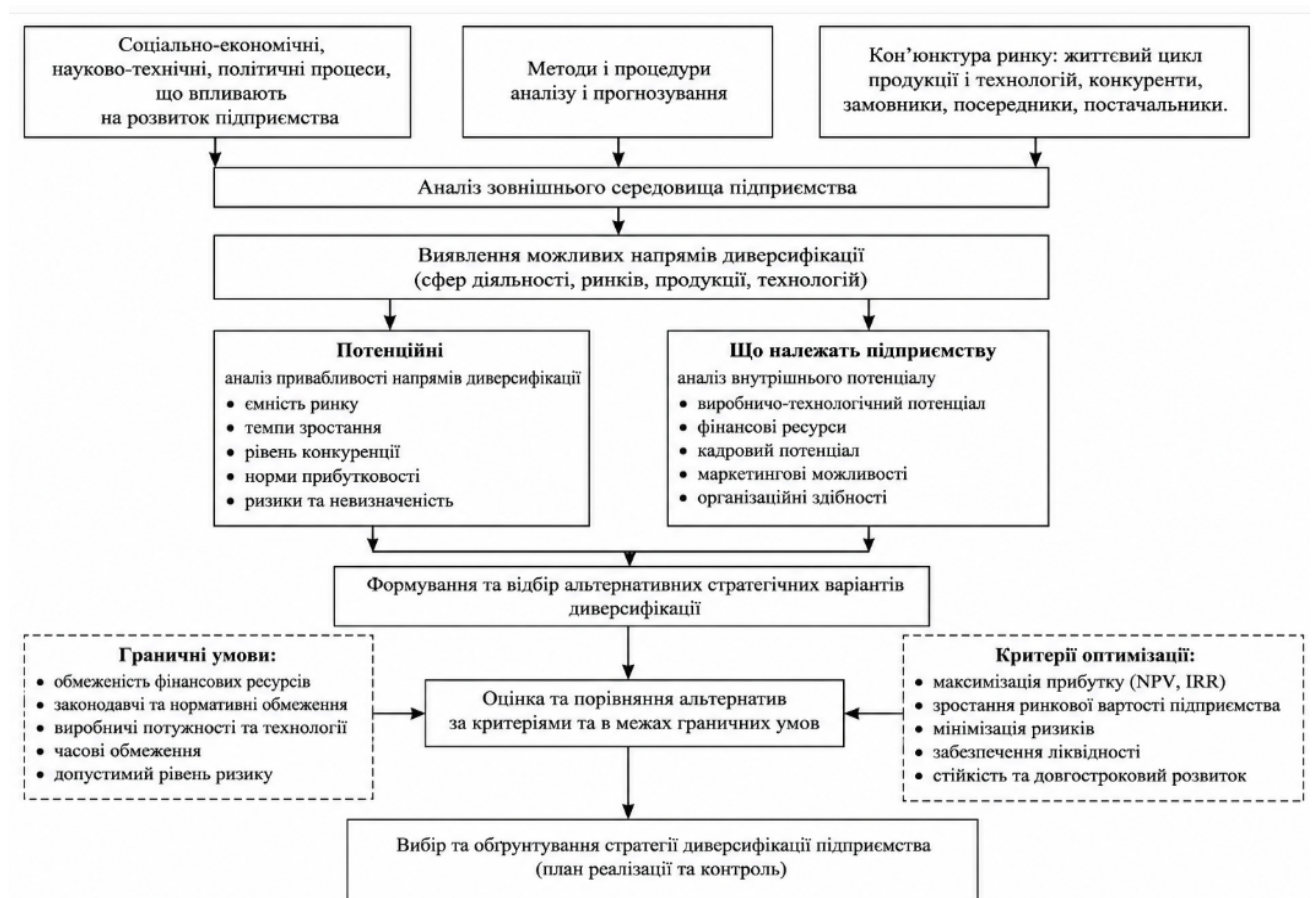


Рис.1.1. Схема формування стратегії диверсифікації підприємства

Відповідно до наведеної схеми після завершення попереднього інформаційно-аналітичного етапу формування стратегії диверсифікації передбачає послідовне розв'язання низки взаємопов'язаних оптимізаційних завдань. Результати, отримані на окремих етапах, можуть не відповідати визначеним критеріям, що зумовлює необхідність повернення до попередніх процедур, уточнення вихідних даних і повторного оцінювання стратегічних альтернатив.

Характерною особливістю формування стратегії диверсифікації є наявність значної кількості потенційних варіантів розвитку, одночасний поглиблений аналіз яких є складним і ресурсомістким. Тому в процесі стратегічного вибору доцільно поступово скорочувати кількість альтернатив, одночасно підвищуючи глибину, точність і деталізацію їх дослідження [9].

На початковій стадії наявні та потенційні сфери господарювання підприємства необхідно ранжувати за рівнем їх інвестиційної привабливості. На основі отриманих результатів формуються концептуальні напрями розвитку підприємства, які можуть передбачати освоєння нових перспективних сфер діяльності, зростання або обмежене зростання в межах наявних напрямів, а також скорочення чи припинення низькоефективних видів діяльності.

Для кожної сфери господарювання обґрунтовуються найбільш доцільні способи формування та використання конкурентних переваг. При цьому необхідно враховувати ключові чинники успіху у відповідному сегменті, стан конкурентного середовища та ймовірні дії основних конкурентів.

До базових альтернатив конкурентної стратегії у відповідних сферах господарювання належать:

- виробництво стандартизованої продукції або надання уніфікованих послуг із досягненням конкурентної переваги завдяки масштабам діяльності, зниженню витрат і ціновому лідерству;

- орієнтація на окремий ринковий сегмент шляхом надання продукції або послугам унікальних споживчих характеристик і формування диференційованої ринкової пропозиції.

Сформований портфель товарно-ринкових стратегій має охоплювати сфери

господарювання, які відповідають місії та основним соціально-економічним цілям підприємства, не суперечать одна одній і забезпечують досягнення максимального синергетичного ефекту.

Під час визначення довгострокових цілей розвитку окремих сфер господарювання необхідно забезпечити збалансованість двох протилежно спрямованих фінансових потоків: доходів, які генерує підприємство, та його потреби в інвестиційних ресурсах.

Для вирішення цього завдання застосовуються матричні методи стратегічного аналізу, які дають змогу оптимізувати портфель сфер господарювання з урахуванням стадій життєвого циклу, ринкових позицій і потенціалу прибутковості окремих продуктів. Одним із найпоширеніших інструментів такого аналізу є матриця Бостонської консалтингової групи.

Важливим завданням є визначення доступності технологій і спеціалізованих знань, які безпосередньо впливають на рівень витрат і можливість ефективного функціонування підприємства в обраній сфері господарювання.

З урахуванням сформованої товарно-ринкової стратегії та прогнозованих змін зовнішнього середовища виявляються найбільш проблемні складові виробничого потенціалу підприємства, а також розробляються заходи щодо усунення або мінімізації відповідних обмежень.

Оптимізації підлягають технологічна, вікова та функціональна структури активів. До основних управлінських рішень цього етапу належать:

- вибір раціональних схем постачання сировини, матеріалів та інших ресурсів;
- обґрунтування технологій виробництва або надання послуг;
- розв'язання завдання «виробляти самостійно чи закуповувати»;
- визначення доцільності придбання, модернізації або заміни обладнання;
- узгодження структури активів із перспективними напрямками диверсифікації.

На завершальному етапі визначається рівень забезпеченості реалізації стратегії власними фінансовими ресурсами підприємства. Також оцінюється

потреба у залученні зовнішнього фінансування та встановлюється вартість використання позикових й інвестиційних ресурсів.

У межах цього етапу розглядаються альтернативні схеми фінансування, які можуть передбачати використання власного капіталу, банківського кредитування, інвестиційних коштів, лізингу, партнерського фінансування та інших джерел. Після зіставлення вартості капіталу, потенційної дохідності та ризиків здійснюється остаточний аналіз стратегічних альтернатив і вибір найбільш обґрунтованого варіанта диверсифікації.

Порівняння потенційної прибутковості різних сфер господарювання також ускладнюється невизначеністю майбутніх результатів, яка зростає зі збільшенням прогностного періоду. Крім того, прагнення до отримання максимального доходу може обмежуватися високим рівнем ризику, потребою у значних інвестиціях або недостатністю ресурсного потенціалу підприємства.

Критеріями оптимізації стратегії диверсифікації мають бути показники, які характеризують її відповідність комплексу економічних, фінансових, ринкових, технологічних і соціальних цілей підприємства. Оскільки окремі цілі можуть бути взаємодоповнювальними, а інші — суперечити одна одній, процес розроблення стратегії обов'язково передбачає їх узгодження, конкретизацію та коригування.

Цілі розвитку одночасно виступають вихідними умовами формування стратегії диверсифікації та результатами стратегічного вибору, які уточнюються відповідно до ресурсних можливостей підприємства, стану зовнішнього середовища та визначених критеріїв ефективності.

1.2. Етапи впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві

Сучасне ринкове середовище характеризується високою динамічністю, нестабільністю та складністю прогнозування економічних процесів. За таких умов підприємства, прагнучи забезпечити безперервність функціонування та подальший розвиток, повинні своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливою передумовою такої адаптації є вибір стратегії, яка

відповідатиме ресурсним можливостям підприємства, тенденціям розвитку ринку та дасть змогу оперативно реагувати на зміни економічної ситуації.

Теоретичні та прикладні проблеми формування, обґрунтування і реалізації стратегії диверсифікації висвітлено у працях таких вітчизняних науковців, як Д. Корінько [29], Л. Балабанова [3], Л. Шкварчук [62] та інших дослідників.

Водночас у більшості наукових праць основна увага зосереджується на визначенні економічної сутності та класифікації диверсифікації, тоді як організаційно-методичні аспекти її практичного впровадження на підприємстві досліджені недостатньо. Фахівці у сфері стратегічного управління наголошують, що реалізації обраної стратегії має передувати комплексний стратегічний аналіз. Крім того, підприємству необхідно пройти низку послідовних етапів, які забезпечують перехід від загальної стратегічної концепції до конкретних організаційних, економічних і технічних заходів [14].

У науковій літературі поширеним є підхід, відповідно до якого процес розроблення та впровадження стратегії підприємства охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів, послідовність яких наведено на рисунку 1.2.

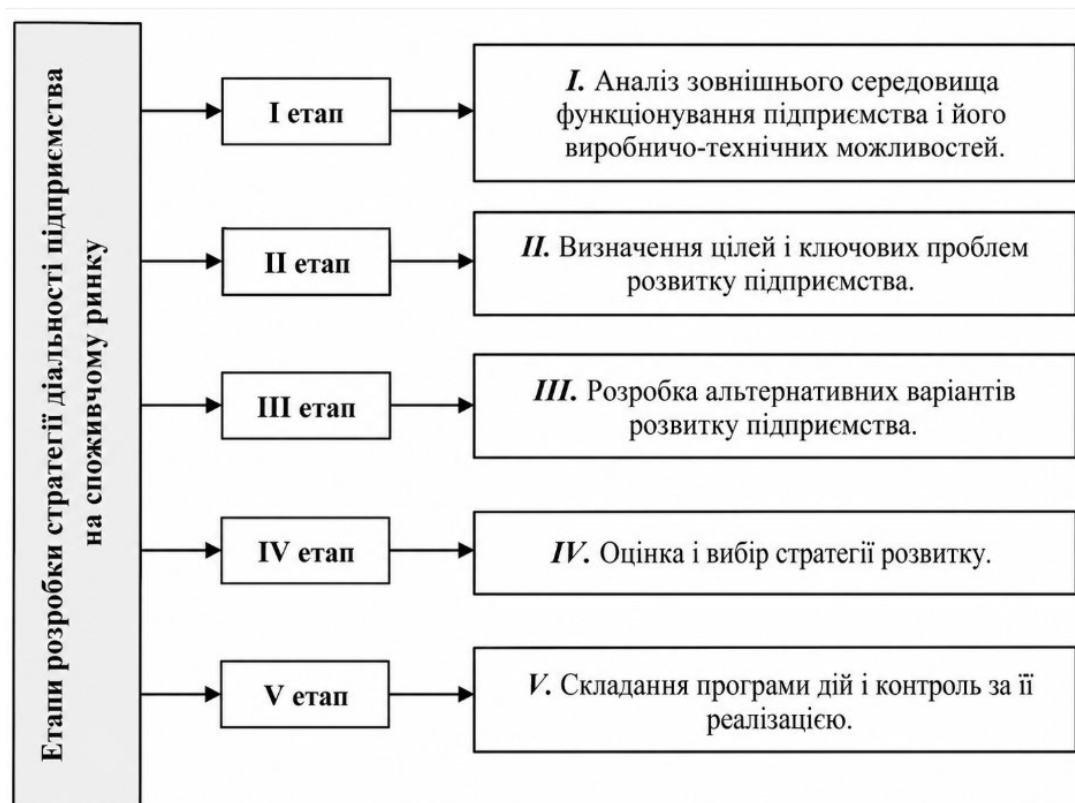


Рис.1.2. Етапи формування стратегії діяльності підприємства

На думку автора праці [18], процес упровадження стратегії диверсифікації доцільно розпочинати з дослідження конкурентного середовища. Метою такого аналізу є визначення основних і другорядних конкурентів, оцінювання їхніх сильних і слабких сторін, особливостей ринкової поведінки та конкурентних переваг. Під час дослідження також необхідно враховувати поточну ринкову кон'юнктуру, динаміку цін і прогнозовані тенденції їх зміни.

Результати конкурентного аналізу дають змогу визначити ринкову позицію підприємства, виявити незадоволені потреби споживачів і встановити потенційно привабливі напрями розширення діяльності. Отримана інформація формує аналітичну основу для подальшого відбору альтернатив диверсифікації та обґрунтування найбільш доцільної стратегії розвитку підприємства.

У праці авторів [15] запропоновано більш структуровану послідовність реалізації стратегії диверсифікації, початковим етапом якої є формування належного інформаційного забезпечення процесу. Наступним кроком передбачається оцінювання чинників, що безпосередньо впливають або потенційно можуть вплинути на впровадження обраної стратегії.

У подальшому визначаються стратегічні цілі підприємства та здійснюється комплексний аналіз ключових параметрів, зокрема попиту на нову продукцію або послуги, обсягу витрат, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також рівня конкуренції на цільовому ринку. На основі результатів такого аналізу обирається відповідний метод диверсифікації та проводиться оцінювання пов'язаних із його реалізацією ризиків.

Дещо іншу послідовність етапів наведено у праці [41], однак зміст основних управлінських дій залишається подібним. Насамперед автор пропонує визначити завдання, які керівництво підприємства прагне вирішити шляхом реалізації стратегії. Після цього передбачається аналіз попиту, витрат на виробництво продукції або надання послуг, а також цінової політики й витрат конкурентів. Завершальним етапом виступає вибір найбільш доцільного методу диверсифікації.

Узагальнення наукових підходів дало змогу сформулювати теоретичну модель впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві. Запропонований підхід

поєднує етапи, розглянуті іншими авторами, та доповнює їх оцінюванням внутрішнього потенціалу підприємства і розрахунком економічної ефективності альтернативних стратегічних рішень. Відповідні етапи впорядковано у логічній послідовності та представлено на рисунку 1.3.

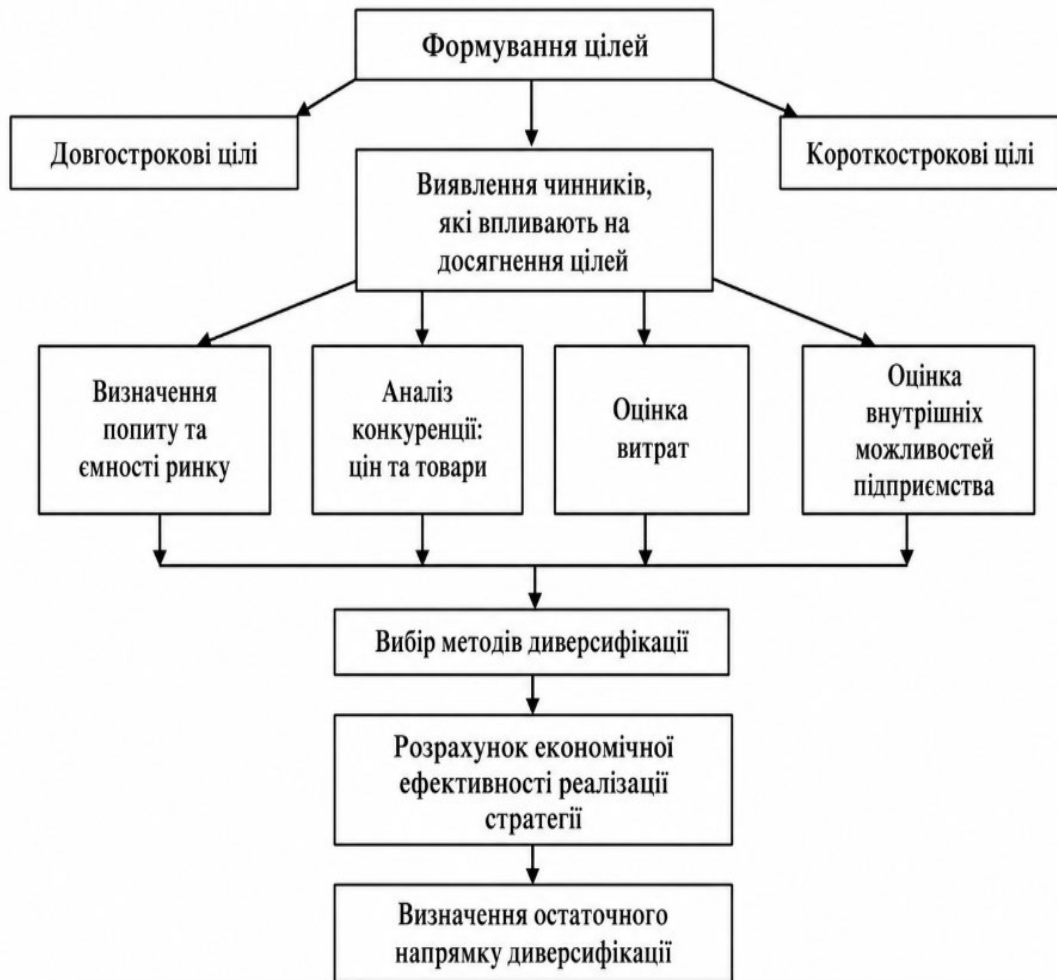


Рис.1.3. Послідовність формування та реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві

Запропонована послідовність забезпечує комплексний і системний підхід до формування та практичної реалізації стратегії диверсифікації, оскільки враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, ресурсний потенціал підприємства, можливі ризики та економічну ефективність альтернативних напрямів розвитку.

1.3. Технологія диверсифікації туристичної діяльності

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння підприємством нових видів продукції та послуг, вихід на нові ринки, а також розширення діяльності за межі традиційної спеціалізації. Її зміст не обмежується лише оновленням асортименту, а охоплює проникнення підприємства у нові сфери господарювання, які можуть бути технологічно або функціонально не пов'язаними з основною діяльністю.

Диверсифікацію також доцільно розглядати як систему стратегічних заходів, спрямованих на зменшення залежності підприємства від одного стратегічного напрямку, окремого ринкового сегмента або певної асортиментної групи. Реалізація такої стратегії передбачає одночасне створення нових продуктів і освоєння нових ринків. При цьому запропоновані продукти можуть бути інноваційними для всього цільового ринку або новими лише для конкретного підприємства.

У довгостроковій перспективі диверсифікація сприяє підвищенню стабільності, прибутковості та економічної стійкості підприємства. Водночас її реалізація пов'язана з підвищеним рівнем ризику, значними витратами та необхідністю залучення додаткових ресурсів. Саме тому рішення про диверсифікацію повинно ґрунтуватися на комплексному аналізі ринкових можливостей, внутрішнього потенціалу підприємства та прогнозованої економічної ефективності нових напрямів діяльності.

Основними мотивами застосування стратегії диверсифікації є прагнення підприємства зменшити або розподілити ризики, подолати залежність від ринків, що перебувають у стані стагнації, а також одержати додаткові фінансові результати завдяки освоєнню нових сфер діяльності. Для українських підприємств особливого значення набувають скорочення попиту на традиційних ринках і необхідність пошуку нових перспективних напрямів господарювання.

Диверсифікація повинна передбачати вибір саме тих видів діяльності, у межах яких підприємство може найбільш повно реалізувати наявні конкурентні переваги, ефективно використати кадрові, фінансові, організаційні та технологічні ресурси, а також сформувати стійку позицію на новому ринку.

У туристичній сфері диверсифікація може виявлятися у розширенні географії подорожей, створенні нових туристичних маршрутів, освоєнні нових видів туризму, формуванні комплексних туристичних пакетів, залученні нових цільових сегментів і впровадженні додаткових послуг.

Стратегія диверсифікації застосовується переважно тоді, коли можливості подальшого розвитку підприємства в межах наявного ринку та традиційного виду діяльності є обмеженими. До основних чинників, що зумовлюють вибір такої стратегії, належать:

а) насичення ринку або скорочення попиту на наявну продукцію чи послуги внаслідок переходу відповідного продукту до стадії спаду життєвого циклу;

б) формування у межах основної діяльності надлишкових фінансових ресурсів, які можуть бути ефективно інвестовані в нові напрями бізнесу;

в) можливість одержання синергетичного ефекту завдяки спільному використанню матеріальних, кадрових, технологічних, інформаційних і маркетингових ресурсів;

г) наявність регуляторних або антимонопольних обмежень щодо подальшого розширення підприємства в межах певної галузі;

д) можливість оптимізації окремих витрат і фінансових результатів підприємства;

е) створення сприятливіших умов для виходу на міжнародні ринки;

є) залучення нових кваліфікованих працівників і більш повне використання професійного потенціалу наявного персоналу та управлінського складу.

Технологія диверсифікації туристичної діяльності являє собою послідовний процес пошуку, оцінювання, відбору та практичного освоєння нових туристичних продуктів і ринкових сегментів. Її ефективність залежить від відповідності обраного напрямку потребам споживачів, ресурсним можливостям підприємства, стану конкурентного середовища та загальним стратегічним цілям його розвитку.

До основних стратегій диверсифікації належать концентрична, горизонтальна та конгломератна.

Стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на виявленні та використанні додаткових можливостей створення нових продуктів у межах наявного бізнесу. За такого підходу основний напрям діяльності підприємства зберігає провідне значення, а нові продукти формуються на основі вже освоєного ринку, наявних технологій, професійних компетентностей, ресурсів та інших сильних сторін підприємства. У туристичній сфері це може передбачати доповнення традиційних турів новими оздоровчими, екскурсійними, гастрономічними або розважальними складовими.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей розвитку на наявному ринку шляхом створення нової продукції або послуг, які можуть потребувати застосування інших технологій чи організаційних підходів. Нові продукти не обов'язково мають бути безпосередньо пов'язаними з традиційною діяльністю підприємства, однак повинні орієнтуватися на вже сформовану клієнтську базу та відповідати потребам наявних споживачів. У туристичній діяльності прикладом такої стратегії може бути впровадження корпоративних турів, програм психологічного відновлення або командоутворення для клієнтів, які раніше користувалися іншими послугами підприємства.

Стратегія конгломератної диверсифікації полягає у розширенні діяльності підприємства шляхом освоєння нових, технологічно та функціонально не пов'язаних із традиційним бізнесом продуктів, які реалізуються на нових ринках. Ця стратегія є однією з найбільш складних і ризикованих, оскільки потребує значних фінансових ресурсів, нових компетентностей і глибокого вивчення незнайомого ринкового середовища. На практиці конгломератна диверсифікація нерідко здійснюється через придбання вже діючих підприємств або об'єднання з іншими суб'єктами господарювання, що дає змогу зменшити ризики самостійного виходу на новий ринок.

Одним із найважливіших внутрішніх чинників, що визначають ринкові перспективи туристичного підприємства, є формування стратегії конкурентних переваг на окремих сегментах туристичного ринку. Така стратегія повинна ґрунтуватися на узгодженні цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та

актуальних вимог споживачів.

Конкурентоспроможність туристичних послуг формується внаслідок створення стійких конкурентних переваг, які впливають на вибір подальших стратегічних напрямів, управлінських інструментів і способів їх практичної реалізації. До таких переваг можуть належати унікальність туристичного продукту, високий рівень персоналізації, якість обслуговування, цінова доступність, професійність персоналу, надійність партнерської мережі та здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту.

Процес стратегічного управління у туризмі ускладнюється нелінійністю та потенційною суперечливістю окремих цілей і стратегій. Зокрема, прагнення до підвищення прибутковості може суперечити необхідності зниження ризиків, а скорочення управлінських і організаційних витрат може обмежувати можливості реалізації інноваційних проєктів, удосконалення якості послуг або розширення асортименту.

Зазначені особливості, а також постійна мінливість ринкової кон'юнктури зумовлюють необхідність регулярного перегляду стратегічних пріоритетів туристичного підприємства, коригування напрямів конкурентного розвитку та гнучкого маневрування на ринку туристичних послуг.

Стійкі конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок зниження витрат порівняно з конкурентами, диференціації туристичних послуг або концентрації діяльності на конкретному сегменті ринку. Водночас кожна із зазначених стратегій має певні обмеження та ризики, які необхідно враховувати під час стратегічного планування. Порівняльну характеристику переваг і недоліків основних стратегій конкурентного розвитку туристичного підприємства наведено в таблиці 1.1.

Сучасний туристичний ринок України характеризується суперечливою ситуацією: попри достатньо високий рівень розвитку туристичних послуг, активність потенційних споживачів і їхній платоспроможний попит залишаються обмеженими. За таких умов традиційну стратегію мінімізації витрат доцільно трансформувати у стратегію ефективного управління витратами. Її реалізація має передбачати не зниження вартості туристичного пакета за рахунок погіршення

якості обслуговування, а формування диференційованих цінових пропозицій для різних сегментів споживачів, зокрема преміального, середнього та бюджетного.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки стратегій конкурентного розвитку за М. Портером

Стратегія конкурентного розвитку	Переваги	Недоліки
Лідерство за витратами	можливість зниження ціни туристичних послуг; зміцнення цінової конкурентоспроможності; формування стійких відносин зі споживачами; збереження прибутковості навіть за умов інтенсивної конкурентної боротьби	ризик подальшого зниження цін конкурентами; уповільнена реакція на зміни ринкового попиту; імовірність погіршення якості послуг унаслідок надмірного скорочення витрат; обмежені можливості формування довгострокових конкурентних переваг
Диференціація туристичних послуг	зниження цінової чутливості споживачів; формування лояльності клієнтів; створення високих бар'єрів входу для конкурентів; можливість забезпечення тривалих конкурентних переваг; формування позитивного іміджу туристичного підприємства як інноваційного суб'єкта ринку	значні витрати на розроблення та просування унікальних послуг; ризик зменшення цінності відмінних характеристик продукту внаслідок зміни потреб споживачів; складність одночасного забезпечення диференціації та мінімізації витрат; нерівномірність попиту на спеціалізовані туристичні послуги
Фокусування на окремому ринковому сегменті	можливість глибокого вивчення потреб цільової групи; підвищення рівня персоналізації та якості обслуговування; можливість поєднання стратегії фокусування зі зниженням витрат або диференціацією; формування стійких відносин із цільовими клієнтами	обмеженість обсягу цільового сегмента; залежність від змін потреб конкретної групи споживачів; ризик скорочення попиту на спеціалізовані послуги; можливість входження конкурентів у вузькі підсегменти; необхідність достатнього обсягу продажу для відшкодування витрат

Під час визначення ціни туристичного продукту необхідно враховувати ринкову позицію підприємства та обрану стратегію його розвитку. Стратегія проникнення на туристичний ринок передбачає встановлення відносно низьких цін з метою залучення споживачів і розширення ринкової частки. Стратегія утримання позицій ґрунтується на використанні цін, наближених до

середньоринкового рівня. Натомість стратегія розвитку передбачає встановлення ціни, яка відповідає споживчій цінності, якості та унікальним характеристикам запропонованого туристичного пакета.

На відміну від стратегії лідерства за витратами, стратегія диференціації туристичних послуг є більш результативною за умов низької цінової еластичності попиту, коли споживачі менш чутливо реагують на зміну вартості туристичного продукту. У розвинених країнах поширеною є практика відносної уніфікації цін на однотипні туристичні послуги, унаслідок чого основними чинниками конкурентоспроможності туристичних підприємств стають якість, різноманітність, унікальність і рівень персоналізації пропозиції.

У сучасних умовах диференціація туристичних послуг виступає важливим напрямом стратегічного розвитку, який сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню додаткових бар'єрів для входження нових конкурентів. Однотипні туристичні продукти дедалі менше відповідають очікуванням споживачів, які прагнуть отримувати індивідуалізовані програми, нові враження та комплексне обслуговування.

Водночас реалізація стратегії диференціації потребує вдосконалення організаційної взаємодії між учасниками туристичного ринку, зокрема туроператорами, турагентами, перевізниками, закладами розміщення та іншими постачальниками послуг. Недостатній рівень інноваційності партнерських і договірних відносин може обмежувати можливості створення та просування нових туристичних продуктів.

Туризм належить до сфери послуг і є однією з найбільш динамічних галузей економіки. Його розвиток сприяє надходженню фінансових ресурсів, активізації суміжних видів економічної діяльності, створенню робочих місць і формуванню розвиненої туристичної індустрії. Туристична діяльність безпосередньо взаємодіє з транспортом, готельно-ресторанним господарством, торгівлею, культурою, рекреацією, інформаційними технологіями та іншими секторами економіки.

Однією з основних передумов ефективного розвитку туризму є комплексне дослідження ринку та систематичне проведення маркетингового аналізу.

Використання сучасних інформаційних технологій дає змогу туристичним підприємствам опрацьовувати значні обсяги даних, аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит і своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Для успішної діяльності туристичному підприємству недостатньо лише забезпечувати належну якість обслуговування. Необхідно чітко визначати цільові групи споживачів, їхні потреби, мотиви подорожей, рівень платоспроможності та критерії вибору туристичного продукту. У зв'язку з цим маркетингові дослідження є важливою складовою процесу формування стратегії розвитку туристичного підприємства.

Одним із поширених підходів є застосування матриці «продукт — ринок», запропонованої І. Ансоффом. Вона дає змогу визначити стратегічний напрям розвитку залежно від того, чи є туристичний продукт і ринок наявними або новими для підприємства. Матриця охоплює стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає збільшення обсягів реалізації наявних туристичних послуг на вже освоєному ринку. Вона є доцільною, якщо ринок ще не досяг стану насичення та має потенціал для подальшого зростання. Для реалізації цієї стратегії туристичне підприємство може активізувати рекламну діяльність, удосконалювати способи використання наявних послуг, застосовувати програми лояльності та тимчасове зниження цін для залучення клієнтів конкурентів.

Стратегія розвитку ринку передбачає вихід із наявними туристичними продуктами на нові географічні або споживчі сегменти. Її реалізація може здійснюватися шляхом залучення нових категорій туристів, пошуку альтернативних способів використання наявної послуги, а також розширення збуту на нових регіональних або міжнародних ринках.

Стратегія розвитку продукту полягає у створенні нових або вдосконалених туристичних послуг для вже сформованого ринку. Вона може передбачати модернізацію маршрутів, розширення переліку послуг, підвищення рівня персоналізації та впровадження додаткових рекреаційних, оздоровчих,

пізнавальних або розважальних складових.

Стратегія диверсифікації, або активної експансії, застосовується у разі впровадження нових туристичних продуктів на нових для підприємства ринках. Її реалізація потребує достатнього фінансового, кадрового, інформаційного й організаційного потенціалу, а також готовності підприємства працювати з раніше не охопленими сегментами споживачів.

У межах туристичної діяльності доцільно виділяти такі різновиди диверсифікації:

- горизонтальна диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту за рахунок нових туристичних послуг, орієнтованих на наявних або споріднених споживачів і пов'язаних із чинними продуктами маркетинговими чи організаційними характеристиками;

- вертикальна диверсифікація, що полягає в освоєнні підприємством суміжних етапів створення та реалізації туристичного продукту, зокрема транспортного обслуговування, розміщення, екскурсійного супроводу, збуту або постачання окремих складових туристичного пакета;

- концентрична диверсифікація, яка передбачає створення нових продуктів або освоєння ринків, пов'язаних із наявною діяльністю підприємства спільними технологіями, ресурсами, компетентностями чи цільовими сегментами;

- конгломератна диверсифікація, що передбачає поповнення асортименту послугами, які не мають безпосереднього зв'язку з наявними технологіями, продуктами та цільовими ринками туристичного підприємства.

Інший підхід до визначення стратегії диверсифікації ґрунтується на зіставленні динаміки розвитку ринку та конкурентної позиції підприємства. Залежно від поєднання цих параметрів можуть застосовуватися вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція та концентрична диверсифікація.

Вертикальна інтеграція передбачає розширення контролю туристичного підприємства над окремими етапами створення, просування та реалізації туристичного продукту. Горизонтальна інтеграція полягає в об'єднанні або координації діяльності стратегічних бізнес-одиниць, послуги яких мають подібні характеристики. Концентрична диверсифікація орієнтується на пошук нових

продуктів і ринків, які мають спільні риси з уже освоєними напрямками діяльності.

Додаткові послуги, що надаються туристам, доцільно класифікувати за їх функціональним призначенням на три основні групи.

До першої групи належать послуги, які надаються клієнтам у процесі придбання туристичного продукту. Вони спрямовані на полегшення пошуку, оцінювання та вибору туристичної пропозиції, а також на забезпечення зручного оформлення замовлення і проведення розрахунків. До таких послуг можна віднести консультування, підбір туру відповідно до потреб клієнта, бронювання, оформлення страхування, візову підтримку та інформаційний супровід.

Другу групу становлять послуги, що надаються безпосередньо під час прийому та обслуговування туристів. Вони пов'язані з окремими складовими туристичного пакета і спрямовані на підвищення якості, комфортності та змістовності подорожі. До них можуть належати трансфер, екскурсійне обслуговування, супровід групи, організація харчування, дозвілля, анімаційних програм, оздоровчих процедур та інших заходів. Значна кількість туристичних підприємств розглядає організацію додаткового обслуговування як один із пріоритетних напрямів своєї діяльності.

До третьої групи належать послуги, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією конкретного туру, проте сприяють створенню більш комфортних умов взаємодії клієнта з туристичним підприємством. Це можуть бути програми лояльності, інформаційні розсилки, післяпродажне консультування, допомога у вирішенні організаційних питань, зберігання даних про попередні подорожі та формування персоналізованих пропозицій.

За формою оплати додаткові послуги поділяються на платні та безоплатні. Водночас усі види додаткового обслуговування потребують використання трудових, матеріальних, інформаційних і фінансових ресурсів, а отже, мають певну собівартість.

Застосування такого підходу повинно бути економічно обґрунтованим, оскільки надмірне включення вартості додаткових послуг до ціни туру може призвести до її зростання та послаблення конкурентних позицій підприємства.

Послуги, які потребують значних витрат, доцільно пропонувати на платній основі, забезпечуючи тим самим формування додаткових доходів туристичного підприємства. Систематизацію основних видів таких послуг доцільно представити в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Орієнтовна номенклатура додаткових послуг, що надаються споживачам
туристичними підприємствами

Додаткові послуги, що надаються під час продажу туристичного продукту	Додаткові послуги, що надаються під час прийому та обслуговування туристів	Послуги, безпосередньо не пов'язані з реалізацією конкретного туру
1. Попереднє бронювання наявних туристичних продуктів.	1. Проведення інструктажу щодо правил поведінки та безпеки під час подорожі.	1. Надання доступу до Wi-Fi та інформаційних ресурсів підприємства.
2. Приймання індивідуальних замовлень на розроблення туру.	2. Організація зустрічі, трансферу та супроводу туристів.	2. Організація зони очікування та відпочинку для клієнтів.
3. Консультування щодо маршруту, вартості, умов проживання та транспортного обслуговування.	3. Інформаційна підтримка туристів упродовж подорожі.	3. Надання клієнтам кави, води та інших напоїв.
4. Формування індивідуального туристичного пакета відповідно до потреб клієнта.	4. Оперативна заміна окремих складових туристичного пакета за обґрунтованою вимогою клієнта.	4. Виклик таксі або допомога в організації трансферу.
5. Онлайн-бронювання та дистанційне оформлення договорів.	5. Надання екскурсійного, анімаційного та дозвілєвого обслуговування.	5. Організація місця для тимчасового зберігання багажу.
6. Проведення безготівкових, онлайн- і поетапних розрахунків.	6. Організація додаткового харчування, wellness-, SPA- та оздоровчих послуг.	6. Надання туристичних карт, буклетів, каталогів і довідкових матеріалів.
7. Оформлення страхових полісів та надання візової підтримки.	7. Забезпечення страхового та організаційного супроводу туристів.	7. Реалізація сувенірної та брендованої продукції.
8. Підготовка фото-, відео- та віртуальних презентацій туристичних продуктів.	8. Розгляд звернень, претензій та організація компенсацій відповідно до умов договору.	8. Організація дитячої зони або короткочасного дозвілля дітей.
9. Надання знижок, бонусів і участі у програмах лояльності.	9. Фото- та відеосупровід подорожі.	9. Надання можливості заряджання мобільних пристроїв.
10. Доставка туристичних документів в електронному або паперовому вигляді.	10. Проведення післятурового опитування та оцінювання задоволеності клієнтів.	10. Інформаційні розсилки, консультації та персоналізовані пропозиції після завершення туру.

Особливо важливим є диференційований підхід до формування додаткового обслуговування у туристичних продуктах різних цінових категорій. У бюджетних турах перелік додаткових послуг зазвичай обмежується мінімально необхідним набором, що дає змогу знизити загальну вартість туристичного пакета та зробити його доступнішим для споживачів. У системі функцій туристичного менеджменту провідне місце належить управлінню процесом обслуговування туристів. Значущість цієї функції визначається її безпосереднім впливом на рівень задоволеності клієнтів, репутацію підприємства, повторний попит і загальну ефективність діяльності туристичної фірми. Управління процесом туристичного обслуговування доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, що приймаються з урахуванням конкурентної позиції підприємства, стадії його життєвого циклу, характеристик цільового ринку та наявного кадрового, матеріального, інформаційного й фінансового потенціалу. Сукупність таких рішень виступає одним із ключових механізмів освоєння туристичним підприємством обраної ринкової ніші.

Формування системи додаткових послуг і вдосконалення процесу обслуговування туристів мають здійснюватися на основі поєднання споживчої цінності, економічної доцільності та відповідності обраному ціновому сегменту. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичного продукту, зростанню задоволеності клієнтів і зміцненню ринкових позицій підприємства.

Поняття «рівень обслуговування туристів» охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен із яких має різний ступінь впливу на якість туристичного сервісу. Основні складові та показники його оцінювання наведено в таблиці 1.3. З урахуванням вагомості окремих елементів і показників, що визначається туристичним підприємством відповідно до цілей його розвитку, особливостей діяльності та конкурентного середовища, формується інтегральна оцінка рівня обслуговування туристів. Отримані результати можуть використовуватися для матеріального й нематеріального стимулювання працівників, які забезпечили високі показники якості сервісу, а також для виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності, удосконалення обслуговування та зміцнення конкурентних позицій підприємства

Система показників оцінювання рівня обслуговування туристів

Елемент рівня	Основні показники оцінювання
1. Асортимент і доступність туристичних послуг	широта та глибина асортименту туристичних продуктів; частка постійно доступних пропозицій у загальному асортименті; рівень відповідності туристичних продуктів потребам цільових сегментів; частка індивідуалізованих і комплексних пропозицій
2. Використання сучасних методів продажу	частка турів, реалізованих через онлайн-канали; частка дистанційно оформлених договорів і платежів; середня тривалість оформлення замовлення; середній час очікування відповіді менеджера; кількість доступних способів бронювання та оплати
3. Надання додаткових послуг	кількість видів додаткових послуг; частка туристів, які скористалися додатковим сервісом; дохід від реалізації додаткових послуг; середня кількість додаткових послуг у розрахунку на одного туриста; рівень задоволеності додатковим обслуговуванням
4. Інформаційне та рекламне забезпечення	кількість каналів комунікації з клієнтами; повнота й актуальність інформації про туристичні продукти; наявність сайту, соціальних мереж, електронних каталогів і систем онлайн-консультування; частота оновлення інформаційних матеріалів; рівень зрозумілості та доступності інформації
5. Професійна компетентність персоналу	частка працівників із профільною освітою; середній стаж роботи у сфері туризму; кількість працівників, які пройшли підвищення кваліфікації; середній час реагування на запит клієнта; кількість скарг на роботу персоналу; оцінка якості консультацій
6. Дотримання стандартів і нормативних вимог	кількість випадків порушення правил надання туристичних послуг; кількість претензій і рекламацій; частка своєчасно врегульованих звернень; дотримання умов договорів і стандартів безпеки; наявність актуальних внутрішніх регламентів обслуговування
7. Якість безпосереднього обслуговування туристів	рівень задоволеності клієнтів; частка повторних звернень; індекс готовності рекомендувати підприємство; відповідність фактичного обслуговування заявленій програмі; кількість змін або відхилень від умов туристичного пакета
8. Післяпродажний супровід і клієнтська лояльність	частка клієнтів, охоплених післятуровим опитуванням; кількість повторних продажів; частка постійних клієнтів; кількість учасників програм лояльності; швидкість опрацювання післятурових звернень; рівень задоволеності вирішенням проблемних ситуацій

Під час визначення ціни туристичного продукту необхідно враховувати ринкову позицію підприємства та обрану стратегію його розвитку. Стратегія проникнення на туристичний ринок передбачає встановлення відносно низьких цін з метою залучення споживачів і розширення ринкової частки. Стратегія утримання позицій ґрунтується на використанні цін, наближених до середньоринкового рівня. Натомість стратегія розвитку передбачає встановлення ціни, яка відповідає споживчій цінності, якості та унікальним характеристикам запропонованого туристичного пакета.

РОЗДІЛ 2

ТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика досліджуваного підприємства

Об'єктом дослідження обрано діяльність туристичного оператора «Навігатор Україна», що спеціалізується на розробленні, просуванні та реалізації комплексних туристичних продуктів на внутрішньому й міжнародному ринках туристичних послуг. Підприємство здійснює господарську діяльність у організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Навігатор Україна» було зареєстровано 30 липня 2010 р.; код підприємства в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України – 37190505. Місцезнаходження суб'єкта господарювання – м. Харків. Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності основним напрямом роботи підприємства є КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів». До переліку додаткових видів господарської діяльності належать агентська діяльність у сфері туризму, надання послуг бронювання та здійснення інших операцій, пов'язаних із туристичним обслуговуванням [54].

Водночас, за інформацією, розміщеною на офіційному вебсайті підприємства, початок діяльності компанії датується 2005 р. [39]. З огляду на це необхідно розмежовувати період фактичного функціонування туристичного бренду «Навігатор Україна» та дату офіційної державної реєстрації відповідної юридичної особи. Тривала присутність підприємства на ринку туристичних послуг сприяла формуванню значного практичного досвіду у сфері проектування туристичних маршрутів, організації подорожей та обслуговування різних категорій туристів. За цей період було налагоджено партнерські відносини із закладами розміщення і ресторанного господарства, транспортними підприємствами, екскурсородами, туристичними агентствами

та іншими суб'єктами туристичної інфраструктури.

Узагальнену характеристику діяльності туристичного оператора подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Навігатор Україна»

Характеристика	Зміст
Повне найменування підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Навігатор Україна»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік початку функціонування туристичного бренду	2005
Дата державної реєстрації юридичної особи	30 липня 2010 р.
Місцезнаходження	м. Харків
Основний вид економічної діяльності	КВЕД 79.12 «Діяльність туристичних операторів»
Додаткові види економічної діяльності	Діяльність туристичних агентств, надання послуг бронювання та здійснення іншої пов'язаної з туризмом діяльності
Основні види туризму	Внутрішній, виїзний та в'їзний туризм
Географія туристичних пропозицій	Регіони України, країни Європи та курорти інших країн світу
Основні види туристичних продуктів	Екскурсійні, рекреаційні, лікувально-оздоровчі, дитячі, молодіжні, корпоративні, подієві, гастрономічні, активні та авторські тури
Основні сегменти споживачів	Індивідуальні туристи, сім'ї, дитячі та студентські групи, корпоративні клієнти й організовані туристичні групи
Канали реалізації туристичних продуктів	Офіційний вебсайт, прямі звернення споживачів, соціальні мережі, електронні канали комунікації та партнерська мережа туристичних агентств
Формати туристичного обслуговування	Збірні, групові, індивідуальні, регулярні, сезонні та гарантовані тури
Основна конкурентна особливість	Поєднання традиційних туристичних маршрутів з інтерактивними, авторськими, подієвими та спеціалізованими туристичними програмами

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства та відкритими реєстраційними даними [39; 54].

Провідним напрямом діяльності туристичного оператора є організація внутрішнього, виїзного та в'їзного туризму. Вагоме місце у процесі становлення підприємства посідали екскурсійні тури Харковом, Харківською областю та іншими регіонами України, а також прийом і комплексне обслуговування туристичних груп у м. Харкові. На сучасному етапі географія туристичних пропозицій підприємства охоплює Карпатський регіон, Закарпатську, Львівську та Чернівецьку області, Трускавець, Одесу, центральні й західні регіони України, а також низку європейських країн. Окремим складником асортиментної політики є організація відпочинку на морських, гірських, бальнеологічних, оздоровчих і SPA-курортах України та зарубіжних країн [39].

Аналіз структури пропозиції туристичного оператора засвідчує, що підприємство не обмежується розробленням та реалізацією одного виду туристичного продукту. Його асортимент охоплює регулярні збірні тури, індивідуальні та групові подорожі, короткострокові тури вихідного дня, екскурсійні програми, дитячий і молодіжний відпочинок, корпоративні поїздки, санаторно-курортні та лікувально-оздоровчі програми, а також подієві, гастрономічні, пізнавальні, активні й авторські тури. Така широта асортименту дає підстави визначити діяльність ТОВ «Навігатор Україна» як багатопрофільну та диверсифіковану, зорієнтовану на задоволення потреб різних сегментів споживачів туристичних послуг.

2.2. Аналіз споживчого попиту на туристичні продукти підприємства

Споживчий попит є одним із визначальних чинників формування асортиментної, цінової та комунікаційної політики туристичного підприємства. Його дослідження дає змогу встановити найбільш затребувані види туристичних продуктів, визначити пріоритетні сегменти клієнтів, оцінити сезонні коливання туристичної активності та виявити перспективні

напрями диверсифікації пропозиції.

Аналіз попиту на туристичні продукти ТОВ «Навігатор Україна» здійснено на основі вивчення асортименту, представленого на офіційному вебсайті підприємства, географії маршрутів, періодичності виїздів, форматів обслуговування та цільової спрямованості туристичних програм.

У сучасних умовах споживчий попит на туристичні послуги в Україні формується під впливом економічної нестабільності, воєнних ризиків, зміни транспортної доступності, скорочення горизонтів планування подорожей і підвищення вимог туристів до безпеки. Водночас офіційна статистика свідчить про поступове відновлення туристичної активності. За перше півріччя 2025 р. податкові надходження від суб'єктів туристичної сфери збільшилися майже на 30 % порівняно з відповідним періодом попереднього року. Найвищі показники туристичного збору були зафіксовані у м. Києві, Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях [42].

Виявлена територіальна структура туристичної активності загалом відповідає продуктивній спеціалізації ТОВ «Навігатор Україна». Значну частину пропозиції підприємства становлять тури до Карпат, Закарпаття, Львова, Трускавця, Прикарпаття, Буковини та інших туристичних центрів Західної України. Отже, асортимент туристичного оператора орієнтований на регіони, які характеризуються відносно стійким попитом, розвиненою туристичною інфраструктурою, різноманітністю природних і культурно-історичних ресурсів та можливістю організації подорожей упродовж року.

Додатковим підтвердженням високої туристичної привабливості цих напрямів є показники туристичних ночівель. За результатами першого кварталу 2026 р. серед регіонів України найбільшу кількість ночівель було зафіксовано у Львівській, Івано-Франківській і Закарпатській областях. Разом із м. Києвом і Київською областю ці регіони забезпечили близько 75 % офіційно зафіксованих туристичних ночівель у країні [42]. Це дає підстави стверджувати, що орієнтація «Навігатор Україна» на Карпатський регіон і Західну Україну відповідає актуальній просторовій структурі внутрішнього

туристичного попиту.

Одним із найбільш виражених сегментів попиту на продукти підприємства є попит на внутрішні екскурсійно-рекреаційні тури. На офіційному сайті представлені регулярні та щотижневі гарантовані програми до Карпат, Закарпаття, Львова, Трускавця, Буковелю, Яремче, Ворохти та інших туристичних центрів. Пропонуються тури різної тривалості, зокрема короткострокові подорожі на 2-3 дні, тури вихідного дня та програми тривалістю 4-7 днів [39].

Важливим чинником попиту є гнучкість туристичної пропозиції. Підприємство реалізує збірні та гарантовані тури, участь у яких можлива для індивідуальних туристів або невеликих груп. Окремі програми передбачають початок туру в різні дні тижня та можливість приєднання туристів із Харкова, Києва, Одеси, Дніпра, Полтави, Сум та інших міст [39]. Такий формат зменшує залежність споживача від комплектування великої групи та розширює територіальне охоплення потенційних клієнтів.

Окрему групу становить попит на міжнародні туристичні продукти. Асортимент ТОВ «Навігатор Україна» охоплює автобусні, залізничні та комбіновані подорожі до Польщі, Чехії, Угорщини, Словаччини, Австрії, Німеччини, Італії, Франції, Іспанії, Болгарії, Греції, Хорватії, Чорногорії та інших європейських країн. У структурі міжнародної пропозиції представлені екскурсійні тури, морський відпочинок, SPA-програми, термальні курорти, молодіжні табори та комбіновані маршрути, які поєднують відвідування декількох країн [39].

Попит у дитячому та молодіжному сегменті має специфічний характер, оскільки рішення про придбання туристичного продукту часто приймають батьки, заклади освіти, керівники груп або організатори позашкільної діяльності. Основними критеріями вибору є безпека маршруту, надійність перевізника, змістовність програми, відповідність віковим особливостям учасників, професійний супровід і прийнятна вартість. Для цього сегмента також характерна виражена сезонність: попит зростає у періоди шкільних канікул,

святкових днів, завершення навчального року та літнього оздоровчого сезону.

Перспективним напрямом діяльності є корпоративний туризм. Корпоративні клієнти формують попит на групові екскурсії, виїзні заходи, тимбілдинги, корпоративні вихідні, рекреаційні подорожі та тематичні програми. Особливістю цього сегмента є необхідність індивідуального формування туристичного продукту відповідно до чисельності колективу, бюджету, мети подорожі, вікової структури учасників та очікуваних результатів заходу.

Корпоративний попит може бути менш залежним від традиційних періодів масових відпусток, оскільки відповідні подорожі організовуються упродовж року. Водночас він є чутливим до фінансового стану підприємств-замовників, безпекової ситуації та можливості поєднати рекреаційні заходи з командоутворенням, навчанням або діловими подіями. Розвиток корпоративного напрямку сприяє вирівнюванню сезонних коливань і збільшенню середньої кількості туристів в одному замовленні.

Окремим сегментом є попит на оздоровчі, санаторно-курортні та SPA-програми. У продуктовому портфелі оператора представлені поїздки до Трускавця, курортів Закарпаття, термальних комплексів України та європейських країн. Цей попит формується серед сімейних туристів, споживачів середнього та старшого віку, а також осіб, які прагнуть поєднати подорож із відпочинком, психологічним відновленням та оздоровчими процедурами.

Популярність оздоровчих турів посилюється можливістю реалізовувати їх у різні пори року. На відміну від традиційного пляжного відпочинку, SPA-і термальні програми можуть пропонуватися упродовж осіннього, зимового та весняного періодів. Це робить їх важливим інструментом зниження сезонності діяльності туристичного підприємства. Узагальнену характеристику основних сегментів попиту на туристичні продукти ТОВ «Навігатор Україна» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика основних сегментів споживчого попиту на туристичні
продукти ТОВ «Навігатор Україна»

Сегмент попиту	Найбільш характерні туристичні продукти	Основні мотиви споживачів	Характер сезонності	Чинники вибору
Індивідуальні туристи	Збірні, регулярні та гарантовані тури Україною і Європою	Відпочинок, пізнання, зміна середовища, емоційне відновлення	Відносно рівномірний із піками у святкові та літні періоди	Вартість, дата виїзду, тривалість, транспортна доступність, безпека
Сімейні туристи	Карпати, морський відпочинок, SPA-тури, екскурсійні програми	Спільний відпочинок, оздоровлення, дозволя дітей	Літній, зимовий і канікулярний періоди	Комфорт, умови проживання, харчування, програма для дітей
Дитячі та шкільні групи	Екскурсії, квести, майстер-класи, табори, пізнавальні тури	Освіта, соціалізація, активне дозволя	Канікули, святкові дні, завершення навчального року	Безпека, змістовність, супровід, доступна вартість
Молодь і студенти	Активні, пізнавальні, подієві та бюджетні європейські тури	Нові враження, комунікація, розваги, культурний досвід	Канікулярні та святкові періоди	Ціна, насиченість програми, можливість групової подорожі
Корпоративні клієнти	Тімбілдинги, корпоративні тури, виїзні заходи	Згуртування колективу, мотивація персоналу, відпочинок	Упродовж року, переважно весна–осінь	Індивідуальність програми, організаційна надійність, бюджет
Споживачі оздоровчих послуг	Термальні, санаторно-курортні, SPA-і релакс-тури	Відпочинок, оздоровлення, відновлення фізичного й емоційного стану	Порівняно рівномірний упродовж року	Якість закладу, перелік процедур, комфорт, тривалість
Прихильники міжнародних подорожей	Автобусні та залізничні тури Європою, морський відпочинок	Ознайомлення з іншими країнами, рекреація, культурні враження	Літо, святкові періоди, шкільні канікули	Ціна, кількість країн, умови переїзду, наявність нічних переїздів

Джерело: складено автором за результатами аналізу продуктової пропозиції підприємства.

Важливою характеристикою попиту є його сезонність. Для ТОВ «Навігатор Україна» сезонні коливання виявляються по-різному залежно від виду туристичного продукту. У літній період зростає попит на морський відпочинок, дитячі табори, сімейні подорожі та міжнародні автобусні тури. Взимку більш затребуваними стають гірськолижні курорти, Карпати, новорічні й різдвяні програми. Навесні та восени попит концентрується на екскурсійних маршрутах, турах вихідного дня, корпоративних подорожах і санаторно-оздоровчих програмах.

Певне вирівнювання сезонності забезпечується завдяки регулярним турам до Карпат, Закарпаття, Львова і Трускавця, які можуть реалізовуватися впродовж року. Карпатський регіон має універсальну туристичну спеціалізацію: взимку він приваблює можливостями гірськолижного відпочинку, навесні й восени – екскурсійними та гастрономічними маршрутами, а влітку – природно-рекреаційними, активними й оздоровчими програмами.

На рівень попиту на продукти підприємства впливає комплекс економічних, соціальних, організаційних і безпекових чинників. Основними з них є:

- рівень доходів потенційних туристів і загальна вартість туристичного пакета;
- безпекова ситуація в регіоні відправлення, транзитних пунктах і місці призначення;
- транспортна доступність туристичної дестинації;
- тривалість подорожі та кількість нічних переїздів;
- сезонність і погодні умови;
- насиченість та унікальність туристичної програми;
- якість розміщення, харчування, перевезення та екскурсійного обслуговування;
- можливість бронювання туру для однієї особи або невеликої групи;
- репутація туристичного оператора та попередній досвід споживачів;

– доступність інформації про тур і зручність комунікації з менеджером.

Особливо значущим чинником у сучасних умовах є безпека. Для клієнтів важливими є актуальність маршруту, наявність плану дій у разі зміни обставин, можливість перенесення подорожі, прозорі умови повернення коштів і постійний інформаційний супровід. Для туристичного оператора це зумовлює необхідність оперативно коригувати маршрути та пропонувати альтернативні варіанти у разі виникнення загроз.

Ціновий чинник також суттєво впливає на поведінку споживачів. За умов зниження купівельної спроможності туристи частіше обирають короткі подорожі, тури вихідного дня, внутрішні маршрути та програми з чітко визначеним переліком включених послуг. Водночас частина клієнтів готова сплачувати вищу ціну за додатковий комфорт, відсутність нічних переїздів, проживання у готелях вищої категорії, індивідуальний супровід або ексклюзивність туристичної програми.

З позиції диверсифікації туристичного продукту важливим є те, що підприємство обслуговує декілька сегментів із різною моделлю попиту. Внутрішні екскурсійні та рекреаційні тури забезпечують масовий попит; дитячі й молодіжні програми формують замовлення організованих груп; корпоративний напрям сприяє залученню колективних клієнтів; оздоровчі та SPA-продукти знижують залежність від літнього сезону; міжнародні тури розширюють географію діяльності та дають змогу задовольняти потреби туристів у закордонних подорожах.

Разом із тим у структурі пропозиції підприємства простежується значна концентрація на традиційних туристичних маршрутах Західної України та країнах Центральної Європи. Хоча такі напрями відповідають актуальному попиту, надмірна залежність від них може підвищувати рівень конкуренції та знижувати можливості цінової диференціації. Тому подальша диверсифікація має передбачати не лише збільшення кількості маршрутів, а й створення нових тематичних форматів подорожей.

Перспективними можуть бути гастрономічні та крафтові тури,

екологічні маршрути, програми сільського й етнографічного туризму, тури психологічного відновлення, інклюзивні подорожі, освітні програми для різних вікових груп, жіночі та сімейні тури, подорожі з елементами волонтерства, а також індивідуалізовані тури для невеликих груп. Доцільним є також формування модульних туристичних пакетів, у межах яких споживач може самостійно обирати тривалість подорожі, категорію розміщення, екскурсії, харчування та додаткові послуги.

Для більш точного оцінювання попиту підприємству доцільно систематично збирати й аналізувати внутрішню маркетингову інформацію. До основних показників такого аналізу слід віднести:

- кількість запитів і бронювань за кожним туристичним напрямом;
- коефіцієнт конверсії звернень у фактичні продажі;
- кількість туристів у розрахунку на один тур;
- середню вартість замовлення;
- частку повторних клієнтів;
- тривалість періоду між бронюванням і початком подорожі;
- частоту відмов і перенесення турів;
- сезонну структуру продажів;
- рівень задоволеності туристів;
- джерела отримання клієнтами інформації про підприємство.

Проведення опитувань клієнтів після завершення подорожі дозволило б встановити рівень задоволеності окремими складовими туристичного продукту, зокрема транспортним обслуговуванням, проживанням, харчуванням, екскурсійною програмою та роботою супроводжуючого. Аналіз пошукових запитів, відвідуваності сторінок офіційного вебсайту, активності користувачів у соціальних мережах і кількості звернень щодо конкретних маршрутів допоміг би прогнозувати зміни попиту та своєчасно коригувати асортимент.

Проведений аналіз засвідчив, що споживчий попит на туристичні продукти ТОВ «Навігатор Україна» характеризується сегментованістю,

сезонністю, ціновою чутливістю та значною залежністю від безпекової і транспортної ситуації. Найбільш стійкі передумови попиту мають внутрішні тури до Карпатського регіону та Західної України, регулярні короткострокові подорожі, дитячі й молодіжні програми, оздоровчі та SPA-тури, а також доступні автобусні маршрути до країн Європи.

Широка продуктова спеціалізація підприємства створює необхідні передумови для задоволення потреб різних категорій туристів. Водночас підвищення ефективності його діяльності потребує поглиблення персоналізації туристичної пропозиції, розвитку цілорічних продуктів, удосконалення цифрових каналів комунікації та впровадження систематичного моніторингу споживчого попиту. Отримані результати підтверджують доцільність використання диверсифікації туристичного продукту як стратегічного напрямку розвитку ТОВ «Навігатор Україна».

2.3. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства є необхідною складовою оцінювання ефективності його функціонування, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для туристичного підприємства такий аналіз набуває особливого значення, оскільки результати його роботи залежать від сезонності попиту, купівельної спроможності населення, транспортної доступності DESTINACIЙ, безпекової ситуації та вартості послуг партнерів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Навігатор Україна», зокрема форма № 1-м «Баланс» і форма № 2-м «Звіт про фінансові результати» за 2023–2025 рр. Аналіз передбачає оцінювання динаміки доходів, витрат і фінансового результату, структури активів та джерел їх формування, показників ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності й рентабельності.

Основні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Навігатор Україна» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних результатів ТОВ «Навігатор Україна»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна 2025/2023	Темп зміни 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 554,5	4 890,9	6 871,0	5 316,5	342,0
Собівартість реалізації, тис. грн	1 273,8	4 396,3	6 352,1	5 078,3	398,7
Інші операційні витрати, тис. грн	159,0	386,5	682,2	523,2	329,1
Загальні витрати, тис. грн	1 432,8	4 782,8	7 034,3	5 601,5	390,9
Валовий результат, тис. грн	280,7	494,6	518,9	238,2	84,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	121,7	108,1	-163,3	-285,0	—
Середня кількість працівників, осіб	5	4	4	-1	-20,0
Дохід на одного працівника, тис. грн/особу	310,9	1 222,7	1 717,8	1 406,9	452,5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Навігатор Україна».

Упродовж досліджуваного періоду підприємство демонструвало значне зростання обсягів реалізації туристичних послуг. Чистий дохід збільшився з 1 554,5 тис. грн у 2023 р. до 4 890,9 тис. грн у 2024 р., тобто більш ніж утричі. У 2025 р. показник зріс ще на 40,5 % і досяг 6 871,0 тис. грн. Загалом порівняно з 2023 р. приріст чистого доходу становив 5 316,5 тис. грн, або 342,0 %.

Виявлена динаміка свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства, збільшення обсягів реалізованих туристичних продуктів або зростання середньої вартості туристичного обслуговування. Позитивний вплив могли мати розширення географії турів, розвиток внутрішніх і міжнародних маршрутів, активізація роботи з організованими групами та адаптація пропозиції до актуальних потреб споживачів.

Загальна сума витрат у 2025 р. становила 7 034,3 тис. грн, перевищивши

величину чистого доходу на 163,3 тис. грн. Це стало основною причиною формування від’ємного фінансового результату.

Співвідношення доходів і витрат свідчить про поступове скорочення операційної маржі. У 2023 р. різниця між чистим доходом і собівартістю становила 280,7 тис. грн, у 2024 р. – 494,6 тис. грн, а у 2025 р. – 518,9 тис. грн. Незважаючи на абсолютне зростання валового результату, його темп був значно нижчим за темпи збільшення доходу та собівартості.

У 2023 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 121,7 тис. грн. У 2024 р. він скоротився до 108,1 тис. грн, або на 11,2 %. У 2025 р. позитивний фінансовий результат змінився чистим збитком у сумі 163,3 тис. грн. Порівняно з 2023 р. погіршення фінансового результату становило 285,0 тис. грн.

Збільшення обсягів реалізації саме по собі не забезпечило підвищення прибутковості підприємства. У 2025 р. витрати зростали швидше за дохід, що може бути пов’язано зі збільшенням вартості транспортного обслуговування, розміщення, харчування, страхування, екскурсійних послуг та інших складових туристичного пакета. Крім того, на фінансовий результат могли вплинути витрати на просування туристичних продуктів, організацію нових маршрутів і підтримання поточної діяльності підприємства.

Середня кількість працівників скоротилася з п’яти осіб у 2023 р. до чотирьох осіб у 2024-2025 рр. Водночас дохід у розрахунку на одного працівника зріс із 310,9 до 1 717,8 тис. грн, тобто у 5,5 раза. Така динаміка свідчить про зростання інтенсивності використання трудових ресурсів. Однак підвищення обсягу доходу на одного працівника не супроводжувалося відповідним збільшенням прибутку, що вказує на необхідність оцінювання не лише продуктивності, а й прибутковості реалізації окремих туристичних продуктів.

Наступним етапом аналізу є дослідження майнового стану підприємства та джерел формування його активів (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка майна та джерел його формування ТОВ «Навігатор Україна»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютна зміна 2025/2023	Темп зміни 2025/2023, %
Активи, тис. грн	645,0	443,1	248,3	-396,7	-61,5
Оборотні активи, тис. грн	645,0	443,1	248,3	-396,7	-61,5
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	431,7	274,2	191,7	-240,0	-55,6
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	209,4	165,3	54,8	-154,6	-73,8
Власний капітал, тис. грн	175,0	283,1	119,8	-55,2	-31,5
Поточні зобов'язання, тис. грн	470,0	160,0	128,5	-341,5	-72,7
Власний оборотний капітал, тис. грн	175,0	283,1	119,8	-55,2	-31,5
Частка дебіторської заборгованості в активах, %	66,9	61,9	77,2	10,3 в. п.	—
Частка грошових коштів в активах, %	32,5	37,3	22,1	-10,4 в. п.	—

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Навігатор Україна».

Сукупна вартість активів підприємства скоротилася з 645,0 тис. грн на кінець 2023 р. до 443,1 тис. грн у 2024 р. та 248,3 тис. грн у 2025 р. Загальне зменшення за досліджуваний період становило 396,7 тис. грн, або 61,5 %.

Активи підприємства повністю представлені оборотними активами. У балансі відсутні основні засоби, нематеріальні активи та інші необоротні активи. Така структура є характерною для туристичного оператора, який не потребує значного обсягу власних матеріальних ресурсів і формує туристичний продукт переважно шляхом залучення послуг транспортних підприємств, закладів розміщення, харчування та екскурсійного обслуговування.

Основну частину майна становить інша поточна дебіторська заборгованість. Її величина скоротилася з 431,7 тис. грн у 2023 р. до 191,7 тис. грн у 2025 р. Проте через швидше зменшення загальної вартості активів її частка зросла з 66,9 до 77,2 %. Значна концентрація ресурсів у дебіторській

заборгованості може створювати ризик недостатності вільних грошових коштів для виконання поточних зобов'язань.

Залишок грошових коштів зменшився з 209,4 тис. грн у 2023 р. до 54,8 тис. грн у 2025 р., або на 73,8 %. Частка грошових коштів у структурі активів скоротилася з 32,5 до 22,1 %. Така тенденція свідчить про зниження запасу миттєвої платоспроможності та потребує посилення контролю за рухом грошових потоків.

Власний капітал у 2024 р. збільшився до 283,1 тис. грн завдяки накопиченню прибутку попередніх періодів. У 2025 р. його величина скоротилася до 119,8 тис. грн унаслідок отриманого збитку. Поточні зобов'язання за досліджуваний період зменшилися з 470,0 до 128,5 тис. грн, або на 72,7 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про скорочення залежності підприємства від залучених джерел фінансування.

Упродовж 2023-2025 рр. підприємство мало додатне значення власного оборотного капіталу. Його обсяг становив 175,0 тис. грн у 2023 р., 283,1 тис. грн у 2024 р. та 119,8 тис. грн у 2025 р. Це означає, що частина оборотних активів фінансувалася за рахунок власного капіталу. Водночас різке скорочення показника у 2025 р. свідчить про послаблення фінансового резерву.

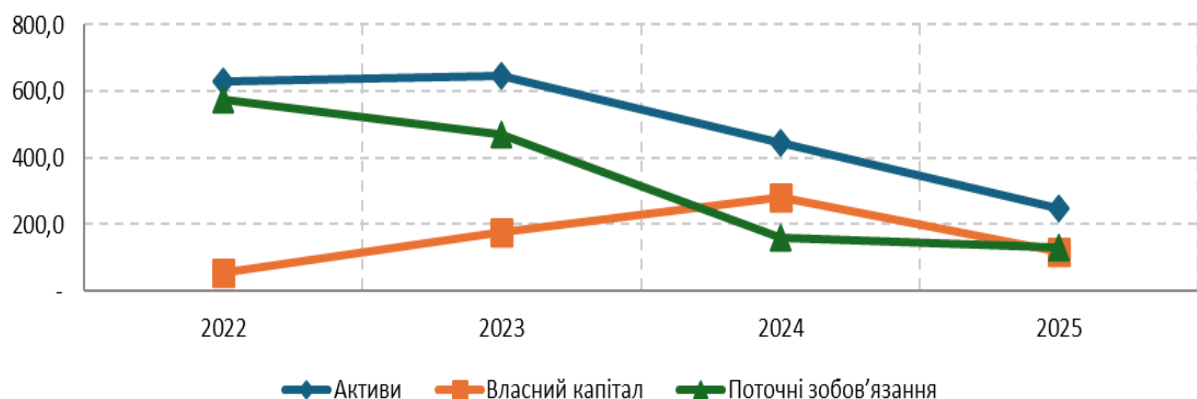


Рис. 2.1. Динаміка активів, власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Навігатор Україна» у 2022-2025 рр.

Для комплекснішої оцінки фінансового стану розраховано показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності (Табл.2.5).

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Навігатор Україна»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,37	2,77	1,93
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,37	2,77	1,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,45	1,03	0,43
Коефіцієнт фінансової автономії	0,27	0,64	0,48
Співвідношення зобов'язань і власного капіталу	2,69	0,57	1,07
Валова рентабельність продажу, %	18,1	10,1	7,6
Чиста рентабельність продажу, %	7,8	2,2	-2,4
Рентабельність активів, %	19,1	19,9	-47,2
Рентабельність власного капіталу, %	106,6	47,2	-81,1
Оборотність активів, разів	2,44	8,99	19,88

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Навігатор Україна».

Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився з 1,37 у 2023 р. до 2,77 у 2024 р., після чого знизився до 1,93 у 2025 р. Упродовж усього періоду оборотні активи перевищували поточні зобов'язання, що свідчить про здатність підприємства погашати короткострокові борги за рахунок наявних оборотних ресурсів.

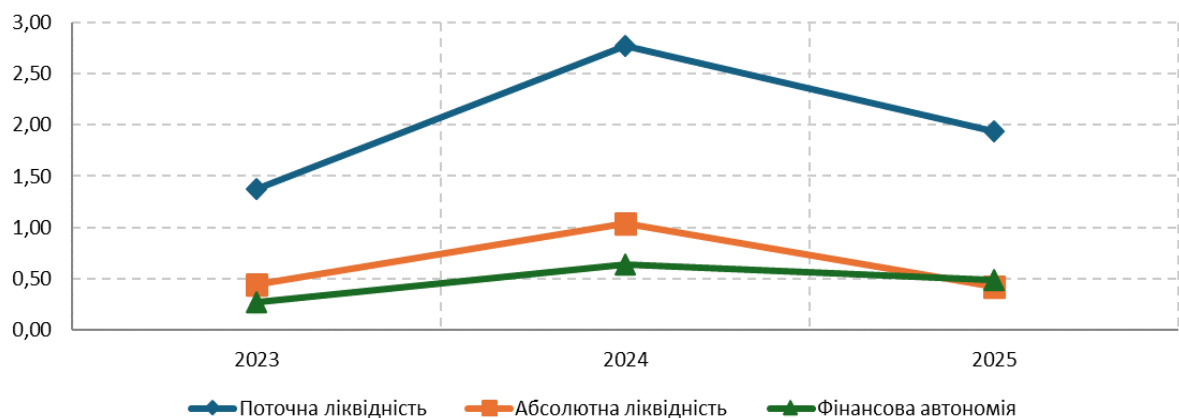


Рис. 2.2. Динаміка основних коефіцієнтів фінансового стану підприємства

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності майже збігається з показником поточної ліквідності через незначну величину запасів. Це відповідає специфіці діяльності туристичного оператора, туристичний продукт якого переважно має нематеріальний характер.

Найбільш проблемною тенденцією є послідовне зниження рентабельності продажу. Валова рентабельність скоротилася з 18,1 % у 2023 р. до 10,1 % у 2024 р. та 7,6 % у 2025 р. Це означає, що у 2025 р. після покриття собівартості у розпорядженні підприємства залишалося лише 7,6 коп. із кожної гривні доходу для фінансування інших операційних витрат і формування прибутку.

Узагальнення результатів аналізу дає змогу визначити такі позитивні тенденції у діяльності ТОВ «Навігатор Україна»:

- істотне зростання чистого доходу від реалізації туристичних продуктів;
- збільшення доходу в розрахунку на одного працівника;
- скорочення поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості;
- збереження додатного власного оборотного капіталу;
- достатній рівень поточної та швидкої ліквідності;
- прискорення оборотності активів.

Водночас до основних проблем належать випереджальне зростання собівартості та операційних витрат, скорочення валової й чистої рентабельності, формування збитку у 2025 р., зменшення грошових коштів, висока частка дебіторської заборгованості в активах і скорочення власного капіталу.

Для покращення фінансово-економічних результатів підприємству доцільно запровадити систематичне оцінювання прибутковості кожного туристичного продукту, маршруту та споживчого сегмента. Важливо визначити продукти, які забезпечують найбільший маржинальний дохід, і сконцентрувати маркетингові зусилля на їх просуванні. Одночасно необхідно переглянути умови реалізації низькорентабельних турів, оптимізувати

структуру включених послуг або скоригувати їхню вартість.

Перспективним напрямом є диверсифікація пропозиції за рахунок розвитку туристичних продуктів із вищою доданою вартістю: авторських і тематичних маршрутів, корпоративних програм, гастрономічних, оздоровчих, екологічних та індивідуальних турів. Доцільним є також застосування гнучкого ціноутворення залежно від сезону, рівня попиту, терміну бронювання та ступеня завантаження туристичної групи.

Окремої уваги потребує управління оборотними активами. Підприємству слід посилити контроль за дебіторською заборгованістю, встановити чіткі терміни розрахунків із партнерами та клієнтами, ширше застосовувати попередню оплату і забезпечити формування достатнього резерву грошових коштів. Важливим є впровадження оперативного бюджету руху грошових коштів, який дозволить прогнозувати майбутні надходження та платежі.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Навігатор Україна» у 2023-2025 рр. характеризувався суперечливими тенденціями. З одного боку, підприємство суттєво збільшило обсяги реалізації туристичних продуктів, скоротило поточні зобов'язання та зберегло прийнятний рівень ліквідності. З іншого боку, випереджальне зростання витрат призвело до скорочення маржинальності та формування збитку у 2025 р. За таких умов стратегія диверсифікації туристичного продукту має бути спрямована не лише на розширення асортименту, а передусім на підвищення прибутковості, оптимізацію витрат і збалансування грошових потоків підприємства.

2.4. Оцінювання конкурентних позицій підприємства

Конкуренція у сфері туризму являє собою економічне суперництво між суб'єктами туристичного ринку за залучення споживачів, розширення обсягів реалізації послуг, формування позитивного іміджу та зміцнення ринкових позицій. Її інтенсивність визначається кількістю підприємств, подібністю

туристичних продуктів, рівнем цінової диференціації, якістю обслуговування, географією маршрутів, репутацією компаній і результативністю маркетингових комунікацій.

Для туристичного підприємства дослідження конкурентного середовища має важливе стратегічне значення, оскільки дає змогу визначити власні переваги та слабкі сторони, виявити незаповнені ринкові ніші, оцінити перспективність окремих туристичних продуктів і сформувані обґрунтовані напрями їх диверсифікації. Аналіз конкурентів передбачає дослідження їхньої асортиментної політики, географії подорожей, цільових сегментів, способів реалізації послуг, цінового позиціонування, цифрової активності та здатності адаптувати пропозицію до змін споживчого попиту.

Конкурентне середовище ТОВ «Навігатор Україна» доцільно розглядати на двох рівнях. Перший рівень охоплює туристичні підприємства, які безпосередньо працюють із клієнтами Харкова та пропонують внутрішні й міжнародні подорожі. Другий рівень представлений загальноукраїнськими туристичними операторами, які реалізують тури через офіційні вебсайти, соціальні мережі, агентські мережі та дистанційні канали продажу. За умов розвитку цифрового бронювання географічне розташування офісу поступово втрачає визначальне значення, тому підприємство конкурує не лише з туристичними компаніями Харкова, а й з операторами, які працюють на загальнонаціональному ринку.

Основними критеріями відбору конкурентів ТОВ «Навігатор Україна» визначено подібність туристичного асортименту, наявність внутрішніх і міжнародних турів, орієнтацію на дитячі, молодіжні, сімейні та корпоративні групи, організацію автобусних і залізничних подорожей, а також можливість обслуговування туристів із Харкова. За цими критеріями до основних конкурентів підприємства віднесено туристичні компанії «Відпочинок на всі 100», «Аккорд-тур», «Відвідай», AVENTOUR та Adriatic Travel.

Порівняльну характеристику туристичних продуктів досліджуваного підприємства та його основних конкурентів наведено в таблиці 2.6.

Порівняльна характеристика туристичних продуктів ТОВ «Навігатор Україна» та основних конкурентів

Підприємство	Внутрішні тури	Тури до Європи	Дитячі та шкільні тури	Корпоративні й групові програми	Авторські та тематичні маршрути	Регулярні та гарантовані тури	Розвинені цифрові канали продажу	Пропозиції для туристів із Харкова
«Навігатор Україна»	●	●	●	●	●	●	●	●
«Відпочинок на всі 100»	●	●	●	●	●	●	●	●
«Аккорд-тур»	●	●	●	●	●	●	●	●
«Відвідай»	●	●	●	●	●	●	●	●
AVENTOUR	●	●	●	●	●	●	●	●
Adriatic Travel	●	●	●	●	●	●	●	●

Примітка: ● – напрям представлений широко; ● – напрям представлений частково або не належить до основної спеціалізації підприємства.

Джерело: складено автором за матеріалами офіційних вебсайтів туристичних підприємств [10; 39; 65; 66; 68; 69].

Результати порівняння свідчать, що найбільша інтенсивність конкуренції спостерігається у сегменті автобусних подорожей до країн Європи. Практично всі досліджувані підприємства пропонують екскурсійні тури до Польщі, Чехії, Угорщини, Австрії, Італії, Франції, Німеччини та інших європейських країн. На цьому ринку ТОВ «Навігатор Україна» конкурує з великими операторами, які мають значний асортимент маршрутів, регулярні дати виїздів, розгалужену агентську мережу та розвинені системи онлайн-бронювання.

Зокрема, «Аккорд-тур» і Adriatic Travel спеціалізуються переважно на автобусних турах до Європи, пропонуючи значну кількість маршрутів різної тривалості, тури з нічними переїздами та без них, дитячі програми, морський відпочинок і гарантовані дати виїздів [65; 66]. Перевагами таких конкурентів є широка географія, висока частота виїздів, стандартизований процес бронювання та значна впізнаваність бренду.

Туристичний оператор «Відвідай» має сильні позиції у сфері внутрішнього туризму. Його асортимент охоплює Карпати, Закарпаття, Поділля, Львівщину, Буковину, термальні та SPA-тури, походи в гори, тури вихідного дня, шкільні й міжнародні подорожі. Важливою перевагою підприємства є значна кількість авторських і тематичних маршрутів, систематичне оновлення пропозиції та активне використання цифрових каналів комунікації [69].

Одним із найближчих конкурентів ТОВ «Навігатор Україна» за цільовим ринком є туристична компанія «Відпочинок на всі 100». Підприємство пропонує внутрішні та міжнародні тури, поїздки до Карпат і Закарпаття, екскурсії для школярів, корпоративні подорожі, тури для організованих груп і туристичні програми з приєднанням учасників із різних міст України. Особливо важливим є те, що компанія працює з клієнтами Харкова та пропонує виїзди або організацію трансферів із міста, що створює безпосередню конкуренцію за локальний споживчий сегмент [10].

AVENTOUR також має представництво у Харкові та реалізує автобусні й авіаційні тури до Європи та Україною, дитячі, паломницькі й освітні програми. Конкурентними перевагами підприємства є можливість онлайн-пошуку туристичних пропозицій, реалізація пакетних закордонних турів і надання

супутніх послуг [68].

ТОВ «Навігатор Україна» відрізняється від більшості конкурентів поглибленою спеціалізацією на дитячих, шкільних, студентських і корпоративних групах. Підприємство пропонує екскурсії на виробничі об'єкти, інтерактивні програми, квести, майстер-класи, дегустації, тематичні свята, екскурсії Харковом і Харківською областю, а також розроблення маршрутів на замовлення. Додатковими перевагами є наявність бонусних програм для шкіл, знижок для окремих категорій клієнтів, співпраця з професійними екскурсоводами та організація гарантованих турів для невеликої кількості туристів [39].

Конкурентна перевага «Навігатор Україна» формується не стільки за рахунок кількості стандартних міжнародних маршрутів, скільки завдяки поєднанню внутрішнього туризму, авторських екскурсій, роботи з організованими групами та індивідуального проектування туристичних програм. Водночас слабшими порівняно з великими національними операторами залишаються масштаб бренду, автоматизація онлайн-продажів, частота гарантованих міжнародних виїздів і широта географії автобусних турів до Європи.

Для кількісного узагальнення результатів конкурентного аналізу застосовано метод експертного оцінювання. Конкурентні позиції підприємств оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає слабкому рівню розвитку певного напрямку, а 5 балів – найбільш сильній позиції. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначено за формулою:

$$K_i = \sum(w_j \times b_{ij}), \quad (2.1)$$

де K_i – інтегральна оцінка конкурентної позиції i -го підприємства;

w_j – вагомість j -го критерію;

b_{ij} – оцінка i -го підприємства за j -м критерієм.

Результати експертного оцінювання наведено в таблиці 2.7.

Експертне оцінювання конкурентних позицій туристичних підприємств

Критерій оцінювання	Вага	«Навігатор Україна»	«Відпочинок на всі 100»	«Відвідай»	«Аккорд-тур»	Adriatic Travel	AVENTOUR
Широта внутрішніх туристичних продуктів	0,16	5	4	5	3	1	2
Широта міжнародних напрямів	0,14	3	4	4	5	5	4
Розвиток дитячих, групових і корпоративних програм	0,16	5	5	4	4	3	2
Наявність авторських та індивідуалізованих маршрутів	0,12	5	4	5	4	4	3
Зручність географії виїздів і приєднання	0,10	4	5	4	5	5	4
Рівень розвитку цифрових комунікацій і бронювання	0,10	3	4	5	5	5	5
Ринкова впізнаваність туристичного бренду	0,08	3	4	5	5	4	4
Гнучкість цінової та асортиментної політики	0,06	4	4	4	4	4	4
Конкурентна позиція на ринку Харкова	0,08	5	5	1	1	1	4
Інтегральна оцінка	1,00	4,20	4,34	4,22	4,02	3,46	3,34

Джерело: сформовано автором за результатами експертного аналізу офіційних вебсайтів підприємств.

Відповідно до результатів розрахунку найвищу інтегральну оцінку отримала компанія «Відпочинок на всі 100» – 4,34 бала. Її сильні позиції пояснюються поєднанням внутрішніх і міжнародних турів, роботою з організованими групами, розвиненою пропозицією для клієнтів із Харкова та широким використанням цифрових каналів продажу.

Друге місце посідає туристичний оператор «Відвідай» з оцінкою 4,22 бала. Його перевагами є широкий асортимент турів Україною, значна кількість авторських маршрутів, активна маркетингова комунікація та високий рівень цифровізації.

Інтегральна оцінка ТОВ «Навігатор Україна» становить 4,20 бала, що лише незначно поступається двом підприємствам-лідерам у межах обраної системи критеріїв. Це свідчить про достатньо сильну конкурентну позицію підприємства

у релевантних сегментах туристичного ринку. Найвищі оцінки підприємство отримало за широту внутрішніх туристичних продуктів, розвиток дитячих і групових програм, наявність авторських маршрутів та позицію на ринку Харкова.

Водночас нижчими є оцінки за рівнем цифровізації, ринковою впізнаваністю та широтою міжнародної пропозиції. Отже, для посилення конкурентоспроможності підприємству необхідно активізувати просування бренду на загальноукраїнському ринку, удосконалити функціональні можливості вебсайту, запровадити зручніші інструменти онлайн-бронювання й оплати, а також розширити кількість власних або партнерських гарантованих турів до країн Європи.

Необхідно наголосити, що наведена інтегральна оцінка не є офіційним рейтингом підприємств або показником їхньої фактичної частки на національному туристичному ринку. Вона характеризує конкурентну силу компаній за критеріями, які є найбільш релевантними для діяльності ТОВ «Навігатор Україна».

Для оцінювання збалансованості продуктового портфеля підприємства доцільно використати матрицю Бостонської консалтингової групи. Класична матриця БКГ передбачає розподіл стратегічних напрямів діяльності за двома параметрами: темпами зростання відповідного ринкового сегмента та відносною часткою підприємства порівняно з найбільшим конкурентом. [70]

Матриця виділяє чотири групи туристичних продуктів:

«Зірки» – продукти із сильною конкурентною позицією на ринках, що активно розвиваються. Вони забезпечують значні обсяги реалізації, але потребують інвестицій у просування і розширення;

«Дійні корови» – продукти із сильною позицією на зрілих або відносно стабільних ринках. Вони здатні забезпечувати стабільний грошовий потік без значного збільшення маркетингових витрат;

«Важкі діти» – перспективні продукти, які функціонують на зростаючих ринках, але поки мають недостатньо сильну конкурентну позицію. Вони потребують інвестицій або прийняття рішення щодо доцільності подальшого

розвитку;

«Собаки» – продукти зі слабкою позицією на ринках із низькими темпами зростання. Стосовно них доцільно розглядати скорочення, перепозиціонування або включення до складу комплексних пакетів.

У відкритому доступі відсутня інформація про фактичний обсяг продажу окремих туристичних продуктів ТОВ «Навігатор Україна» та його конкурентів. Тому для побудови матриці застосовано модифікований експертний підхід. Відносну конкурентну позицію продукту визначено як співвідношення експертної оцінки позиції підприємства та найвищої оцінки основного конкурента:

$$КВП_i = БП_i / БК_i, \quad (2.2)$$

де $КВП_i$ – коефіцієнт відносної конкурентної позиції i -го продукту;

$БП_i$ – експертна оцінка позиції продукту ТОВ «Навігатор Україна»;

$БК_i$ – оцінка найбільш сильного конкурента у відповідному сегменті.

Значення коефіцієнта 0,85 і вище інтерпретується як відносно сильна конкурентна позиція, а значення менше 0,85 – як недостатньо сильна. Ринкову динаміку визначено на підставі загальних тенденцій туристичного ринку, структури попиту та представленості відповідних пропозицій у конкурентів.

До категорії «Зірок» віднесено регулярні внутрішні подорожі та дитячі, шкільні й групові програми. Внутрішній туристичний ринок демонструє поступове відновлення: у 2024 р. туристичний збір в Україні зріс майже на 23 % порівняно з 2023 р., а за дев'ять місяців 2025 р. – майже на 36 % порівняно з відповідним періодом попереднього року. Найбільша концентрація туристичних ночівель спостерігається у Львівській, Івано-Франківській та Закарпатській областях, тобто саме в регіонах, які займають вагоме місце у продуктивній пропозиції підприємства [42].

Позиціонування туристичних продуктів ТОВ «Навігатор Україна» за
адаптованою матрицею БКГ

Група туристичних продуктів	Оцінка підприємства	Оцінка найсильнішого конкурента	Коефіцієнт відносної конкурентної позиції	Ринкова динаміка	Квадрант матриці БКГ
Регулярні внутрішні тури до Карпат, Закарпаття, Львова та інших регіонів	4,5	5,0	0,90	Висока	«Зірки»
Дитячі, шкільні, студентські та групові тури	5,0	5,0	1,00	Висока	«Зірки»
Корпоративні, авторські та замовні програми	5,0	5,0	1,00	Помірна	«Дійні корови»
Екскурсійні автобусні та залізничні тури до Європи	3,5	5,0	0,70	Висока	«Важкі діти»
Оздоровчі, SPA-, термальні тури та дитячі табори	4,0	5,0	0,80	Висока	«Важкі діти»
Прийом туристів у Харкові та екскурсії Східною Україною	3,0	4,0	0,75	Низька	«Собаки»

Джерело: сформовано автором на основі експертного оцінювання.

Результати позиціонування можна представити у вигляді матриці (Рис.2.3). Для утримання позицій «Зірок» доцільно постійно оновлювати маршрути, додавати гастрономічні, екологічні, подієві та інтерактивні елементи, підтримувати регулярний календар виїздів і посилювати цифрове просування. У сегменті дитячого туризму особливу увагу необхідно приділяти безпеці, віковій адаптації програм, партнерству із закладами освіти та формуванню пропозицій для невеликих організованих груп.

До «Дійних корів» віднесено корпоративні, авторські та замовні програми. У цьому сегменті підприємство має значний досвід, можливість індивідуальної адаптації маршруту та сформовану мережу партнерів. Такі продукти можуть забезпечувати підвищену маржинальність, оскільки їхня цінність визначається не лише транспортом і розміщенням, а й оригінальністю програми,

організаційним супроводом, інтерактивними заходами та комплексністю обслуговування.

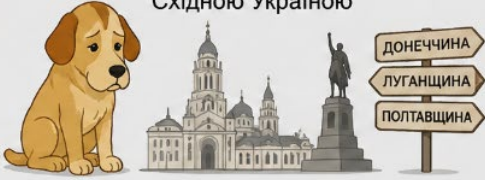
Темпи розвитку ринку	Висока відносна конкурентна позиція	Низька відносна конкурентна позиція
Високі (темпи розвитку ринку)	«Зірки»: регулярні внутрішні тури; дитячі, шкільні та групові програми 	«Важкі діти»: тури до Європи; оздоровчі, SPA- і термальні тури 
Низькі або помірні (темпи розвитку ринку)	«Дійні корови»: корпоративні, авторські та замовні програми 	«Собаки»: прийом туристів у Харкові та окремі маршрути Східною Україною 

Рис. 2.3. Матриця БКГ туристичних продуктів ТОВ «Навігатор Україна»

До категорії «Важких дітей» потрапили тури до Європи, а також оздоровчі, SPA- і термальні продукти. Відповідні сегменти мають перспективи розвитку, проте характеризуються високою конкуренцією. Для їх перетворення на «Зірки» підприємству необхідно формувати відмінні від конкурентів пропозиції, зокрема тури з виїздом або організованим трансфером із Харкова, подорожі без нічних переїздів, сімейні програми, тематичні канікули, тури психологічного відновлення та комбіновані маршрути «Україна – Європа».

До умовної категорії «Собак» віднесено прийом туристів у Харкові й окремі екскурсійні маршрути Східною Україною. Таке позиціонування спричинене не низькою якістю продуктів, а обмеженням попиту внаслідок безпекових ризиків і скорочення туристичних потоків. Податкові надходження туристичної галузі Харківської області у 2024 р. залишалися більш ніж удвічі нижчими за показник 2021 р., що свідчить про неповне відновлення регіонального туристичного ринку [42].

Повністю відмовлятися від цього напрямку недоцільно, оскільки екскурсії Харковом та областю є важливою частиною спеціалізації й бренду підприємства. Доцільною є стратегія збереження розроблених маршрутів, їх актуалізація відповідно до безпекової ситуації та поступове відновлення після стабілізації зовнішніх умов. Перспективним може стати розвиток меморіального, освітнього, індустріального та волонтерського туризму у післявоєнний період.

Для поглибленого оцінювання конкурентних умов сформовано профіль факторів безпосереднього оточення ТОВ «Навігатор Україна» (Табл.2.9.). Вагомість факторів визначено в межах від 0 до 1, сума ваг дорівнює 1. Вплив оцінено за шкалою від -3 до +3, де від'ємне значення характеризує загрозу, а додатне – можливість.

Таблиця 2.9

Профіль факторів безпосереднього конкурентного оточення

№	Фактор	Вага	Оцінка впливу, балів	Зважена оцінка
1	Споживачі			
1.1	Зростання інтересу до короткострокових внутрішніх подорожей	0,10	+3	+0,30
1.2	Висока цінова чутливість споживачів	0,11	-3	-0,33
1.3	Залежність попиту від безпекової ситуації	0,12	-3	-0,36
1.4	Попит на індивідуалізовані та гарантовані тури	0,08	+2	+0,16
1.5	Нерегулярність придбання туристичних послуг	0,07	-2	-0,14
1.6	Можливість розширення дитячого, сімейного та корпоративного сегментів	0,07	+3	+0,21
1.7	Доступність онлайн-порівняння туристичних пропозицій	0,06	-2	-0,12
	Разом за групою «Споживачі»	0,61		-0,28
2	Конкуренти та партнери			
2.1	Висока інтенсивність конкуренції з боку національних операторів	0,10	-3	-0,30
2.2	Низькі витрати споживача на зміну туристичного підприємства	0,08	-3	-0,24
2.3	Спеціалізація підприємства на Харкові, дитячих і групових турах	0,07	+3	+0,21
2.4	Можливість партнерства з агентствами, перевізниками та закладами розміщення	0,06	+2	+0,12
2.5	Недостатня автоматизація цифрових продажів порівняно з лідерами ринку	0,08	-2	-0,16
	Разом за групою «Конкуренти та партнери»	0,39		-0,37
	Загальна оцінка факторів безпосереднього оточення	1,00		-0,65

Джерело: сформовано автором.

Загальна зважена оцінка факторів безпосереднього оточення становить – 0,65 бала. Від’ємне значення свідчить про переважання загроз над можливостями. Найбільш істотними негативними чинниками є залежність попиту від безпекової ситуації, висока цінова чутливість туристів, значна інтенсивність конкуренції, легкість переходу клієнта до іншого туристичного оператора та недостатня автоматизація продажів.

Водночас підприємство має низку можливостей, пов’язаних із розвитком внутрішнього туризму, розширенням дитячого, сімейного і корпоративного сегментів, підвищенням попиту на короткострокові та індивідуалізовані подорожі, а також розширенням партнерської взаємодії з туристичними агентствами, перевізниками, готелями й екскурсійними організаціями.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Навігатор Україна» займає достатньо стійку конкурентну позицію у сегменті внутрішніх, дитячих, групових, корпоративних та авторських туристичних продуктів. Основними конкурентними перевагами підприємства є тривалий досвід роботи, широка пропозиція турів Україною, спеціалізація на організованих групах, можливість індивідуального розроблення маршрутів, наявність інтерактивних екскурсій і сильна позиція на ринку Харкова.

Разом із тим конкурентоспроможність підприємства обмежується меншою впізнаваністю бренду на загальнонаціональному рівні, недостатньою автоматизацією цифрового обслуговування, високою залежністю від партнерів та відносно слабшою позицією у масовому сегменті автобусних турів до Європи.

Для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Навігатор Україна» доцільно реалізувати такі стратегічні заходи:

- удосконалити офіційний вебсайт, забезпечивши актуальний календар турів, автоматизоване бронювання, онлайн-оплату та особистий кабінет туриста;
- посилити просування підприємства у соціальних мережах за допомогою відеоконтенту, відгуків, історій подорожей та таргетованої реклами;
- розширити асортимент гарантованих турів із можливістю приєднання туристів із Харкова, Києва, Дніпра, Полтави та інших міст;
- створювати нові авторські, гастрономічні, екологічні, освітні, оздоровчі

та подієві маршрути;

- розвивати тури для невеликих груп, сімей із дітьми, корпоративних клієнтів і споживачів старшого віку;
- запровадити систематичний моніторинг цін, маршрутів, маркетингових акцій та цифрової активності конкурентів;
- розробити програму лояльності для постійних туристів, організаторів шкільних груп і корпоративних клієнтів;
- оцінювати прибутковість кожного туристичного продукту та спрямовувати ресурси на розвиток найбільш маржинальних напрямів.

Диверсифікація туристичного продукту має стати основним інструментом зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Навігатор Україна». Вона повинна передбачати не механічне збільшення кількості маршрутів, а формування збалансованого портфеля туристичних продуктів, орієнтованого на різні сегменти споживачів, сезони, рівні доходів і мотивації подорожей. Поєднання продуктової диверсифікації з цифровізацією продажів, підвищенням якості обслуговування та розвитком партнерської мережі сприятиме зміцненню ринкових позицій і підвищенню фінансової результативності підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів диверсифікації туристичного продукту підприємства

Динамічні зміни туристичного ринку, посилення конкуренції, трансформація споживчого попиту та зростання собівартості туристичного обслуговування зумовлюють необхідність пошуку нових напрямів розвитку туристичних підприємств. За таких умов одним із важливих інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності є диверсифікація туристичного продукту.

Диверсифікація діяльності туристичного підприємства передбачає розширення асортименту послуг, освоєння нових сегментів споживачів, вихід на нові географічні ринки, застосування альтернативних форматів обслуговування та формування продуктів, які відрізняються від традиційної пропозиції підприємства. На відміну від простого збільшення кількості туристичних маршрутів, стратегічна диверсифікація має забезпечувати збалансування продуктового портфеля, зниження залежності від окремих напрямів і сезонів, підвищення прибутковості та ефективніше використання наявного ресурсного потенціалу.

До основних видів диверсифікації, які можуть застосовуватися у діяльності туристичного підприємства, належать концентрична, горизонтальна, вертикальна та конгломератна.

Вибір напрямку диверсифікації ТОВ «Навігатор Україна» має ґрунтуватися на результатах аналізу його фінансово-економічного стану, структури споживчого попиту, продуктового портфеля та конкурентного середовища, проведеного у другому розділі роботи.

Фінансовий аналіз засвідчив зростання масштабів діяльності ТОВ «Навігатор Україна»: у 2023–2025 рр. чистий дохід збільшився з 1 554,5 до 6 871,0

тис. грн, або на 342,0 %. Водночас витрати зростали швидше: собівартість підвищилася на 398,7 %, а загальні витрати – на 390,9 %. У 2025 р. вони досягли 7 034,3 тис. грн, що зумовило чистий збиток у розмірі 163,3 тис. грн. [57]

Валова рентабельність продажу скоротилася з 18,1 до 7,6 %, а чиста – із 7,8 до -2,4 %. Отже, основною проблемою підприємства є зниження маржинальності туристичних продуктів, що обґрунтовує необхідність розвитку більш прибуткових та індивідуалізованих пропозицій.

Одночасно вартість активів підприємства зменшилася з 645,0 до 248,3 тис. грн, а грошових коштів – із 209,4 до 54,8 тис. грн. За частки дебіторської заборгованості 77,2 % підприємство має обмежені можливості для значних капітальних інвестицій, що необхідно враховувати під час вибору напряму диверсифікації.

За таких умов недоцільним є вибір капіталомісткої вертикальної диверсифікації, яка передбачала б придбання власного туристичного транспорту, створення закладу розміщення або формування нового структурного підрозділу зі значною кількістю працівників. Такі проєкти можуть посилити фінансове навантаження, збільшити постійні витрати та погіршити ліквідність підприємства.

Більш прийнятною є партнерська модель створення нових туристичних продуктів. Вона передбачає залучення на договірних засадах перевізників, готелів, санаторно-курортних і SPA-комплексів, закладів харчування, екскурсководів, тренерів, фасилітаторів та організаторів дозвілля. Такий підхід дає змогу зменшити початкові інвестиції, перетворити частину постійних витрат на змінні та швидше адаптувати туристичний продукт до фактичного попиту.

Результати другого розділу дають змогу сформулювати основні вимоги до перспективного напряму диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна»: відповідність наявним професійним компетентностям і партнерським зв'язкам підприємства; орієнтація на сегменти зі стійким або зростаючим попитом; можливість реалізації туристичного продукту впродовж більшої частини року; відносно невисока потреба у початкових інвестиціях; можливість формування підвищеної маржинальності; використання партнерської моделі

надання послуг; можливість персоналізації туристичної програми; відмінність від масових стандартизованих пропозицій конкурентів; керований рівень операційного і фінансового ризику; здатність позитивно вплинути на прибутковість і грошові потоки підприємства.

Для вибору пріоритетних напрямів застосовано метод експертного оцінювання. Альтернативні варіанти оцінено за семи критеріями: потенціалом попиту, відповідністю компетентностям підприємства, потребою в інвестиціях, потенційною прибутковістю, рівнем сезонності, інтенсивністю конкуренції та рівнем ризику. Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал відповідає найменш сприятливій, а 5 балів — найбільш сприятливій характеристиці.

Таблиця 3.1

Експертне оцінювання перспективних напрямів диверсифікації
туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна»

Критерій	Вага	Оздоровчі SPA- і термальні тури	Корпоративні wellness- і team- building-тури	Масові тури до Європи	Прийом туристів у Харкові та Східній Україні
Потенціал споживчого попиту	0,20	4	4	4	2
Відповідність компетентностям підприємства	0,18	5	5	3	5
Невисока потреба у початкових інвестиціях	0,15	4	5	3	5
Потенційна прибутковість	0,18	4	5	3	3
Можливість цілорічної реалізації	0,12	5	4	4	3
Сприятливість конкурентного середовища	0,10	3	4	2	4
Керованість ризиків	0,07	4	4	3	2
Інтегральна оцінка	1,00	4,20	4,51	3,22	3,49

Джерело: розраховано автором за результатами аналізу діяльності підприємства.

Найвищу інтегральну оцінку отримав напрям корпоративних wellness- і team-building-турів – 4,51 бала. Його перевагами є відповідність накопиченому досвіду підприємства, можливість індивідуального формування програми, порівняно низька потреба у капітальних інвестиціях та високий потенціал прибутковості. Корпоративний туристичний продукт може включати не лише перевезення, проживання та харчування, а й командоутворювальні заходи, тренінги, квести, wellness-послуги, психологічне відновлення й організаційний супровід. Завдяки цьому створюється додана цінність, за яку корпоративний замовник готовий сплачувати вищу ціну.

Для ТОВ «Навігатор Україна» найбільш прийнятною є стратегія пов'язаної, або спорідненої, диверсифікації, що поєднує концентричний і горизонтальний напрями. Вона дає змогу розширити продуктовий портфель на основі наявного досвіду, партнерської мережі та клієнтської бази без надмірного фінансового навантаження.

У межах концентричної диверсифікації пропонується розробити цілорічний оздоровчий SPA- і термальний тур під умовною назвою «Карпатське відновлення». Продукт доцільно орієнтувати на сімейні пари, невеликі групи, туристів середнього та старшого віку, а також споживачів, зацікавлених у психологічному і фізичному відновленні. Програма може поєднувати проживання у рекреаційному комплексі, відвідування термальних басейнів, SPA-процедури, природно-пізнавальні екскурсії, гастрономічні елементи та вільний час.

У межах горизонтальної диверсифікації пропонується сформувати корпоративний туристичний продукт «Командне відновлення», який поєднуватиме рекреаційний туризм, wellness-послуги та командоутворювальні заходи. Цільовими клієнтами можуть бути підприємства, установи, заклади освіти, громадські організації та професійні колективи. Продукт може включати трансфер, проживання, харчування, корпоративний квест, тренінг із командної взаємодії, рекреаційні й оздоровчі заходи та підсумкову неформальну програму.

Обидва запропоновані напрями відповідають сучасним умовам функціонування підприємства. Вони не потребують придбання власних транспортних засобів або створення нової матеріальної інфраструктури, можуть

реалізовуватися на основі партнерських договорів і використовують наявні організаційні компетентності ТОВ «Навігатор Україна».

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика обраних напрямів диверсифікації
туристичного продукту

Характеристика	Тур «Карпатське відновлення»	Тур «Командне відновлення»
Вид диверсифікації	Концентрична	Горизонтальна
Основний зміст	Оздоровчий, SPA- і термальний відпочинок	Корпоративний wellness- і team-building-тур
Цільові споживачі	Сім'ї, пари, малі групи, туристи середнього та старшого віку	Підприємства, установи, освітні та професійні колективи
Територіальна орієнтація	Закарпаття та Карпатський регіон	Західна або Центральна Україна
Сезонність	Низька	Низька або помірна
Рівень персоналізації	Середній	Високий
Потенційна маржинальність	Середня або вища за середню	Висока
Необхідність капітальних вкладень	Низька	Низька
Основні джерела доходу	Реалізація комплексного оздоровчого пакета	Реалізація індивідуально сформованого корпоративного пакета
Основні ризики	Конкуренція та зміна цін партнерів	Скорочення корпоративних бюджетів і нерегулярність замовлень

Джерело: сформовано автором.

Оздоровчий тур сприятиме посиленню позиції підприємства у перспективному сегменті SPA- і термального туризму та зменшенню сезонності діяльності. Корпоративний тур дозволить поглибити спеціалізацію у сегменті, де підприємство вже має конкурентні переваги, підвищити рівень індивідуалізації

обслуговування та сформувати туристичний продукт із вищою доданою вартістю.

Запропоновані напрями також відповідають необхідності покращення фінансових результатів підприємства. Упровадження продуктів із підвищеною маржинальністю має сприяти зростанню валового прибутку, покриттю операційних витрат і відновленню позитивної чистої рентабельності. Партнерська модель організації дасть змогу обмежити початкові вкладення, зменшити ризик недостатнього завантаження матеріальних активів і гнучко змінювати склад туристичного пакета.

Проведене оцінювання дає підстави визначити концентричну та горизонтальну диверсифікацію пріоритетними напрямками розвитку туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна». У межах концентричного напрямку запропоновано створення оздоровчого SPA- і термального туру «Карпатське відновлення», а в межах горизонтального – корпоративного wellness- і team-building-туру «Командне відновлення».

Остаточний вибір пріоритетного проєкту має здійснюватися за результатами розрахунку прогнозованих доходів і витрат, чистого прибутку, рентабельності інвестицій, чистої дисконтованої вартості, індексу прибутковості та строку окупності. Економічне обґрунтування першого проєкту буде проведено у підрозділі 3.2, другого – у підрозділі 3.3, після чого їх результати буде зіставлено для визначення найбільш ефективного напрямку диверсифікації туристичного продукту підприємства. [7; 32; 48]

3.2. Розроблення та оцінювання економічної ефективності проєкту оздоровчого SPA- і термального туру

Результати проведеного у другому розділі дослідження засвідчили, що одним із перспективних напрямів диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна» є розвиток оздоровчих, SPA- і термальних турів. Попит на такі продукти характеризується відносною стійкістю, менш вираженою сезонністю та можливістю поєднання рекреаційних, пізнавальних і

відновлювальних послуг у межах одного туристичного пакета.

Доцільність розвитку цього напрямку також обумовлена необхідністю підвищення маржинальності діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічних результатів показав, що у 2025 р. за умов зростання чистого доходу до 6 871,0 тис. грн підприємство отримало чистий збиток у розмірі 163,3 тис. грн. Це свідчить про необхідність упровадження продуктів із вищою доданою вартістю, які можуть забезпечити збільшення доходів без пропорційного зростання постійних витрат.

У межах концентричної диверсифікації пропонується розробити оздоровчий SPA- і термальний тур під назвою «Карпатське відновлення». Його створення ґрунтується на вже сформованій спеціалізації ТОВ «Навігатор Україна» на організації внутрішніх подорожей до Карпатського регіону, співпраці з транспортними підприємствами, закладами розміщення, екскурсородами та іншими суб'єктами туристичної інфраструктури.

Метою реалізації проєкту є розширення асортименту цілорічних туристичних продуктів, залучення нових категорій споживачів, зниження сезонності попиту та підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Цільовими споживачами туру є: сімейні пари та невеликі групи друзів; споживачі середнього і старшого віку; туристи, зацікавлені у фізичному та психологічному відновленні; працівники підприємств і установ, які потребують короткострокового рекреаційного відпочинку; постійні клієнти підприємства, зацікавлені у нових форматах подорожей; туристи, які надають перевагу поєднанню відпочинку, оздоровлення та пізнавальної програми. Основною конкурентною перевагою запропонованого продукту має стати комплексність туристичної пропозиції. На відміну від звичайної поїздки до термального комплексу, тур передбачає поєднання термального відпочинку, SPA-процедур, природно-пізнавальної екскурсії, гастрономічних елементів і вільного часу.

Тривалість туру становитиме чотири дні та три ночі. Рекомендована чисельність туристичної групи – 20 осіб. Така кількість учасників забезпечує можливість використання комфортабельного мікроавтобуса або автобуса малої місткості, спрощує організацію екскурсійного супроводу та дозволяє

персоналізувати обслуговування.

Орієнтовний маршрут туру: Харків – Мукачево – Берегове – Косонь – Ужгород – Харків.

Залізничне перевезення між Харковом і Закарпаттям пропонується поєднати з місцевим автобусним трансфером. Така модель дозволяє зменшити тривалість автобусного переїзду, підвищити комфорт туристів та знизити залежність підприємства від необхідності придбання власного транспортного засобу. Програму оздоровчого SPA- і термального туру наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Програма оздоровчого SPA- і термального туру «Карпатське відновлення»

День	Зміст програми	Послуги, включені до туристичного пакета
1-й день	Прибуття до Мукачева, зустріч групи, трансфер до готелю, розміщення, оглядова екскурсія містом, вечеря	Трансфер, проживання, екскурсійний супровід, харчування
2-й день	Сніданок, переїзд до термального комплексу, відвідування басейнів, індивідуальна SPA-процедура, повернення до готелю	Транспорт, вхідні квитки, SPA-послуги, харчування
3-й день	Сніданок, екскурсія до Ужгорода, відвідування культурних об'єктів, дегустація регіональної продукції, вільний час	Транспорт, екскурсійне обслуговування, дегустація
4-й день	Сніданок, виселення з готелю, відвідування локального виробника або рекреаційного об'єкта, трансфер до вокзалу, повернення до Харкова	Харчування, екскурсійний супровід, трансфер

Джерело: розроблено автором.

До вартості туристичного пакета пропонується включити залізничний проїзд, місцеве транспортне обслуговування, проживання протягом трьох ночей, часткове харчування, відвідування термального комплексу, одну SPA-процедуру, екскурсійне обслуговування, дегустацію, страхування та супровід представника туристичного оператора.

Організацію туру доцільно здійснювати на основі партнерської моделі.

ТОВ «Навігатор Україна» виконуватиме функції розробника і координатора комплексного туристичного продукту, а транспортні, готельні, оздоровчі й екскурсійні послуги надаватимуться спеціалізованими партнерами. Такий підхід дає змогу уникнути значних капітальних витрат і забезпечує гнучкість під час формування програми. Для визначення ціни туристичного продукту здійснено калькулювання його проєктної собівартості. Розрахунок проведено для групи із 20 осіб (Табл.3.4). [39; 51; 55; 67]

Таблиця 3.4

Розрахунок собівартості туру «Карпатське відновлення»

Стаття витрат	Витрати на групу, грн	Витрати на одного туриста, грн
Залізничний проїзд Харків – Закарпаття – Харків	64 000	3 200
Місьцеве транспортне обслуговування	34 000	1 700
Проживання протягом трьох ночей	81 000	4 050
Харчування	24 000	1 200
Відвідування термального комплексу	24 000	1 200
SPA-процедури	18 000	900
Екскурсійне обслуговування	10 000	500
Дегустаційна програма	7 000	350
Страховання туристів	2 000	100
Супровід туристичної групи	8 000	400
Частка маркетингових та адміністративних витрат	12 000	600
Резерв непередбачених витрат	10 000	500
Повна собівартість туру	294 000	14 700
Плановий маржинальний дохід	56 000	2 800
Ціна туристичного пакета	350 000	17 500

Джерело: розраховано автором на основі проєктних цін.

Проєктна собівартість туру для групи із 20 осіб становить 294,0 тис. грн, або 14 700 грн у розрахунку на одного туриста. Рекомендовану ціну туристичного пакета визначено на рівні 17 500 грн на одну особу. Таким чином, маржинальний дохід від реалізації одного туру становитиме 56,0 тис. грн, а маржинальна

рентабельність продажу – 16,0 %:

Ціна може диференціюватися залежно від категорії готелю, типу розміщення, вартості залізничних квитків, періоду подорожі та переліку включених SPA-процедур. Для одномісного розміщення доцільно передбачити доплату, а для постійних клієнтів і раннього бронювання — систему знижок.

Упровадження нового туристичного продукту потребує здійснення одноразових організаційних і маркетингових витрат. Оскільки підприємство вже має офіс, персонал і базові цифрові канали комунікації, створення нового структурного підрозділу не передбачається (Табл.3.5.).

Таблиця 3.5

Одноразові витрати на розроблення та запуск проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Маркетингове дослідження цільового сегмента	20,0
Розроблення програми, маршруту та технологічної документації	30,0
Створення окремої вебсторінки й інтеграція форми бронювання	55,0
Підготовка фото-, відео- та рекламного контенту	35,0
Стартова рекламна кампанія	60,0
Навчання менеджерів і проведення ознайомчого туру	20,0
Гарантійні аванси партнерам і формування оборотного резерву	80,0
Разом	300,0

Джерело: розраховано автором.

Загальний обсяг початкових вкладень у реалізацію проєкту становитиме 300,0 тис. грн. Основну частину формують стартова рекламна кампанія, цифрове представлення нового продукту та оборотний резерв для внесення попередніх платежів партнерам. Крім змінних витрат, безпосередньо пов'язаних із кожним туром, підприємство матиме щорічні постійні витрати на підтримку проєкту (Табл.3.6.).

Таблиця 3.6

Річні постійні витрати на реалізацію проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Цифрове просування та реклама	72,0
Супровід вебсторінки та системи бронювання	24,0
Оплата додаткового робочого часу менеджерів	48,0
Оновлення рекламного контенту	18,0
Комунікаційні й адміністративні витрати	18,0
Разом	180,0

Джерело: розраховано автором.

Прогнозування фінансових результатів здійснено на три роки. Передбачається проведення 10 турів у перший рік, 13 – у другий і 16 – у третій. Середнє завантаження групи прийнято на рівні 20 туристів.

Для другого року передбачено збільшення ціни туру на 8 %, а для третього – на 7 % порівняно з попереднім роком. Змінні витрати щорічно зростатимуть приблизно на 7 %. Постійні витрати також індексуються на 7 %.

Таблиця 3.7

Прогноз реалізації оздоровчого SPA- і термального туру

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Кількість турів	10	13	16
Середня кількість туристів у групі, осіб	20	20	20
Загальна кількість туристів, осіб	200	260	320
Ціна туру на одну особу, грн	17 500	18 900	20 223
Дохід від реалізації, тис. грн	3 500,0	4 914,0	6 471,4
Змінні витрати, тис. грн	2 940,0	4 089,5	5 385,6
Постійні витрати, тис. грн	180,0	192,6	206,1
Прибуток до оподаткування, тис. грн	380,0	631,9	879,7
Умовний податок на прибуток, тис. грн	68,4	113,7	158,3
Чистий прибуток, тис. грн	311,6	518,1	721,3
Чиста рентабельність продажу, %	8,9	10,5	11,1

Джерело: розраховано автором.

За прогнозом, у перший рік дохід від реалізації нового туристичного продукту становитиме 3 500,0 тис. грн. Після покриття змінних і постійних

витрат прогнозований прибуток до оподаткування дорівнюватиме 380,0 тис. грн, а чистий прибуток – 311,6 тис. грн.

У другому році завдяки збільшенню кількості турів до 13 і коригуванню ціни туристичного пакета чистий прибуток може зрости до 518,1 тис. грн. У третьому році за умови проведення 16 турів прогнозований чистий прибуток становитиме 721,3 тис. грн.

Важливим показником оцінювання проєкту є точка беззбитковості, яка характеризує мінімальний обсяг реалізації, необхідний для покриття постійних витрат. У натуральному вимірі вона визначається за формулою:

$$T_6 = R_{\text{пост}} / (C_v) \quad (3.1)$$

де $R_{\text{пост}}$ – величина постійних витрат,

C_v – собівартість екскурсійних послуг

Для першого року: $T_6=3,21$

Для забезпечення беззбитковості необхідно провести щонайменше чотири тури на рік.

За планового обсягу 10 турів підприємство матиме запас фінансової міцності у розмірі шести турів. Коефіцієнт запасу фінансової міцності становитиме – 67,9%. Отримане значення свідчить, що фактичний обсяг реалізації може зменшитися приблизно на 67,9 % порівняно з плановим, перш ніж проєкт стане збитковим.

Простий строк окупності початкових інвестицій визначається як співвідношення початкових вкладень і чистого прибутку першого року:

$$T_{\text{ок}} = I_v : \text{ЧП}_p = \text{років} \quad (3.2)$$

де $T_{\text{ок}}$ - термін окупності капіталовкладень;

I_v - одноразові витрати по організації відділу маркетинг;

ЧП_p – чистий прибуток.

$T_{\text{ок}} = 0,96$ року

Таким чином, початкові вкладення можуть окупитися приблизно за 11,5 місяця. Рентабельність інвестицій у перший рік становитиме:

$$P_i = (\text{ЧП}_p : I_b) * 100\% \quad (3.3)$$

де P_i – рентабельність інвестицій;

I_b - одноразові витрати по організації відділу маркетингу;

ЧП_p – очікуваний прибуток.

$$P_i = 103,9\%$$

Отриманий результат означає, що протягом першого року чистий прибуток перевищить обсяг початкових вкладень на 3,9 %.

Для точнішого оцінювання економічної ефективності проєкту застосовано метод дисконтування грошових потоків (Табл.3.8.). Ставку дисконтування прийнято на рівні 20 %, що враховує інфляційні, ринкові та безпекові ризики реалізації туристичного продукту. [7; 32]

Таблиця 3.8

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Рік	Прогнозований грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
0	-300,0	1,000	-300,0
1	311,6	0,833	259,7
2	518,1	0,694	359,8
3	721,3	0,579	417,4
Разом дисконтовані надходження			1 036,9

Джерело: розраховано автором.

Чиста приведена вартість проєкту (NPV) визначається за формулою: [7; 32]

$$NPV = \sum PV_1 - I_b \quad (3.4)$$

$$NPV = 1,036,9 - 300,0 = 736,9 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення чистої приведеної вартості свідчить, що реалізація

проєкту забезпечуватиме приріст вартості підприємства та є економічно доцільною. Індекс прибутковості інвестицій визначається як співвідношення суми дисконтованих надходжень і початкових інвестицій:

$$I_{\pi} = \Sigma PV1 : I_{\text{в}} \quad (3.5)$$

$$I_{\pi} = 3,46.$$

Оскільки значення індексу прибутковості перевищує одиницю, проєкт може бути прийнятий до реалізації. На кожную гривню початкових вкладень припадатиме 3,46 грн дисконтованих грошових надходжень.

Дисконтований строк окупності визначено на підставі накопичених дисконтованих потоків. Після першого року непокрита частина інвестицій становитиме: $300,0 - 259,7 = 40,3$ тис. грн. Частина другого року, необхідна для погашення залишку інвестицій: $40,3 : 359,8 = 0,11$. Дисконтований строк окупності дорівнюватиме: $1 + 0,11 = 1,11$ року або приблизно 13,3 місяця. Узагальнені показники ефективності проєкту наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Основні показники економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис. грн	300,0
Дохід у перший рік, тис. грн	3 500,0
Чистий прибуток у перший рік, тис. грн	311,6
Чиста рентабельність продажу в перший рік, %	8,9
Рентабельність інвестицій, %	103,9
Точка беззбитковості, турів	4
Запас фінансової міцності, %	67,9
Простий строк окупності, років	0,96
Чиста приведена вартість, тис. грн	736,9
Індекс прибутковості	3,46
Дисконтований строк окупності, років	1,11

Джерело: розраховано автором.

Для оцінювання стійкості проєкту проведено аналіз його чутливості до

негативної зміни основних параметрів.

Таблиця 3.10

Аналіз чутливості проєкту в перший рік реалізації

Сценарій	Кількість турів	Дохід, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
Базовий сценарій	10	3 500,0	3 120,0	311,6
Скорочення попиту на 20 %	8	2 800,0	2 532,0	219,8
Зростання змінних витрат на 10 %	10	3 500,0	3 414,0	70,5
Скорочення попиту на 20 % і зростання змінних витрат на 10 %	8	2 800,0	2 767,2	26,9

Джерело: розраховано автором.

За базового сценарію чистий прибуток становитиме 311,6 тис. грн. У разі скорочення кількості турів на 20 % проєкт залишатиметься прибутковим, а чистий прибуток становитиме 219,8 тис. грн.

Найбільш істотний вплив має зростання змінних витрат. У разі їх збільшення на 10 % чистий прибуток скоротиться до 70,5 тис. грн. Навіть за одночасного скорочення попиту на 20 % і зростання змінних витрат на 10 % проєкт зберігатиме незначний позитивний результат у розмірі 26,9 тис. грн.

Отримані результати свідчать, що проєкт має достатню стійкість до помірних негативних змін. Водночас для збереження запланованої прибутковості підприємству необхідно укладати довгострокові партнерські договори, завчасно фіксувати ціни на проживання і відвідування термальних комплексів, застосовувати попередню оплату та своєчасно коригувати ціну туристичного пакета. Для просування туру доцільно використовувати офіційний вебсайт підприємства, соціальні мережі, електронні розсилки, партнерську агентську мережу, рекламу серед постійних клієнтів і співпрацю з підприємствами та закладами освіти. Ефективними інструментами стимулювання збуту можуть бути знижки за раннє бронювання, спеціальні пропозиції для пар, бонуси постійним клієнтам і подарункові сертифікати.

Проект оздоровчого SPA- і термального туру «Карпатське відновлення» відповідає наявним компетентностям ТОВ «Навігатор Україна», тенденціям споживчого попиту та необхідності підвищення прибутковості підприємства. Його реалізація не потребує значних вкладень у матеріально-технічну базу, оскільки передбачає використання партнерської моделі організації послуг.

За проектними розрахунками початкові вкладення становитимуть 300,0 тис. грн, чистий прибуток першого року – 311,6 тис. грн, рентабельність інвестицій – 103,9 %, а простий строк окупності – 0,96 року. Позитивна чиста приведена вартість у розмірі 736,9 тис. грн та індекс прибутковості 3,46 підтверджують економічну доцільність реалізації проекту.

Впровадження туру дозволить розширити асортимент підприємства, зміцнити його позиції у сегменті оздоровчого туризму, знизити сезонність діяльності, залучити нові категорії споживачів та сформувати додаткове джерело прибутку.

3.3. Розроблення та оцінювання економічної ефективності корпоративного туру психологічного відновлення та командоутворення

Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що корпоративні, авторські та замовні туристичні програми належать до найбільш перспективних напрямів діяльності ТОВ «Навігатор Україна». Підприємство має досвід обслуговування організованих груп, розроблення індивідуальних маршрутів, проведення інтерактивних заходів, квестів і тематичних програм, що формує необхідну організаційну основу для подальшого розвитку корпоративного туризму. Актуальність цього напрямку посилюється необхідністю психологічного відновлення працівників, підтримання командної взаємодії та зниження рівня професійного виснаження. За таких умов корпоративна подорож може виконувати не лише рекреаційну, але й соціально-психологічну та управлінську функції. Поєднання відпочинку, неформального спілкування, оздоровчих заходів і командоутворювальних завдань дає змогу створити комплексний продукт із вищою доданою вартістю порівняно зі стандартним екскурсійним туром.

У межах горизонтальної диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна» пропонується розробити корпоративний wellness- і team-building-тур під назвою «Командне відновлення».

Метою проєкту є формування нового комплексного туристичного продукту для корпоративних клієнтів, спрямованого на психологічне розвантаження працівників, відновлення їхнього фізичного та емоційного стану, розвиток внутрішньої комунікації й підвищення згуртованості колективу.

Цільовими клієнтами запропонованого туру можуть бути: колективи малих і середніх підприємств; працівники закладів освіти, культури та соціальної сфери; проєктні й управлінські команди; громадські та благодійні організації; професійні об'єднання; компанії, які реалізують програми мотивації, адаптації та підтримки персоналу.

Особливістю корпоративного сегмента є те, що рішення про придбання продукту приймає не окремий турист, а керівник підприємства, HR-менеджер, представник профспілки або організатор корпоративного заходу. Тому під час формування пропозиції важливими є можливість адаптації програми, прозорість кошторису, організаційна надійність, безпека, відповідність цілям замовника та наявність вимірюваних результатів.

Пропонується організовувати тур тривалістю три дні та дві ночі для групи із 20 осіб. Базовою територіальною моделлю може бути рекреаційний комплекс у Центральній або Західній Україні. Конкретне місце проведення доцільно визначати відповідно до побажань замовника, бюджету, транспортної доступності та актуальної безпекової ситуації.

Орієнтовний маршрут туру: Харків – Полтава – заміський рекреаційний комплекс – Харків.

За потреби аналогічна програма може бути реалізована у Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській або інших областях. Модульна структура продукту дає змогу змінювати місце проведення без істотного коригування загальної концепції. Програму корпоративного туру наведено в таблиці 3.11.

Програма корпоративного wellness- i team-building-туру
«Командне відновлення»

День	Зміст програми	Очікуваний результат
1-й день	Виїзд із Харкова, прибуття до рекреаційного комплексу, розміщення, обід, вступна командна сесія, інтерактивне знайомство, вечірня wellness-програма	Адаптація учасників, формування сприятливої атмосфери, зниження психологічного напруження
2-й день	Ранкова активність, сніданок, командоутворювальний квест, обід, тренінг із командної взаємодії, SPA- або релакс-програма, тематична корпоративна вечеря	Розвиток комунікації, взаємної довіри, командної координації та емоційне відновлення
3-й день	Сніданок, рекреаційна прогулянка, підсумкова фасилітаційна сесія, анкетування учасників, обід, повернення до Харкова	Узагальнення результатів, формування рекомендацій для колективу, оцінювання задоволеності учасників

Джерело: розроблено автором.

Програма поєднує туристичні, рекреаційні, оздоровчі та командоутворювальні компоненти. Її зміст може змінюватися залежно від мети корпоративного замовника. Для новоствореного колективу доцільно посилити блок знайомства і комунікації, для управлінської команди – блок прийняття рішень і розподілу ролей, а для працівників із високим рівнем професійного навантаження – wellness- і відновлювальну складову.

Реалізація туру не потребуватиме придбання власного транспортного засобу, відкриття окремого структурного підрозділу або створення власної рекреаційної інфраструктури. Необхідні послуги доцільно залучати на договірних засадах. ТОВ «Навігатор Україна» виконуватиме функції розробника, координатора та продавця комплексного туристичного продукту.

Для визначення ціни корпоративного туру проведено калькулювання його проектної собівартості. Розрахунок здійснено для групи із 20 осіб. [4; 32; 48]

Розрахунок собівартості корпоративного туру «Командне відновлення»

Стаття витрат	Витрати на групу, грн	Витрати на одного учасника, грн
Транспортне обслуговування	32 000	1 600
Проживання протягом двох ночей	72 000	3 600
Харчування	46 000	2 300
Оренда приміщень і рекреаційних зон	12 000	600
Послуги корпоративного тренера або фасилітатора	22 000	1 100
Організація командного квесту	14 000	700
Wellness- і SPA-послуги	20 000	1 000
Реквізит і витратні матеріали	5 000	250
Страховання учасників	2 000	100
Фото- та відеосупровід	5 000	250
Організаційний супровід групи	6 000	300
Резерв непередбачених витрат	4 000	200
Повна змінна собівартість туру	240 000	12 000
Плановий маржинальний дохід	70 000	3 500
Ціна корпоративного туристичного пакета	310 000	15 500

Джерело: розраховано автором на основі проєктних цін.

Повна змінна собівартість одного корпоративного туру становитиме 240,0 тис. грн, або 12 000 грн у розрахунку на одного учасника. Рекомендована ціна пакета для групи із 20 осіб визначена на рівні 310,0 тис. грн, або 15 500 грн на одну особу.

Маржинальний дохід від одного корпоративного замовлення становитиме – 70 тис. грн.

Коефіцієнт маржинального доходу дорівнюватиме – 22,6%.

Після покриття змінних витрат у розпорядженні підприємства залишатиметься 22,6 % вартості корпоративного пакета для фінансування постійних витрат і формування прибутку.

Вартість туру може змінюватися залежно від місця проведення, категорії закладу розміщення, кількості учасників, змісту тренінгової програми та переліку wellness-послуг. Базову пропозицію доцільно доповнити декількома тарифними пакетами:

«Стандарт» – транспорт, проживання, харчування, квест і базовий супровід;

«Wellness» – додаткове включення SPA- і відновлювальних послуг;

«Business Team» – розширений тренінг, фасилітація та підсумковий аналітичний звіт;

«Premium» – заклад розміщення підвищеної категорії, індивідуальна програма та додаткові рекреаційні послуги.

Диференціація пакетів дасть змогу враховувати бюджетні можливості корпоративних клієнтів і підвищити середню вартість замовлення.

Для запуску нового туристичного продукту необхідно здійснити одноразові організаційні та маркетингові витрати.

Таблиця 3.13

Одноразові витрати на розроблення і запуск корпоративного туру

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Дослідження потреб корпоративних клієнтів	15,0
Розроблення сценаріїв, методичних матеріалів і технологічної документації	30,0
Розроблення корпоративної вебсторінки та форми заявки	40,0
Створення рекламних і презентаційних матеріалів	25,0
Проведення демонстраційного туру для партнерів і потенційних клієнтів	35,0
Стартова рекламна кампанія	45,0
Авансові платежі партнерам і оборотний резерв	30,0
Разом	220,0

Джерело: розраховано автором.

Загальна сума початкових вкладень становитиме 220,0 тис. грн. Відносно невеликий обсяг інвестицій пояснюється використанням наявного персоналу підприємства, залученням зовнішніх тренерів і перевізників, а також відсутністю необхідності придбавати власне обладнання або транспорт.

Поряд зі змінними витратами підприємство матиме постійні витрати, пов'язані з маркетинговою підтримкою, обслуговуванням вебсторінки, комунікацією із корпоративними замовниками та організаційною підготовкою турів.

Таблиця 3.14

Річні постійні витрати на реалізацію корпоративного проєкту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Цільове цифрове просування корпоративної пропозиції	48,0
Підтримка вебсторінки та CRM-бази клієнтів	18,0
Додаткова оплата роботи менеджерів	42,0
Підготовка комерційних пропозицій і презентацій	12,0
Комунікаційні й адміністративні витрати	14,0
Оновлення сценаріїв і методичних матеріалів	10,0
Разом	144,0

Джерело: розраховано автором.

Прогнозування реалізації проєкту проведено на три роки. У перший рік передбачається організувати 8 корпоративних турів, у другий – 11, у третій – 14. Середня чисельність групи становитиме 20 осіб. У другому році передбачено підвищення ціни корпоративного пакета на 8 %, а у третьому – на 7 %. Змінні витрати щорічно зростатимуть у середньому на 7 %, що враховує прогнозоване подорожчання транспортних, готельних, ресторанних та інших партнерських послуг. Постійні витрати також індексуються на 7 %.

Таблиця 3.15

Прогноз реалізації корпоративного туру «Командне відновлення»

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Кількість корпоративних турів	8	11	14
Середня кількість учасників у групі, осіб	20	20	20
Загальна кількість учасників, осіб	160	220	280
Ціна одного корпоративного пакета, тис. грн	310,0	334,8	358,2
Дохід від реалізації, тис. грн	2 480,0	3 682,8	5 015,3
Змінні витрати, тис. грн	1 920,0	2 824,8	3 846,9
Постійні витрати, тис. грн	144,0	154,1	164,9
Прибуток до оподаткування, тис. грн	416,0	703,9	1 003,6
Умовний податок на прибуток, тис. грн	74,9	126,7	180,6
Чистий прибуток, тис. грн	341,1	577,2	822,9
Чиста рентабельність продажу, %	13,8	15,7	16,4

Джерело: розраховано автором.

За базовим прогнозом дохід від реалізації корпоративних турів у перший рік становитиме 2 480,0 тис. грн. Після покриття змінних і постійних витрат

підприємство може отримати 416,0 тис. грн прибутку до оподаткування та 341,1 тис. грн чистого прибутку.

У другому році внаслідок збільшення кількості корпоративних замовлень до 11 чистий прибуток може зрости до 577,2 тис. грн. У третьому році за умови реалізації 14 турів прогнозований чистий прибуток становитиме 822,9 тис. грн.

Чиста рентабельність продажу зростатиме з 13,8 % у першому році до 16,4 % у третьому. Позитивна динаміка пояснюється розподілом постійних витрат між більшою кількістю корпоративних замовлень і зростанням масштабу реалізації.

Важливим показником оцінювання проєкту є точка беззбитковості. У натуральному вимірі вона визначається за формулою (3.1). Для першого року: $T_6=2,06$ Простий строк окупності початкових вкладень визначається як відношення початкових інвестицій до чистого прибутку першого року, формула 3.2: $T_{ок} = 0,96$ року. Початкові вкладення можуть окупитися приблизно за 7,7 місяця.

Рентабельність інвестицій за формулою 3.3 у перший рік становитиме: $P_i = 155,0\%$. Кожні 100 грн початкових вкладень можуть забезпечити близько 155 грн чистого прибутку протягом першого року реалізації проєкту.

Для комплексного оцінювання ефективності проєкту застосовано метод дисконтування грошових потоків. Ставку дисконтування прийнято на рівні 20 %, що відповідає ставці, використаній під час оцінювання проєкту оздоровчого SPA- і термального туру, та забезпечує порівнянність результатів. [7; 32]

Таблиця 3.16

Розрахунок дисконтованих грошових потоків корпоративного проєкту

Рік	Прогнозований грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований грошовий потік, тис. грн
0	-220,0	1,000	-220,0
1	341,1	0,833	284,3
2	577,2	0,694	400,8
3	822,9	0,579	476,5
Разом дисконтовані надходження			1 161,6

Джерело: розраховано автором.

Чиста приведена вартість проєкту визначається за формулою 3.4:

$$NPV=1,161,6-220,0=941,6 \text{ тис. грн.}$$

Позитивне значення чистої приведеної вартості свідчить про те, що проєкт здатний забезпечити приріст економічної вартості підприємства. Індекс прибутковості, формула 3.5, становитиме: $I_p = 5,28$.

Значення показника перевищує одиницю, тому проєкт є економічно доцільним. На одну гривню початкових інвестицій припадатиме 5,28 грн дисконтованих грошових надходжень.

Оскільки дисконтований грошовий потік першого року в розмірі 284,3 тис. грн перевищує початкові вкладення, дисконтований строк окупності визначається в межах першого року – 0,77 року. З урахуванням дисконтування початкові інвестиції можуть окупитися приблизно за 9,3 місяця. Узагальнені показники економічної ефективності корпоративного проєкту наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Основні показники економічної ефективності корпоративного туру

Показник	Значення
Початкові інвестиції, тис. грн	220,0
Дохід у перший рік, тис. грн	2 480,0
Чистий прибуток у перший рік, тис. грн	341,1
Чиста рентабельність продажу, %	13,8
Рентабельність інвестицій, %	155,0
Теоретична точка беззбитковості, турів	2,06
Запас фінансової міцності, %	74,3
Простий строк окупності, років	0,65
Чиста приведена вартість, тис. грн	941,6
Індекс прибутковості	5,28
Дисконтований строк окупності, років	0,77

Джерело: розраховано автором.

Для оцінювання стійкості проєкту проведено аналіз чутливості його фінансових результатів до скорочення кількості замовлень, зростання змінних витрат і необхідності надання цінових знижок корпоративним клієнтам.

Аналіз чутливості корпоративного проєкту в перший рік

Сценарій	Кількість турів	Дохід, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн
Базовий сценарій	8	2 480,0	2 064,0	341,1
Скорочення попиту на 25 %	6	1 860,0	1 584,0	226,3
Зростання змінних витрат на 10 %	8	2 480,0	2 256,0	183,7
Зниження ціни пакета на 5 %	8	2 356,0	2 064,0	239,4
Скорочення попиту на 25 % і зростання змінних витрат на 10 %	6	1 860,0	1 728,0	108,2

Джерело: розраховано автором.

За умови скорочення попиту на 25 % і проведення шести корпоративних турів замість восьми проєкт залишатиметься прибутковим, а чистий прибуток становитиме 226,3 тис. грн.

Зростання змінних витрат на 10 % зменшить чистий прибуток до 183,7 тис. грн. У разі надання клієнтам знижки в розмірі 5 % чистий прибуток становитиме 239,4 тис. грн.

Навіть за песимістичного сценарію, який передбачає одночасне скорочення кількості замовлень на 25 % і зростання змінних витрат на 10 %, проєкт може забезпечити позитивний чистий результат у розмірі 108,2 тис. грн. Це свідчить про достатню стійкість проєкту до помірних негативних змін ринкових умов.

Просування корпоративного туру має відрізнятися від реклами масових туристичних продуктів. Основними каналами залучення клієнтів доцільно визначити прямі комерційні пропозиції підприємствам, електронні розсилки, професійні соціальні мережі, партнерство з HR-менеджерами, освітніми закладами, громадськими організаціями та бізнес-об'єднаннями.

Проєкт не потребує значних капітальних вкладень, оскільки передбачає партнерське залучення транспорту, закладів розміщення, тренерів, фасилітаторів та організаторів дозвілля. Початкові витрати становитимуть 220,0 тис. грн, а прогнозований чистий прибуток першого року – 341,1 тис. грн.

Рентабельність інвестицій становитиме 155,0 %, простий строк окупності – 0,65 року, а дисконтований – 0,77 року. Позитивне значення чистої приведеної вартості у розмірі 941,6 тис. грн та індекс прибутковості 5,28 підтверджують високу економічну доцільність реалізації проєкту.

Впровадження корпоративного туру сприятиме розширенню асортименту ТОВ «Навігатор Україна», підвищенню маржинальності його продуктового портфеля, зменшенню сезонності діяльності, залученню нових корпоративних клієнтів і відновленню позитивних фінансових результатів підприємства.

3.4. Порівняльне оцінювання проєктів та формування механізму реалізації стратегії диверсифікації

Обґрунтування стратегії диверсифікації туристичного продукту передбачає не лише розроблення нових пропозицій, а й порівняння альтернативних проєктів за сукупністю економічних, організаційних і ринкових критеріїв. Такий підхід дає змогу визначити напрям, який найбільше відповідає ресурсним можливостям підприємства, забезпечує прийнятний рівень ризику та сприяє покращенню його фінансово-економічних результатів.

У попередніх підрозділах було розроблено два альтернативні проєкти диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна»:

- оздоровчий SPA- і термальний тур «Карпатське відновлення», що реалізується у межах концентричної диверсифікації;
- корпоративний wellness- і team-building-тур «Командне відновлення», який відповідає горизонтальному напрямку диверсифікації.

Обидва проєкти пов'язані з основною діяльністю туристичного оператора, використовують наявні організаційні компетентності та можуть реалізовуватися на основі партнерської моделі. Це дозволяє уникнути придбання власного транспорту, створення додаткових структурних підрозділів і здійснення значних капітальних вкладень.

Водночас проєкти відрізняються за цільовими сегментами, рівнем персоналізації, очікуваною прибутковістю, величиною початкових витрат і

строком окупності. Для визначення пріоритетного напрямку проведено їх порівняння за основними показниками економічної ефективності.

Таблиця 3.19

Порівняння економічної ефективності альтернативних проєктів диверсифікації

Показник	Тур «Карпатське відновлення»	Тур «Командне відновлення»	Перевага
Вид диверсифікації	Концентрична	Горизонтальна	—
Початкові інвестиції, тис. грн	300,0	220,0	Корпоративний тур
Планова кількість турів у перший рік	10	8	—
Кількість туристів у перший рік, осіб	200	160	SPA-тур
Дохід у перший рік, тис. грн	3 500,0	2 480,0	SPA-тур
Чистий прибуток у перший рік, тис. грн	311,6	341,1	Корпоративний тур
Чиста рентабельність продажу, %	8,9	13,8	Корпоративний тур
Рентабельність інвестицій, %	103,9	155,0	Корпоративний тур
Практична точка беззбитковості, турів	4	3	Корпоративний тур
Запас фінансової міцності, %	67,9	74,3	Корпоративний тур
Простий строк окупності, років	0,96	0,65	Корпоративний тур
Чиста приведена вартість, тис. грн	736,9	941,6	Корпоративний тур
Індекс прибутковості	3,46	5,28	Корпоративний тур
Дисконтований строк окупності, років	1,11	0,77	Корпоративний тур

Джерело: узагальнено та розраховано автором.

Порівняння показує, що оздоровчий SPA- і термальний тур забезпечує більший прогнозований дохід у першому році. Його обсяг становитиме 3 500,0 тис. грн, що на 1 020,0 тис. грн перевищує прогнозований дохід корпоративного проєкту. Це пояснюється більшою плановою кількістю турів та обслугованих споживачів.

Водночас більший дохід не забезпечує відповідної переваги за показником чистого прибутку. Чистий прибуток від реалізації туру «Карпатське відновлення» прогнозується на рівні 311,6 тис. грн, тоді як корпоративний тур може забезпечити 341,1 тис. грн. Отже, за меншого обсягу реалізації корпоративний проєкт формує на 29,5 тис. грн більше чистого прибутку.

Це зумовлено вищою маржинальністю корпоративного продукту. Чиста рентабельність продажу туру «Командне відновлення» становитиме 13,8 %, що на 4,9 відсоткового пункту перевищує відповідний показник оздоровчого туру. Вища прибутковість пояснюється значною часткою інтелектуальних та організаційних послуг у складі корпоративного пакета, зокрема розробленням індивідуальної програми, проведенням тренінгу, фасилітації та командоутворювальних заходів.

Корпоративний проєкт також потребує меншого обсягу початкових інвестицій. Для його запуску необхідно 220,0 тис. грн, що на 80,0 тис. грн, або на 26,7 %, менше порівняно з проєктом оздоровчого туру. За умов скорочення грошових коштів підприємства та отримання збитку у 2025 р. нижча потреба в початковому фінансуванні є важливою перевагою.

Рентабельність інвестицій у корпоративний проєкт становить 155,0 %, тоді як для оздоровчого туру цей показник дорівнює 103,9 %. Таким чином, кожна гривня початкових вкладень у проєкт «Командне відновлення» забезпечуватиме більший обсяг чистого прибутку.

Простий строк окупності корпоративного проєкту становить 0,65 року, або приблизно 7,7 місяця. Для оздоровчого туру відповідний показник дорівнює 0,96 року, або близько 11,5 місяця. З урахуванням дисконтування початкові вкладення у корпоративний продукт окупляться приблизно за 9,3 місяця, а в SPA- і термальний тур – за 13,3 місяця.

Перевага корпоративного проєкту також підтверджується динамічними показниками ефективності. Його чиста приведена вартість становить 941,6 тис. грн, що на 204,7 тис. грн перевищує значення оздоровчого проєкту. Індекс прибутковості дорівнює 5,28 проти 3,46. Отже, на одну гривню початкових вкладень у корпоративний проєкт припадатиме 5,28 грн дисконтованих грошових

надходжень.

Точка беззбитковості туру «Командне відновлення» становить три корпоративні замовлення на рік, тоді як для SPA- і термального туру необхідно провести щонайменше чотири подорожі. Запас фінансової міцності корпоративного проєкту дорівнює 74,3 %, що свідчить про його більшу стійкість до можливого скорочення попиту.

Для узагальнення не лише економічних, але й стратегічних переваг проєктів проведено їх експертне оцінювання. Використано такі критерії: економічна ефективність, відповідність компетентностям підприємства, потреба у фінансових ресурсах, можливість цілорічної реалізації, рівень персоналізації, стійкість до конкуренції та керованість ризиків.

Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал характеризує найменш сприятливу, а 5 балів – найбільш сприятливу позицію.

Таблиця 3.20

Експертне оцінювання стратегічної привабливості проєктів

Критерій	Вага	Тур «Карпатське відновлення»	Зважена оцінка	Тур «Командне відновлення»	Зважена оцінка
Економічна ефективність	0,25	4	1,00	5	1,25
Відповідність компетентностям підприємства	0,18	5	0,90	5	0,90
Невисока потреба у фінансуванні	0,15	4	0,60	5	0,75
Можливість цілорічної реалізації	0,12	5	0,60	4	0,48
Рівень персоналізації	0,12	4	0,48	5	0,60
Сприятливість конкурентного середовища	0,10	3	0,30	4	0,40
Керованість ризиків	0,08	4	0,32	4	0,32
Інтегральна оцінка	1,00		4,20		4,70

Джерело: сформовано автором.

За результатами експертного оцінювання корпоративний тур отримав 4,70 бала, тоді як інтегральна оцінка оздоровчого проєкту становила 4,20 бала. Перевага корпоративного напрямку визначається його вищою економічною ефективністю, меншою потребою у фінансових ресурсах, значним потенціалом персоналізації та відносно сприятливішим конкурентним середовищем.

Пріоритетним напрямом диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна» доцільно визначити розроблення та реалізацію корпоративного wellness- і team-building-туру «Командне відновлення».

Водночас проєкт оздоровчого туру «Карпатське відновлення» також характеризується позитивними показниками ефективності та може бути реалізований як другий етап диверсифікації. Послідовне, а не одночасне впровадження двох продуктів дозволить обмежити навантаження на фінансові ресурси й персонал підприємства.

Таким чином, для ТОВ «Навігатор Україна» пропонується поетапна портфельна стратегія диверсифікації:

1. На першому етапі – запуск корпоративного туру «Командне відновлення» як проєкту з вищою рентабельністю та коротшим строком окупності.

2. На другому етапі – після формування позитивного грошового потоку й накопичення фінансового резерву — запуск оздоровчого туру «Карпатське відновлення».

3. На третьому етапі – розроблення комбінованих продуктів, зокрема корпоративних wellness-турів до Карпатського регіону, які поєднуюватимуть елементи обох проєктів.

Запропонована послідовність відповідає фінансовому стану підприємства та дозволяє використовувати прибуток від першого проєкту для часткового фінансування наступних напрямів диверсифікації.

Механізм реалізації стратегії диверсифікації туристичного продукту доцільно розглядати як взаємопов'язану систему організаційних, фінансових, маркетингових, партнерських, цифрових і контрольних заходів.

Послідовність реалізації механізму представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Механізм реалізації стратегії диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна»

Реалізацію корпоративного проєкту пропонується здійснювати поетапно (Табл.3.21).

На першому етапі необхідно уточнити цільову аудиторію, сформувати базу потенційних корпоративних замовників і визначити їхні ключові потреби. Для цього доцільно провести опитування підприємств, установ, закладів освіти, громадських і благодійних організацій.

Під час партнерського етапу слід сформувати перелік основних і резервних постачальників послуг. Для кожної категорії бажано мати щонайменше двох альтернативних партнерів, що зменшить залежність від одного перевізника, готелю або тренера.

На проєктному етапі потрібно розробити базову технологічну карту туру, сценарій командоутворювальних заходів, детальний кошторис, правила бронювання та порядок взаємодії із замовником. Важливо забезпечити модульність продукту, щоб окремі його складові могли змінюватися залежно від бюджету та мети корпоративної подорожі.

Таблиця 3.21

План реалізації корпоративного проєкту «Командне відновлення»

Етап	Основні заходи	Строк виконання	Відповідальні особи	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Уточнення концепції, дослідження потреб корпоративних клієнтів, визначення цільових сегментів	1-й місяць	Керівник, менеджер із туризму	Сформована концепція продукту
2. Партнерський	Відбір перевізників, закладів розміщення, тренерів, фасилітаторів та організаторів дозвілля	1–2-й місяці	Керівник, менеджер	Підписані партнерські угоди
3. Проєктний	Розроблення базової та альтернативних програм, технологічної карти і калькуляції	2-й місяць	Менеджер, тренер, бухгалтер	Готовий туристичний продукт
4. Ціновий	Формування пакетів «Стандарт», «Wellness», «Business Team» і «Premium»	2–3-й місяці	Керівник, бухгалтер, менеджер	Диференційована цінова пропозиція
5. Цифровий	Створення вебсторінки, CRM-бази, форми заявки та презентаційних матеріалів	3-й місяць	Менеджер, залучений ІТ-фахівець	Цифрова інфраструктура продажу
6. Маркетинговий	Формування бази потенційних клієнтів, прямі пропозиції, реклама, комунікація з HR-менеджерами	3–4-й місяці	Менеджер із продажу	Перші корпоративні заявки
7. Пілотний	Проведення демонстраційного і першого комерційного туру	4–5-й місяці	Проєктна команда	Перевірка програми на практиці
8. Оціночний	Опитування учасників, аналіз витрат, доходів і організаційних недоліків	Після кожного туру	Керівник, менеджер, бухгалтер	Скоригована модель продукту
9. Масштабування	Збільшення кількості замовлень, розширення географії та партнерської мережі	6–12-й місяці	Керівництво підприємства	Проведення не менше восьми турів
10. Стратегічний контроль	Щоквартальний аналіз KPI, прибутковості та ризиків	Упродовж року	Керівник, бухгалтер	Підтримання запланованої ефективності

Джерело: розроблено автором.

Фінансовий механізм реалізації проєкту має передбачати: отримання попередньої оплати у розмірі не менше 50 % вартості замовлення; остаточний розрахунок до початку туру; резерв непередбачених витрат; щомісячний контроль маржинального доходу; обмеження дебіторської заборгованості; коригування ціни у разі істотного зростання вартості партнерських послуг; використання прибутку від проєкту для фінансування наступного напрямку диверсифікації.

Маркетинговий механізм повинен ґрунтуватися на прямій взаємодії з корпоративними клієнтами. На відміну від масових туристичних продуктів, рекламування корпоративного туру лише через соціальні мережі може бути недостатньо результативним.

До основних каналів просування доцільно віднести: персоналізовані комерційні пропозиції; електронні розсилки; прямі переговори з керівниками та HR-менеджерами; професійні соціальні мережі; партнерство з бізнес-асоціаціями; співпрацю із закладами освіти та громадськими організаціями; презентації продукту на професійних заходах; рекомендації попередніх корпоративних клієнтів.

Важливою складовою механізму є цифровізація процесу обслуговування. На офіційному вебсайті підприємства доцільно створити окрему сторінку корпоративного туризму, яка міститиме опис пакетів, приклади програм, форму запиту, відгуки та можливість замовлення консультації.

Для обліку клієнтів і контролю етапів взаємодії доцільно використовувати CRM-систему. Вона дозволить фіксувати запити, комерційні пропозиції, результати переговорів, укладені договори, повторні звернення та джерела залучення клієнтів.

Пілотний тур має проводитися для обмеженої групи з обов'язковим анкетуванням учасників. За його результатами необхідно оцінити: відповідність програми цілям замовника; якість транспортного і готельного обслуговування; професійність тренера; залученість учасників; ефективність командних завдань; загальну задоволеність; готовність рекомендувати продукт; фактичну собівартість і прибутковість.

Для контролю реалізації стратегії пропонується використовувати систему ключових показників ефективності.

Таблиця 3.22

Ключові показники контролю реалізації корпоративного проєкту

Показник	Планове значення у перший рік
Кількість корпоративних турів	Не менше 8
Загальна кількість учасників	Не менше 160 осіб
Середнє завантаження групи	Не менше 85 %
Дохід від проєкту	Не менше 2 480,0 тис. грн
Маржинальний дохід від одного туру	Не менше 70,0 тис. грн
Чиста рентабельність продажу	Не менше 13,8 %
Конверсія звернень у договори	Не менше 15 %
Частка попередньої оплати	Не менше 50 %
Частка повторних корпоративних клієнтів	Не менше 20–25 %
Рівень задоволеності учасників	Не менше 4,5 бала з 5
Частка позитивних рекомендацій	Не менше 85 %
Кількість обґрунтованих скарг	Не більше 2 % учасників

Джерело: сформовано автором.

Досягнення планових показників має оцінюватися щоквартально. Якщо фактична кількість замовлень або маржинальний дохід відстають від плану більш ніж на 15 %, необхідно переглянути маркетингові канали, склад пакета, умови партнерських договорів або цінову політику. Впровадження нового туристичного продукту супроводжується маркетинговими, фінансовими, операційними та безпековими ризиками. Основні ризики та заходи їх мінімізації наведено в таблиці 3.23.

Запропоновані заходи спрямовані на зменшення ймовірності негативних подій і обмеження їхнього впливу на фінансові результати підприємства.

У 2025 р. чистий дохід ТОВ «Навігатор Україна» становив 6 871,0 тис. грн, а чистий збиток – 163,3 тис. грн. За умови реалізації корпоративного проєкту та незмінності результатів інших напрямів діяльності його чистий прибуток може

компенсувати отриманий підприємством збиток.

Таблиця 3.23

Ризики реалізації корпоративного проекту та заходи їх мінімізації

Ризик	Імовірність	Можливий вплив	Заходи мінімізації
Недостатня кількість корпоративних замовлень	Середня	Високий	Прямі продажі, розширення цільових сегментів, демонстраційні програми
Скорочення корпоративних бюджетів	Середня	Високий	Розроблення декількох тарифних пакетів і коротших програм
Зростання вартості партнерських послуг	Висока	Середній	Фіксація цін у договорах, резерв витрат, регулярне коригування ціни
Скасування або перенесення туру	Середня	Середній	Передоплата, правила перенесення, альтернативні дати
Низька якість роботи партнера	Низька або середня	Високий	Попередня перевірка, резервні партнери, стандарти якості
Незадоволеність змістом командної програми	Середня	Середній	Попереднє опитування замовника, адаптація сценарію
Безпекові обмеження	Середня	Високий	Вибір безпечних destinations, альтернативні маршрути, постійний моніторинг
Недостатня ліквідність підприємства	Середня	Високий	Передоплата клієнтів, поетапне фінансування, контроль грошового потоку
Зростання дебіторської заборгованості	Середня	Середній	Остаточна оплата до початку туру, обмеження післяплати

Джерело: сформовано автором.

Прогнозований вплив проекту наведено в таблиці 3.24.

У першому році впровадження корпоративного туру сукупний дохід підприємства за умов незмінності базової діяльності може зрости до 9 351,0 тис. грн. Приріст порівняно з 2025 р. становитиме 36,1 %.

Додатковий чистий прибуток у розмірі 341,1 тис. грн дозволить компенсувати збиток 2025 р. та сформувати позитивний фінансовий результат на рівні 177,8 тис. грн. Чиста рентабельність може зрости з –2,4 до 1,9 %.

У другому році прогнозований чистий фінансовий результат становитиме 413,9 тис. грн, а в третьому – 659,6 тис. грн. За таких умов чиста рентабельність діяльності може підвищитися відповідно до 3,9 і 5,5 %.

Наведений прогноз має сценарний характер, оскільки фактичні результати залежатимуть від динаміки базової діяльності підприємства, цін партнерів,

кількості корпоративних замовлень та загального стану туристичного ринку. Водночас розрахунок підтверджує потенційну здатність нового проєкту сприяти відновленню прибутковості підприємства.

Таблиця 3.24

Прогнозований вплив корпоративного проєкту на результати

ТОВ «Навігатор Україна»

Показник	2025 р., фактично	1-й рік реалізації проєкту	2-й рік реалізації проєкту	3-й рік реалізації проєкту
Додатковий дохід від проєкту, тис. грн	—	2 480,0	3 682,8	5 015,3
Сукупний дохід підприємства за умов незмінності базової діяльності, тис. грн	6 871,0	9 351,0	10 553,8	11 886,3
Додатковий чистий прибуток проєкту, тис. грн	—	341,1	577,2	822,9
Прогнозований чистий фінансовий результат підприємства, тис. грн	-163,3	177,8	413,9	659,6
Прогнозована чиста рентабельність, %	-2,4	1,9	3,9	5,5

Примітка: прогноз виконано за умови незмінності доходів і фінансового результату інших напрямів діяльності підприємства.

Джерело: розраховано автором.

Після досягнення планових показників корпоративного проєкту та накопичення достатнього фінансового резерву доцільно перейти до другого етапу диверсифікації – впровадження оздоровчого туру «Карпатське відновлення». Це дасть змогу сформувати збалансований продуктивний портфель, що одночасно охоплюватиме корпоративний і споживчий сегменти.

У перспективі можлива інтеграція двох проєктів у комбінований продукт – корпоративний SPA- і wellness-тур до Карпатського регіону. Він поєднуватиме психологічне відновлення, командоутворювальні заходи, термальний відпочинок, природно-пізнавальні екскурсії та гастрономічні програми. Такий

продукт матиме високий рівень персоналізації та доданої цінності.

Водночас корпоративний wellness- і team-building-тур «Командне відновлення» має кращі показники економічної ефективності. Він потребує меншого обсягу початкових інвестицій, забезпечує вищий чистий прибуток, рентабельність продажу та інвестицій, має коротший строк окупності й більший запас фінансової міцності.

У зв'язку з цим корпоративний проєкт рекомендовано визначити першочерговим напрямом реалізації стратегії диверсифікації ТОВ «Навігатор Україна». Оздоровчий SPA- і термальний тур доцільно впроваджувати на другому етапі після стабілізації грошових потоків і формування фінансового резерву.

Запропонований механізм реалізації стратегії охоплює підготовку продукту, формування партнерської мережі, диференціацію пакетів, цифровізацію продажів, маркетингове просування, пілотне впровадження, контроль ключових показників і управління ризиками. Його реалізація сприятиме розширенню асортименту туристичних послуг, зменшенню сезонності, зміцненню конкурентних позицій і відновленню прибутковості ТОВ «Навігатор Україна».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо диверсифікації туристичного продукту як одного з пріоритетних стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства. Проведене дослідження дало змогу сформулювати такі висновки.

Встановлено, що диверсифікація є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства, який передбачає розширення асортименту продукції та послуг, освоєння нових ринкових сегментів, залучення додаткових категорій споживачів і формування нових джерел доходу. Її реалізація сприяє зниженню підприємницьких ризиків, послабленню залежності від окремих напрямів діяльності, раціональнішому використанню ресурсного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити концентричну, горизонтальну, вертикальну та конгломератну диверсифікацію. Концентрична диверсифікація передбачає створення нових продуктів на основі наявних ресурсів, компетентностей і технологій підприємства. Горизонтальна орієнтована на розроблення нових пропозицій для наявних або споріднених груп споживачів. Вертикальна пов'язана з розширенням участі підприємства в окремих етапах формування та реалізації продукту, тоді як конгломератна передбачає освоєння нових сфер, не пов'язаних безпосередньо з традиційною діяльністю.

Обґрунтовано, що формування стратегії диверсифікації повинно здійснюватися поетапно та включати аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, оцінювання попиту, конкурентної ситуації, витрат і ресурсних можливостей, розроблення альтернативних напрямів розвитку, вибір відповідного виду диверсифікації, визначення економічної ефективності та формування механізму реалізації обраної стратегії. Необхідними умовами її результативності є системність, послідовність, економічна обґрунтованість і безперервний контроль результатів.

У туристичній діяльності диверсифікація може реалізовуватися шляхом

розширення географії подорожей, створення нових маршрутів, освоєння перспективних видів туризму, розроблення комплексних туристичних пакетів, залучення нових цільових груп і впровадження додаткових послуг. Її значення посилюється в умовах нестабільного попиту, скорочення життєвого циклу туристичних продуктів, сезонних коливань, зростання конкуренції та впливу безпекових чинників.

Аналіз діяльності ТОВ «Навігатор Україна» засвідчив наявність значного досвіду в організації внутрішніх і міжнародних подорожей, дитячих, шкільних, групових, авторських і корпоративних програм. До сильних сторін підприємства належать сформована партнерська мережа, компетентний персонал, досвід роботи з організованими групами та здатність розробляти індивідуалізовані маршрути. Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах посиленої конкуренції, підвищення собівартості туристичних послуг, зміни споживчих потреб і необхідності систематичного оновлення асортименту.

Дослідження споживчого попиту показало, що основними клієнтами підприємства є індивідуальні та сімейні туристи, молодь, дитячі й шкільні групи, корпоративні замовники, споживачі оздоровчих послуг і прихильники міжнародних подорожей. Основними критеріями вибору туристичного продукту є ціна, безпека, транспортна доступність, комфорт, якість проживання, змістовність програми та рівень персоналізації. Перспективними визнано оздоровчі, SPA-, термальні, корпоративні та wellness-тури, які можуть реалізовуватися протягом року й відповідати потребам споживачів у фізичному та психологічному відновленні.

Фінансово-економічний аналіз показав, що впродовж 2023-2025 років чистий дохід ТОВ «Навігатор Україна» зріс із 1554,5 тис. грн до 6871,0 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності. Водночас витрати збільшувалися швидшими темпами й у 2025 році становили 7034,3 тис. грн. Унаслідок цього підприємство отримало чистий збиток у розмірі 163,3 тис. грн. Валова рентабельність продажу знизилася з 18,1 % до 7,6 %, а чиста рентабельність – із 7,8 % до мінус 2,4 %. Таким чином, ключовою проблемою підприємства є скорочення маржинальності туристичних продуктів, що

зумовлює необхідність розроблення нових пропозицій із вищою доданою вартістю.

Оцінювання майнового стану підприємства засвідчило зменшення вартості активів із 645,0 тис. грн у 2023 році до 248,3 тис. грн у 2025 році. Залишок грошових коштів скоротився до 54,8 тис. грн, тоді як частка дебіторської заборгованості у структурі активів зросла до 77,2 %. Це свідчить про обмеженість ліквідних ресурсів і необхідність поетапного впровадження нових проєктів без надмірного одночасного фінансового навантаження.

Порівняльний аналіз конкурентів показав, що ТОВ «Навігатор Україна» має достатньо стійкі позиції у сегментах внутрішнього, дитячого, шкільного, групового та корпоративного туризму. Водночас підприємство поступається великим туристичним операторам за масштабом бренду, широтою міжнародної пропозиції, кількістю гарантованих виїздів і рівнем цифровізації процесів бронювання та просування.

Для диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна» запропоновано два альтернативні проєкти. У межах концентричної диверсифікації розроблено оздоровчий SPA- і термальний тур «Карпатське відновлення», орієнтований на сім'ї, пари, малі групи та споживачів оздоровчих послуг. У межах горизонтальної диверсифікації сформовано корпоративний wellness- і team-building-тур «Командне відновлення», цільовими споживачами якого є підприємства, установи, освітні й професійні колективи.

Порівняльне оцінювання розроблених проєктів засвідчило перевагу туру «Командне відновлення» за більшістю економічних показників. Його реалізація потребує на 80,0 тис. грн менше початкових інвестицій, забезпечує вищий чистий прибуток, рентабельність продажу та інвестицій, коротший строк окупності, більший запас фінансової міцності й вищу чисту приведену вартість. За результатами експертного оцінювання корпоративний тур отримав 4,70 бала, тоді як інтегральна оцінка туру «Карпатське відновлення» становила 4,20 бала.

З огляду на отримані результати пріоритетним напрямом диверсифікації туристичного продукту ТОВ «Навігатор Україна» визначено корпоративний wellness- і team-building-тур «Командне відновлення». Його конкурентні

переваги полягають у високому рівні персоналізації, меншій потребі у фінансових ресурсах, відповідності наявним організаційним компетентностям підприємства та високих показниках економічної ефективності.

Запропоновано поетапну портфельну модель диверсифікації. На першому етапі доцільно впровадити корпоративний тур «Командне відновлення». Після формування позитивного грошового потоку та створення необхідного фінансового резерву рекомендовано перейти до реалізації оздоровчого туру «Карпатське відновлення». У подальшому перспективним є створення комбінованого корпоративного SPA- і wellness-туру до Карпатського регіону, який поєднуватиме психологічне відновлення, командоутворення, термальний відпочинок, екскурсійні та гастрономічні складові.

Розроблений механізм реалізації стратегії диверсифікації включає аналіз попиту та ресурсних можливостей, вибір пріоритетного напрямку, формування туристичного продукту, створення партнерської мережі, калькулювання собівартості та визначення ціни, маркетингове просування, пілотне впровадження, оцінювання результатів, коригування та масштабування продукту. Застосування такого механізму забезпечує послідовний контроль витрат, попиту, якості обслуговування та ефективності реалізації кожного етапу.

Прогнозування впливу корпоративного проєкту на діяльність підприємства показало, що за умови збереження результатів базових напрямів сукупний дохід може зрости до 9351,0 тис. грн у перший рік, 10553,8 тис. грн у другий і 11886,3 тис. грн у третій. Прогнозований чистий фінансовий результат становитиме відповідно 177,8 тис. грн, 413,9 тис. грн і 659,6 тис. грн, а чиста рентабельність може зрости з мінус 2,4 % до 1,9 %, 3,9 % і 5,5 %.

Результати дослідження підтвердили, що диверсифікація туристичного продукту є економічно обґрунтованим і стратегічно доцільним напрямом розвитку ТОВ «Навігатор Україна». Реалізація запропонованих проєктів сприятиме розширенню асортименту послуг, залученню нових цільових сегментів, зменшенню сезонності, підвищенню маржинальності, відновленню прибутковості та посиленню конкурентних позицій підприємства на туристичному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. URL: <https://www.rulit.me/books/strategicheskoe-upravlenie-download-61976.html> (дата звернення: 04.06.2026).
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 17–21.
3. Балабанова Л. В., Лисевич В. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю в системі маркетингового менеджменту підприємства. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.* Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. Вип. 15, т. II. С. 15.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : навч. посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. 234 с.
5. Баранчєєв В. П. Маркетинг інновацій (радикальні і «підривні» інновації - хайтек - маркетинг) : підручник. Київ : ТОВ фірма «Благовіст-В», 2007. 232 с.
6. Бахотський В. В. Маркетингові стратегії : навчальний посібник. Чернігів : Видавництво ППІ, 2008. 111 с.
7. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : Ельга-Н ; Ніка-Центр, 2001. 448 с.
8. Бутенко Н. В. Маркетинг. URL: http://pidruchniki.ws/1924070140041/marketing/marketingova_tovarna_politika_pid_priyemstva (дата звернення: 04.06.2026).
9. Від слів до справи: як вибрати стратегію розвитку підприємства. URL: <http://toplutsk.com> (дата звернення: 04.06.2026).
10. Відпочинок на всі 100 : офіційний сайт туристичного оператора. URL: <https://navsi100.travel/> (дата звернення: 04.06.2026).
11. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АдвАтм, 2009. 436 с.
12. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною

системою: функціональний підхід. *Економіка України*. 2003. № 4. С. 34–41.

13. Горбонос Ф. В. Ринок сільськогосподарської продукції та його регулювання. *Економіка підприємств*. URL: http://pidruchniki.ws/1221060536275/ekonomika/rinok_silskogospodarskoyi_produktsiyi_yogo_regulyuvannya (дата звернення: 04.06.2026).

14. Диверсифікація ринку туристичних послуг в Україні як передумова підвищення їх конкурентоспроможності. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/kucenko3.htm (дата звернення: 24.06.2026).

15. Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Астраханського державного технічного університету*. 2010. № 2. С. 65–71.

16. Єщенко С. В. Сучасна економіка. URL: <http://library.if.ua/book/64/4619.html> (дата звернення: 04.06.2026).

17. Завгородня О. О. Маркетингове планування. Київ : Знання, 2007. 352 с.

18. Зінь Е. А., Турченко М. Ю. Планування діяльності підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ВД "Професіонал", 2004. 320 с.

19. Иванов Ю. Б., Тищенко О. М., Дробитько Н. А., Abramova O. S. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. 256 с.

20. Иванов Ю. Б., Тищенко О. М., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Стратегія підприємства : підручник. Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2009. 560 с.

21. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. № 4 (28). С. 3–8.

22. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. Київ : Знання України, 2002. 336 с.

23. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.

24. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 298 с.

25. Кифяк В. Ф. Організація туризму : навчальний посібник. Чернівці : Книги - XXI, 2008. 344 с.
26. Ковтун О. А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2007. № 22. С. 35–38.
27. Конспект лекцій «Конкурентоспроможність підприємства». URL: <http://library.if.ua/books/14.html> (дата звернення: 24.06.2026).
28. Корінько М. Д. Диверсифікація як економічний процес. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 4. С. 82–89.
29. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 135–142.
30. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 351 с.
31. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посібник. Київ : Знання, 1997. 231 с.
32. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
33. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ : Знання, 2008. 661 с.
34. Менеджмент туризму : підручник для студентів вищих навчальних закладів / В. К. Кіптенко. Київ : Знання, 2010. 502 с.
35. Мешко Н. П., Гвоздєва А. Є. Особливості забезпечення ефективності управління попитом в туристичному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6645> (дата звернення: 24.06.2026).
36. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
37. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.
38. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 3. Київ :

Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.

39. Навігатор Україна : офіційний сайт туристичного оператора. URL: <https://www.navigator-ukraina.com.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

40. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : затверджене наказом Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00> (дата звернення: 04.06.2026).

41. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

43. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2026).

44. Пересадько Г. О., Цимбал В. А. Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2007. № 1. С. 237–245.

45. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.06.2026).

46. Політична економія / В. Г. Федоренко. URL: http://pidruchniki.ws/12800528/politekonomiya/tovar_yogo_vlastivosti_pratsya_stvo_ryuye_tovar (дата звернення: 04.06.2026).

47. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 24.06.2026).

48. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 668 с.

49. Садеков А. А., Гусева О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

50. Сазерленд Дж., Кэнзуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / пер. с англ. ; под ред. Е. Е. Козлова. Днепропетровск : Баланс Бизнес

Букс, 2005. 440 с.

51. Термальні води «Косино» : офіційний сайт оздоровчо-рекреаційного комплексу. URL: <https://kosino.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

52. Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чечетова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Стратегічне управління : підручник. Харків : ВД „ИНЖЕК”, 2009. 280 с.

53. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с.

54. ТОВ «Навігатор Україна» : відомості про юридичну особу. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37190505/ (дата звернення: 04.06.2026).

55. Укрзалізниця : офіційний сервіс пошуку та придбання залізничних квитків. URL: <https://booking.uz.gov.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

56. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. Київ : Фенікс, 2005. 320 с.

57. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Навігатор Україна» за 2023–2025 рр. : форма № 1-м «Баланс» та форма № 2-м «Звіт про фінансові результати». Внутрішня документація підприємства.

58. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : навч. посіб. / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, С. Ф. Большенко та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 352 с.

59. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили. Харьков : ИД „ИНЖЭК”, 2007. 376 с.

60. Шевцов А. І. Актуальні проблеми економіки України в контексті світової фінансової кризи. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 1 (10). С. 80–85.

61. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

62. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення : навч. посібник. 3-є вид., випр. Київ : Кондор, 2005. 214 с.

63. Школа І. М., Корольчук О. П. Менеджмент туризму : підручник.

Чернівці : Книги - XXI, 2011. 464 с.

64. Юхименко П. І. Історія економічних учень : навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2005. 583 с.

65. Ассор-тур : офіційний сайт туристичного оператора. URL: <https://www.accordtour.com/> (дата звернення: 04.06.2026).

66. Adriatic Travel : офіційний сайт туристичного оператора. URL: <https://adriatic-travel.com.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

67. Apartel Kosyno Family Resort : офіційний сайт сімейного SPA-курорту. URL: <https://kosyno.apartel.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

68. AVENTOUR : офіційний сайт мережі туристичних агенцій. URL: <https://aventour.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

69. Vidviday : офіційний сайт туристичного оператора. URL: <https://vidviday.ua/> (дата звернення: 04.06.2026).

70. Henderson B. D. The Product Portfolio. *Boston Consulting Group Perspectives*. 1970. URL: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio> (дата звернення: 04.06.2026).