

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«_____» _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Товарна політика підприємств сфери туристичних
послуг»**

Виконала:

студентка групи ІН18-9-22-Б1МГТ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент туризму та
готельного бізнесу»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Величко Марія Сергіївна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри

Жаданова Юлія Олексіївна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент туризму та готельного бізнесу»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
(вчене звання, науковий ступінь, ППБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Величко Марії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Товарна політика підприємств сфери туристичних послуг»

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент, доцент кафедри Жаданова Ю. О.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/) дані фінансово-господарської звітності та внутрішня документація міжнародного туроператора ТОВ «ANEX Tour», наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, навчально-методичні джерела з питань стратегічного маркетингу, товарної політики та менеджменту в туризмі, результати застосування матричних методів аналізу щодо продуктового портфеля підприємства, а також закони України та підзаконні акти, що регулюють діяльність суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи передбачають дослідження концептуальних засад формування товарної політики як ключового елементу стратегічного управління туристичним підприємством, ідентифікація критичних факторів впливу на діяльність оператора за допомогою SWOT-аналізу, матриць BCG та Ансоффа для оцінки конкурентоспроможності турпродукту.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 11 таблицях та 13 рисунках

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «ANEX TOUR»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Величко Марія Сергіївна. «Товарна політика підприємств сфери туристичних послуг» — Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» — Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що у сучасних умовах функціонування туристичного ринку України, які характеризуються високою мінливістю споживчого попиту, посиленням глобальної конкуренції та цифровою трансформацією галузі, формування ефективної товарної політики стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку туристичних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування товарної політики в туризмі, проведення комплексного аналізу асортименту та якості туристичних продуктів компанії «ANEX Tour», а також обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення товарної інноваційної політики в умовах цифровізації та нових ринкових викликів.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано **комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження**, зокрема: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний та маркетинговий аналіз, економіко-статистичний та графічний методи.

Ключові слова: товарна політика, туристична послуга, туристичний продукт, асортиментна стратегія, конкурентоспроможність, цифровізація туризму.

ANNOTATION

Velychko Mariia Serhiivna. «Product Policy of Enterprises in the Tourism Services Sector» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Bachelor's degree — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that under modern conditions of the Ukrainian tourism market, characterized by high volatility of consumer demand, increased global competition, and digital transformation of the industry, the formation of an effective product policy becomes a key factor in ensuring the competitiveness and sustainable development of tourism enterprises.

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical and methodological foundations of product policy formation in tourism, to conduct a comprehensive analysis of the assortment and quality of tourism products of "ANEX Tour", and to substantiate strategic directions for improving the product innovation policy in the context of digitalization and new market challenges.

In the course of preparing the qualification thesis, **a set of general scientific and special research methods was used**, including: analysis and synthesis, systems approach, comparative and marketing analysis, economic and statistical method, and graphical method.

Key words: product policy, tourism service, tourism product, assortment strategy, competitiveness, digitalization of tourism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	10
1.1. Сутність товарної політики, її складові та завдання	10
1.2. Специфіка та науково-методичні засади оцінки результативності товарної політики підприємства.....	22
1.3. Специфіка туристичного продукту та роль сервісного фактора у забезпеченні ефективності товарної політики	27
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	37
2.1. Огляд і практика реалізації товарної політики на ринку туристичних послуг в Україні та світі	37
2.2. Аналіз товарної політики та фінансово-економічних показників діяльності туроператора «ANEX Tour».....	45
2.3. Порівняльна оцінка конкурентних позицій та асортиментної стратегії «ANEX Tour» на ринку	51
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «ANEX TOUR»	67
3.1. Стратегічні напрями оптимізації структури туристичного продукту та діджиталізація сервісу	67
3.2. Обґрунтування стратегічної та економічної ефективності оптимізації товарної політики «ANEX Tour»	73
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки підприємницька діяльність супроводжується необхідністю оперативного вирішення широкого спектра організаційних, економічних і маркетингових завдань. Особливого значення набуває формування ефективної товарної політики, яка визначає конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Товарна політика підприємства є системою управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток і просування продукту або послуги відповідно до потреб споживачів. У сфері туристичних послуг вона охоплює формування туристичного продукту, управління його якістю, асортиментом, брендингом та способами просування на ринку.

Ефективна реалізація товарної політики забезпечує оптимізацію структури пропозиції, підвищення рівня задоволеності клієнтів і зміцнення ринкових позицій підприємства. Вона дозволяє формувати туристичні продукти, які відповідають сучасним трендам, зокрема персоналізації послуг, цифровізації сервісів та орієнтації на клієнтський досвід.

Актуальність дослідження посилюється сучасними викликами, що впливають на туристичну галузь, зокрема наслідками глобальних криз, пандемії COVID-19 та загальною нестабільністю економічного середовища. В Україні туристична сфера потребує активізації та підтримки, оскільки вона має значний потенціал для економічного зростання, розвитку регіонів та підвищення рівня зайнятості населення.

Туризм виступає важливим фактором соціально-економічного розвитку, сприяє збереженню культурної спадщини, розвитку інфраструктури та підвищенню якості життя населення. У цьому контексті ефективна товарна політика підприємств туристичної сфери є ключовим інструментом забезпечення їх стійкого розвитку.

Питання формування та реалізації товарної політики підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема А. Ансоф, Ф. Котлер, Б. Берман, П. Діксон, Г. Багієв та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо розробленими залишаються аспекти підвищення ефективності товарної політики саме у сфері туристичних послуг з урахуванням сучасних викликів і тенденцій.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування й реалізації товарної політики підприємств сфери туристичних послуг.

Об’єкт дослідження – процес формування, управління та розвитку товарної політики підприємств туристичної галузі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є систематизація теоретико-методологічних підходів до формування товарної політики підприємств сфери туристичних послуг та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

1. Узагальнити теоретико-методологічні засади формування товарної політики підприємств;
2. Визначити науково-методичні підходи до оцінки ефективності товарної політики та окреслити її специфіку у сфері туристичних послуг;
3. Дослідити сучасні тенденції розвитку товарної політики на світовому та вітчизняному ринках туристичних послуг;
4. Проаналізувати особливості товарної політики туристичного підприємства «ANEX Tour»;
5. Розробити пропозиції щодо вдосконалення товарної політики на досліджуваному підприємстві;
6. Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів з удосконалення товарної політики.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- діалектичний метод – для вивчення сутності товарної політики та закономірностей її розвитку;
- методи аналізу і синтезу – для оцінки стану товарної політики підприємств туристичної сфери;
- графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження (таблиць, схем, графіків);
- методи польових досліджень – для збору первинної інформації щодо діяльності туристичних підприємств;
- метод порівняння – для виявлення спільних і відмінних характеристик товарної політики підприємства «ANEX Tour»;
- економіко-математичні методи – для розрахунку показників ефективності та обґрунтування вартості туристичного продукту;
- методи узагальнення та систематизації – для формування висновків і розробки практичних рекомендацій.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до вдосконалення товарної політики підприємства сфери туристичних послуг з урахуванням динамічних змін ринкового середовища.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності товарної політики туристичних підприємств, зокрема «ANEX Tour». Реалізація розроблених заходів сприятиме зростанню її конкурентоспроможності, покращенню якості туристичного продукту та підвищенню прибутковості діяльності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу роботи становлять нормативно-правові акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, фінансова та аналітична звітність досліджуваного підприємства, а також наукові праці, монографії, навчальні посібники та публікації вітчизняних і зарубіжних авторів за темою дослідження.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, таблиць, рисунків. В дипломній роботі 11 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел складає 40 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи викладено на 84 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність товарної політики, її складові та завдання

У сучасних умовах розвитку туристичного ринку підприємства сфери послуг стикаються з низкою викликів, серед яких: перенасичення ринку пропозиціями, зростання конкуренції, швидка зміна споживчих вподобань, а також необхідність постійного оновлення туристичного продукту. Часто спостерігається невідповідність сформованого асортименту реальним потребам споживачів, що знижує ефективність діяльності підприємств і їх конкурентоспроможність. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної товарної політики.

У сфері туристичних послуг ключовим елементом конкурентної боротьби виступає не стільки саме підприємство, скільки туристичний продукт як комплекс послуг, що пропонується споживачу. Саме від його якості, унікальності, рівня сервісу та відповідності очікуванням клієнтів залежить успіх підприємства на ринку. Споживач обирає той туристичний продукт, який найбільш повно задовольняє його потреби, емоційні очікування та фінансові можливості.

Товарна політика підприємств сфери туристичних послуг являє собою цілеспрямовану діяльність щодо формування, розвитку та управління туристичним продуктом з метою максимально ефективного задоволення потреб споживачів і забезпечення стабільних конкурентних позицій на ринку. Вона охоплює процеси розробки нових турів, модифікації існуючих продуктів, управління асортиментом, якістю послуг, брендом і життєвим циклом туристичного продукту.

Враховуючи складність і багатогранність поняття, товарна політика розглядається науковцями з різних позицій — як складова маркетингової стратегії, як інструмент управління конкурентоспроможністю та як система рішень щодо формування пропозиції підприємства. Узагальнення підходів до трактування сутності товарної політики різними авторами наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Сучасні підходи до визначення сутності товарної політики підприємств
сфери туристичних послуг

№	Автор	Трактування
1	Ф. Котлер, К.Л. Келлер	Товарна політика – це система управління продуктом, що охоплює створення цінності для клієнта, розвиток продуктового портфеля та формування конкурентних переваг на ринку послуг.
2	Ж.-Ж. Ламбен	Товарна політика розглядається як інструмент стратегічного маркетингу, спрямований на адаптацію продукту до потреб цільових сегментів та забезпечення його ринкової привабливості.
3	Д. Аакер	Товарна політика – це управління продуктом і брендом, що забезпечує формування унікальної цінності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.
4	К. Гронрус (Grönroos)	У сфері послуг товарна політика визначається як управління комплексом послуг, які формують споживчий досвід і створюють додану цінність для клієнта.
5	В. Зейтамль, М. Бітнер	Товарна політика у сфері послуг – це процес розробки та управління сервісними продуктами з акцентом на якість обслуговування та клієнтоорієнтованість.
6	П. Дойль	Товарна політика – це система рішень щодо формування конкурентоспроможного продуктового портфеля, орієнтованого на довгострокову прибутковість підприємства.
7	К. Лавлок	Товарна політика у сфері послуг – це управління структурою та характеристиками послуг з метою підвищення їх цінності та диференціації на ринку.
8	Д. Джоббер	Товарна політика – це комплекс рішень щодо розробки, позиціонування та адаптації продукту відповідно до змін ринкового середовища.
9	Р. Бейкер	Товарна політика – це елемент маркетингової стратегії, що забезпечує узгодження характеристик продукту із запитами споживачів і ринковими тенденціями.

Таким чином, товарна політика підприємства розглядається як інтегрована система маркетингових рішень, оскільки формування та управління продуктом безпосередньо впливають на ціноутворення, комунікаційні стратегії та канали збуту. У сучасних умовах вона охоплює два ключові об'єкти: туристичний продукт із урахуванням усіх етапів його життєвого циклу, а також продуктовий портфель (асортимент) підприємства, які визначають його ринкову пропозицію та конкурентні позиції.

Головною метою товарної політики є створення та пропозиція таких продуктів і послуг, які максимально відповідають потребам і очікуванням споживачів. Це передбачає постійний моніторинг ринку, гнучке реагування на зміни попиту, а також адаптацію продукту до сучасних трендів і поведінки клієнтів [12].

Товарна політика має чітко виражену цілеспрямованість і реалізується через систему взаємопов'язаних цілей, що визначають стратегічні та тактичні орієнтири діяльності підприємства (рис. 1.1).

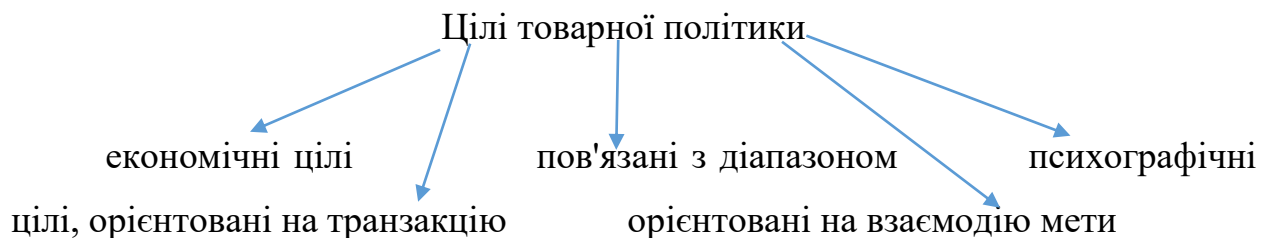


Рис.1.1. Цілі товарної політики

Економічні цілі товарної політики полягають у забезпеченні стабільної прибутковості підприємства, досягненні сталого зростання, посиленні конкурентних позицій на ринку, зниженні ризиків діяльності, ефективному використанні наявних ресурсів і потужностей, а також отриманні синергетичного ефекту від поєднання різних напрямів діяльності.

Цілі формування асортименту спрямовані на створення такого продуктового портфеля, який максимально відповідає потребам споживачів у

потрібний час і в потрібному форматі. Ефективний туристичний продукт сприяє зміцненню ринкового позиціонування підприємства, дозволяє краще задовольняти запити цільових сегментів і забезпечує зростання обсягів реалізації.

Психографічні цілі орієнтовані на формування позитивного іміджу підприємства та його продуктів, підвищення рівня довіри споживачів, а також створення асоціацій із якістю, інноваційністю та надійністю. Вони впливають на сприйняття бренду та емоційне ставлення клієнтів до туристичних послуг [12].

Цілі, орієнтовані на транзакції, пов'язані з досягненням конкретних економічних результатів, зокрема зростанням обсягів продажів, підвищенням доходів і рентабельності, де туристичний продукт виступає ключовим джерелом формування фінансових показників.

Цілі, орієнтовані на взаємодію, передбачають побудову та розвиток довгострокових відносин із клієнтами. У межах товарної політики це реалізується через створення можливостей для комунікації та взаємодії зі споживачами, що дозволяє впливати на їхню поведінку, процес прийняття рішень і формувати лояльність за рахунок як раціональних, так і емоційних переваг продукту.

Формування та реалізація товарної політики підприємства є поетапним процесом, який передбачає комплексне поєднання стратегічних і тактичних рішень. Насамперед визначаються місія підприємства та ключові цілі його діяльності, зокрема у сфері виробництва, збуту й виходу на зовнішні ринки. Наступним етапом є проведення маркетингових досліджень, спрямованих на виявлення потреб споживачів, аналіз ринкових тенденцій і вимог до продукту.

Важливе значення має оцінка внутрішніх можливостей підприємства, його ресурсного потенціалу, а також аналіз діяльності конкурентів як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі. На основі отриманої інформації формується ринкова стратегія, яка визначає напрями розвитку продукту та його позиціонування. Далі здійснюється розробка та

впровадження конкретних заходів товарної політики, після чого проводиться моніторинг результатів, оцінка ефективності та коригування прийнятих рішень [6].

У сучасних умовах товарна політика охоплює три ключові напрями управління продуктом. Перший – це розробка та інновації, які передбачають створення нових продуктів і послуг, орієнтованих на конкретні цільові сегменти з урахуванням їхніх потреб і очікувань. Другий напрям – підтримка та модифікація продукту, що включає вдосконалення характеристик, оновлення пропозиції відповідно до змін ринку, впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування. Третій напрям – виведення продукту з ринку, що передбачає припинення надання послуг або виробництва продуктів, які втратили свою актуальність, перебувають на завершальному етапі життєвого циклу або не забезпечують необхідного рівня прибутковості [2].

Таким чином, ефективна товарна політика передбачає постійне оновлення продуктового портфеля, адаптацію до змін ринкового середовища та орієнтацію на довгострокову цінність для споживача. Загалом її структура включає п'ять основних складових, які формують цілісну систему управління продуктом (рис. 1.2).

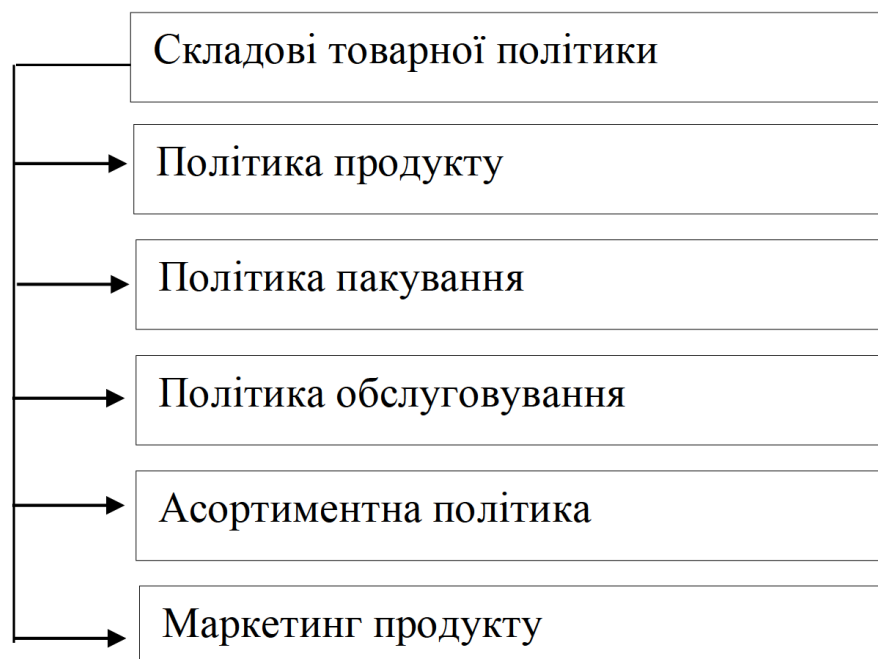


Рис.1.2. Складові товарної політики підприємства

У межах товарної політики підприємство приймає стратегічні та тактичні рішення щодо управління продуктом на всіх етапах його життєвого циклу. Зокрема, це стосується впровадження продуктових інновацій, що передбачають розробку та виведення на ринок нових продуктів або послуг; варіації продукту – удосконалення характеристик, оновлення та адаптація існуючих пропозицій відповідно до змін попиту; а також елімінування продукту – виведення з асортименту тих позицій, які втратили актуальність або економічну доцільність. Важливим є також вибір ринкової поведінки підприємства – позиціонування як новатора (першовідкривача) або наслідувача.

Сучасна товарна політика охоплює кілька взаємопов'язаних складових: продуктову політику, політику пакування, сервісну (обслуговування), асортиментну політику та маркетинг продукту. У межах продуктової політики особливе значення мають позиціонування продукту на ринку, формування унікальної торгової пропозиції (USP), а також дослідження і розробки, спрямовані на створення конкурентних переваг [12].

Політика пакування орієнтована на забезпечення відповідності продукту вимогам ринку та ефективності його просування. Упаковка виконує не лише захисну та інформаційну функції, але й виступає важливим елементом маркетингових комунікацій, привертаючи увагу споживача та формуючи його перше враження про продукт. Основні функції пакування наведено на рис. 1.3.

Політика обслуговування передбачає формування комплексу додаткових послуг, які супроводжують продукт на всіх етапах взаємодії зі споживачем — від моменту вибору до післяпродажного обслуговування. У сучасних умовах клієнти очікують не лише основний продукт, а й високий рівень сервісу, що підвищує загальну цінність пропозиції. У межах сервісної політики підприємства приймають рішення щодо надання таких послуг, як консультування та інформаційна підтримка, гнучкі умови фінансування, встановлення або організація використання продукту, технічне обслуговування і ремонт, утилізація, а також можливість обміну чи

повернення. Це сприяє підвищенню лояльності клієнтів і формуванню довгострокових відносин.



Рис.1.3. Основні функції пакування

Асортиментна політика спрямована на формування оптимального продуктового портфеля підприємства, який відповідає поточним і перспективним потребам споживачів. Її основною метою є створення збалансованого асортименту, що забезпечує ефективне задоволення попиту різних сегментів ринку та досягнення запланованих фінансових результатів. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність [8].

Для формування ефективної асортиментної політики підприємства використовуються два ключові аналітичні підходи: аналіз широти асортименту та аналіз його глибини. Перший дозволяє оцінити кількість товарних ліній або видів послуг, що пропонуються підприємством, а другий – визначити різноманітність варіантів у межах кожної окремої продуктової лінійки.

Аналіз широти асортименту дає можливість оцінити рівень диверсифікації пропозиції. З одного боку, широкий асортимент дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів, застосовувати гнучку цінову політику та стимулювати імпульсний попит. Це сприяє збільшенню

обсягів продажу та розширенню клієнтської бази. З іншого боку, надмірна широта асортименту може ускладнювати процес вибору для споживача, знижувати зручність орієнтації та створювати додаткові витрати для підприємства на управління такою різноманітністю.

Аналіз глибини асортименту характеризує кількість варіантів одного продукту або послуги в межах певної категорії. Глибокий асортимент, як правило, легше управляється та сприяє формуванню спеціалізації підприємства. Він орієнтований на більш вузький сегмент споживачів, які цінують широкий вибір у межах конкретної категорії та готові платити більше за індивідуалізовану пропозицію. Це також підвищує рівень лояльності клієнтів.

Для оптимізації структури асортименту підприємства використовують три основні інструменти. По-перше, диференціацію продукту, що передбачає розширення асортименту за рахунок додавання нових варіантів існуючих продуктів. По-друге, диверсифікацію, яка полягає у введенні нових продуктових ліній і виході на нові ринки. По-третє, елімінування продукту – вилучення з асортименту тих позицій, які є нерентабельними або не відповідають сучасним вимогам ринку.

Таким чином, широта асортименту відображає різноманітність категорій товарів або послуг, тоді як глибина – ступінь варіативності кожної окремої пропозиції. Оптимальне поєднання цих параметрів дозволяє підприємству ефективно задовольняти потреби споживачів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Завдання товарної політики доцільно розглядати за трьома ключовими напрямками, які відображають управління продуктом на всіх етапах його життєвого циклу [10].

Перший напрям – розробка та виведення продукту на ринок. У межах цього етапу підприємство створює нові продукти або послуги з метою завоювання частки ринку та формування конкурентних переваг. Важливо враховувати, що навіть успішні продукти з часом втрачають свою

актуальність, оскільки проходять повний життєвий цикл. Тому інноваційна діяльність має забезпечувати постійне оновлення асортименту та відповідність сучасним потребам споживачів.

Другий напрям – підтримка, розвиток і модифікація продукту. Він передбачає безперервне вдосконалення існуючих продуктів шляхом їх адаптації до змін ринкового середовища. Це може включати розширення функціональних характеристик, підвищення якості, оновлення дизайну або сервісної складової. Завдяки диференціації підприємство може не лише краще задовольняти потреби наявних клієнтів, а й залучати нові цільові сегменти.

Третій напрям – елімінування продукту, тобто його виведення з ринку. Якщо продукт перестає бути прибутковим і не реагує на заходи щодо його вдосконалення чи цінового стимулювання, доцільним є його вилучення з асортименту. Це дозволяє оптимізувати витрати та зосередити ресурси на більш перспективних напрямках діяльності [10].

У цілому товарна політика є важливою складовою управління підприємством, спрямованою на забезпечення його економічної ефективності та конкурентоспроможності. Вона охоплює широкий спектр рішень, зокрема сегментування ринку, позиціонування продукту, формування асортименту та товарної номенклатури, управління життєвим циклом продукту, розвиток бренду, пакування, забезпечення якості та підтримання конкурентних переваг.

Сегментування передбачає поділ ринку на окремі групи за визначеними ознаками (споживачів, продуктів, ринків чи конкурентів), що дозволяє більш точно орієнтувати пропозицію підприємства. Позиціонування, у свою чергу, спрямоване на формування у свідомості споживачів чіткого образу продукту та його переваг порівняно з конкурентами. Визначення асортименту полягає у формуванні структурованої сукупності товарів або послуг, об'єднаних за функціональними характеристиками та орієнтованих на задоволення потреб конкретних цільових груп.

Формування та реалізація товарної політики безпосередньо впливають на всі елементи маркетингового комплексу, визначаючи їх зміст, структуру та

особливості застосування. Це комплексний процес, що базується на системному аналізі ключових факторів: результатів маркетингових досліджень, потреб і поведінки споживачів, стану попиту та пропозиції, технологічних можливостей підприємства, його ресурсного потенціалу, а також рівня конкуренції та наявності аналогічних продуктів на ринку.

Залежно від управлінських рішень, що приймаються у межах товарної політики, виділяють три рівні її реалізації: окремих продукт, асортимент продуктів та товарну номенклатуру. Продукт може виступати як інноваційний (новий для підприємства, ринку або галузі) або як модифікований, що передбачає вдосконалення його характеристик. Модифікація може здійснюватися шляхом покращення функціональних властивостей, оновлення дизайну чи пакування без зміни сутності продукту, або ж через комплексну трансформацію, що охоплює як зміст, так і зовнішній вигляд.

Асортимент продукції являє собою сукупність взаємопов'язаних товарів чи послуг, об'єднаних за певними ознаками, такими як ціновий діапазон, орієнтація на конкретний сегмент споживачів або канали реалізації. У свою чергу, товарна номенклатура охоплює весь перелік асортиментних груп і окремих продуктів підприємства та характеризується такими параметрами, як широта, глибина, насиченість і гармонійність.

Ефективно сформована товарна політика є одним із ключових джерел конкурентних переваг підприємства та важливим індикатором його стійкості й розвитку на ринку. Вона забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати привабливість своєї пропозиції для споживачів [12].

Особливу роль у процесі розробки товарної політики відіграє концепція життєвого циклу продукту, оскільки вона визначає підходи до управління продуктом на різних етапах його існування. Це включає прийняття рішень щодо впровадження інновацій, модернізації технологій, оновлення зовнішніх характеристик або диференціації продуктів. На практиці підприємства часто зосереджуються на поступовому оновленні асортименту шляхом додавання

нових продуктів або вилучення застарілих, забезпечуючи таким чином безперервність розвитку та конкурентоспроможність.

Одним із ключових етапів формування ефективної товарної політики є розробка нового продукту. Це складний і багатокомпонентний процес, який передбачає одночасну реалізацію технологічних, економічних та маркетингових рішень, спрямованих на створення конкурентоспроможного продукту та його успішне виведення на ринок.

У сучасних умовах розробка нового продукту ґрунтується на глибокому аналізі потреб споживачів, оцінці ринкових можливостей, використанні інноваційних технологій та ефективному плануванні ресурсів.

Основні етапи формування та реалізації товарної політики узагальнено та наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Етапи формування та реалізації товарної політики підприємств сфери туристичних послуг

Етапи	Цілі
1. Підготовчий етап	- визначення місії підприємства; - встановлення стратегічних цілей підприємства; - формулювання мети товарної політики; - визначення вимог до товарної політики підприємства.
2. Етап розробки і планування	- визначення асортименту; - визначення рівня конкурентоспроможності товарів; - визначення переліку видів супутніх послуг; - вибір найбільш оптимального варіанту маркетингової товарної політики.
3. Етап реалізації товарної політики	- аналіз; - контроль за впровадженням; - коригування у разі необхідності.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Стратегічні маркетингові рішення, зокрема у сфері товарної політики, приймаються на рівні вищого менеджменту підприємства з урахуванням поточної ринкової ситуації. Формування або вдосконалення товарної політики здійснюється на основі узгодження зовнішніх факторів (ринкове середовище), стратегічних цілей підприємства та його ресурсних можливостей. При цьому даний процес має безперервний характер і передбачає постійне коригування відповідно до змін ринку та обраної стратегії розвитку [19].

Водночас ефективне застосування інструментів товарної політики неможливе без глибокого розуміння потреб і очікувань споживачів. Саме орієнтація на клієнта дозволяє підприємству формувати такі характеристики продукту, які забезпечують його конкурентоспроможність і максимальний внесок у досягнення загальних результатів діяльності.

До основних інструментів товарної політики належать: управління якістю продукції, формування характеристик продукту, розробка бренду та маркування, прийняття рішень щодо асортименту та продуктової програми, а також організація сервісного та гарантійного обслуговування.

У межах управління якістю визначаються концепція продукту та його ключові функціональні властивості. Характеристики продукту включають дизайн, зовнішнє оформлення та пакування, які формують перше враження споживача. Важливим елементом є маркування (брендинг), яке має бути зрозумілим, лаконічним і легко впізнаваним.

Рішення щодо асортименту та продуктової програми визначають структуру продуктового портфеля підприємства з урахуванням усіх етапів життєвого циклу продукту. Сервісне та гарантійне обслуговування доповнюють основний продукт, формуючи його сприйману якість і підвищуючи рівень задоволеності споживачів.

Підприємство, що здійснює виробництво та реалізацію продукції або послуг, має формувати чітку та стратегічно орієнтовану товарну політику. Це передбачає визначення довгострокових цілей у сфері виробництва, збуту та

можливого виходу на зовнішні ринки, а також реалістичну оцінку власних ресурсів і потенціалу.

З огляду на те, що кожен продукт із часом проходить свій життєвий цикл і поступово втрачає конкурентні позиції, товарна політика виступає як система обґрунтованих управлінських рішень і цілеспрямованих дій. Вона спрямована як на розробку та виведення на ринок нових продуктів, так і на підтримку, оновлення та продовження життєвого циклу існуючих, що дозволяє підприємству зберігати стабільні позиції на ринку та забезпечувати свій розвиток.

1.2. Специфіка та науково-методичні засади оцінки результативності товарної політики підприємства

В умовах посилення конкуренції ключовою метою діяльності підприємств є забезпечення прибутковості через зростання обсягів реалізації та підвищення цінності пропозиції для споживачів. Динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність постійного вдосконалення товарної політики, що дозволяє своєчасно реагувати на трансформацію потреб клієнтів і ринкових трендів.

Оцінка ефективності товарної політики дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити ключові фактори впливу зовнішнього середовища та оцінити позиції компанії відносно конкурентів. Важливим етапом є ідентифікація основних конкурентів, аналіз їх сильних і слабких сторін, а також визначення власних конкурентних переваг. При цьому система оцінювання є індивідуальною для кожного підприємства, оскільки базується на специфічних критеріях, що відповідають його цілям, ресурсам і ринковим умовам.

Узагальнення наукових підходів свідчить про різноманітність трактувань змісту та структури товарної політики, що зумовлено як

особливостями досліджуваних об'єктів, так і суб'єктивним баченням авторів. Разом із тим, аналіз сучасної економічної літератури дозволяє виділити два основні підходи до розуміння товарної політики.

Перший підхід, характерний для зарубіжної наукової школи, розглядає товарну політику як сукупність взаємопов'язаних елементів управління продуктом. До них належать розробка нових товарів, управління брендом і пакуванням, формування асортименту, організація сервісного обслуговування, а також взаємозв'язок із ціновою політикою. Цей підхід є класичним і широко використовується у світовій практиці маркетингу.

Другий підхід, притаманний вітчизняним дослідникам, розширює зазначену структуру, акцентуючи увагу на забезпеченні конкурентоспроможності та якості продукції, виборі цільових ринків, управлінні життєвим циклом продукту, позиціонуванні та інтеграції товарної політики з іншими елементами маркетингової стратегії підприємства [17].

У стратегічному вимірі товарна політика має ґрунтуватися на концепції життєвого циклу продукту, відповідно до якої кожен продукт проходить певні етапи розвитку і має обмежений період ринкової ефективності. Це зумовлює необхідність своєчасного оновлення асортименту, впровадження інновацій та адаптації продуктів до змін попиту, що є передумовою довгострокового успіху підприємства.

Міжнародні концепції життєвого циклу продукту інтегрують економічні принципи, такі як розвиток ринку та ефекти масштабу, із сучасними маркетинговими підходами та іншими стандартними бізнес-моделями. Вони дозволяють оцінювати продукт не лише з точки зору фінансової ефективності, а й з позицій його ринкової життєздатності та конкурентної стратегії на глобальному рівні.

У теорії міжнародного життєвого циклу продукту виділяють чотири ключові елементи, хоча за потреби іноді додають і п'ятий:

Структура попиту на продукт – аналіз обсягів та динаміки потреб на різних ринках;

Виробництво – оцінка розміщення виробничих потужностей та можливостей їх оптимізації;

Міжнародна конкуренція – врахування конкурентного середовища на глобальному рівні;

Маркетингова стратегія – комплекс заходів щодо просування продукту на різних ринках;

Маркетингова стратегія компанії-новатора – дії фірми, яка винайшла чи впровадила продукт, для підтримки конкурентних переваг[17].

Ці елементи аналізуються з урахуванням стадій життєвого циклу продукту: виведення на ринок, зростання, зрілість та вихід з ринку (рис. 1.4), що дозволяє компаніям адаптувати стратегію управління продуктом на кожному етапі його розвитку та забезпечувати максимальну ефективність на міжнародних ринках.

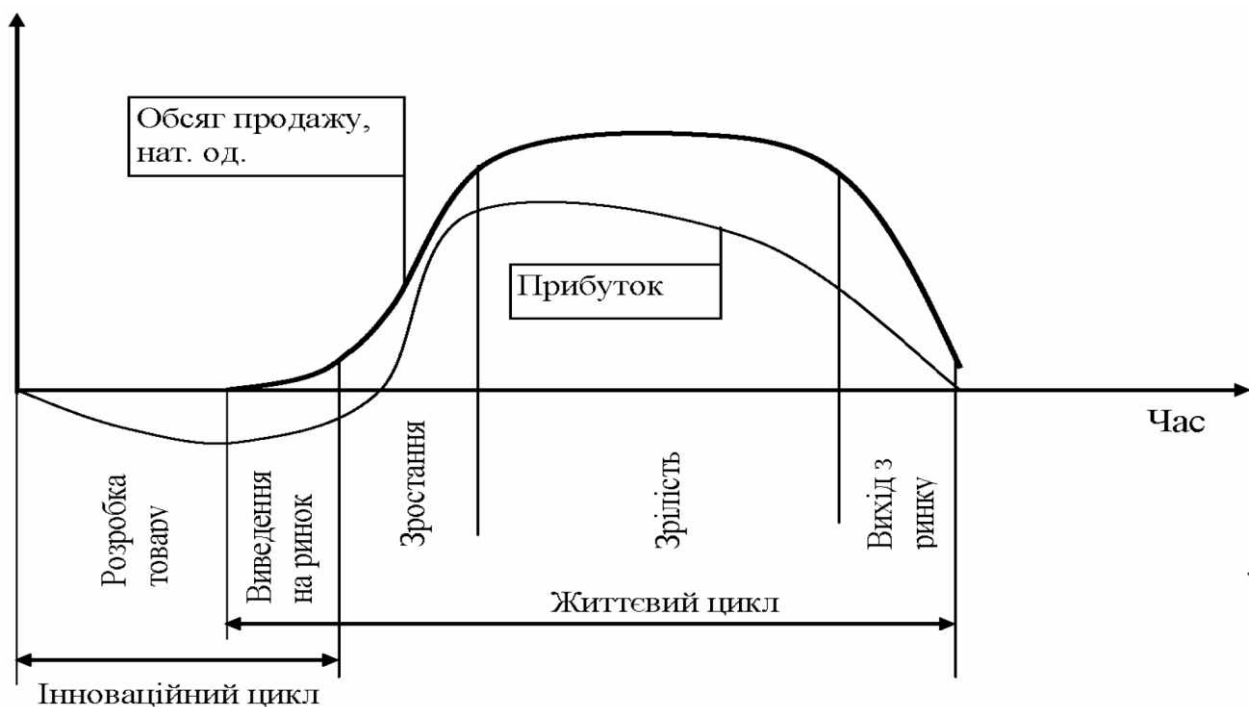


Рис.1.4. Життєвий цикл продукту

Фази життєвого циклу продукту передбачають чітке розмежування, кожна з яких має специфічні характеристики та вплив на управлінські рішення:

1. Етап впровадження (виведення на ринок):

Продукт новий та ще не знайомий більшості споживачів. Поінформованість про нього низька, переважно здійснюються пробні покупки. Продажі на початковому етапі невисокі, водночас витрати на рекламу, просування та налагодження виробничо-збутових процесів високі. Вартість одиниці продукції залишається відносно високою, а чистий грошовий потік часто від'ємний. Якщо продукт відповідає потребам ринку, клієнти повторюють покупки, і товар переходить у фазу зростання.

2. Етап зростання:

Характеризується швидким збільшенням продажів, зростанням прибутку та зниженням витрат на одиницю продукції. Ціни на матеріали та готову продукцію стабілізуються. Маркетинг орієнтується на розширення аудиторії, при цьому витрати на рекламу залишаються високими. Конкуренція з іншими компаніями посилюється, а підприємства повинні постійно адаптувати стратегію просування.

3. Етап зрілості:

Продукт займає стабільну позицію на ринку, сформована постійна клієнтська база. Попит досягає максимуму, але темпи зростання продажів сповільнюються через насиченість ринку. Для утримання клієнтів часто застосовується корекція цін, що призводить до зниження прибутку. На цій стадії виникає можливість виходу продукту на міжнародні ринки.

4. Етап спаду:

Продажі та прибуток починають знижуватися, чистий грошовий потік скорочується. Попит змінюється, а споживачі можуть переходити на більш привабливі або дешевші замінники [20].

Перевага концепції життєвого циклу продукту полягає в тому, що вона демонструє, як змінюються обсяги збуту та ринкові умови з часом. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані стратегічні рішення, планувати оновлення асортименту та прогнозувати майбутню поведінку продукту на ринку, виходячи з визначення його поточної фази.

Існує широкий спектр методів та підходів для оцінки ефективності товарної політики підприємства. Вони охоплюють основні показники діяльності компанії: ціни, прибуток, витрати, рентабельність, обсяги продажів, життєвий цикл продукту, динаміку продажів тощо.

Методи оцінки класифікують за різними критеріями:

За кількістю показників:

Однофакторні – аналіз рентабельності, АВС-аналіз, операційний аналіз, метод життєвого циклу продукту, аналіз прибутку.

Двофакторні або матричні – матриця БКГ, XYZ-аналіз, матриця Маркон, матриця General Electric, матриця Ансоффа, матриця «Привабливість ринку – позиція товару».

Багатофакторні – кластерний аналіз, імітаційне моделювання, ранжування товарних груп, метод експертних оцінок, кореляційний аналіз.

Інші – матриця побудови простору сприйняття, матриця спільних покупок [20].

За типом показників:

Кількісні – обсяги реалізації та витрат, їх приріст, чисельність персоналу, вартість основних засобів, ринкова вартість акцій.

Якісні – рентабельність, фондовіддача, фондомісткість, ритмічність виробництва, продуктивність праці, плинність кадрів.

Управління товарною політикою також базується на методологічних інструментах стратегічного рівня:

SWOT-аналіз – визначає сильні та слабкі сторони, можливості та ризики, формує основи для розробки стратегій розвитку.

Матриця Ансоффа – допомагає визначити стратегії зростання на ринках та для продуктів (проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка продукту, диверсифікація).

Модель Портера – оцінює привабливість ринку через п'ять конкурентних сил: загроза нових гравців, вплив покупців та постачальників, замінники та інтенсивність конкуренції.

Матриця Глайсера – розподіляє стратегічні завдання підприємства за рівнями та конкретизує їх реалізацію.

Матриця McKinsey – General Electric – аналізує стратегічні бізнес-одиниці за рівнем привабливості галузі та конкурентоспроможності.

Матриця БКГ – допомагає оцінити актуальність продуктів для ринку та визначити пріоритети інвестування чи виведення продуктів.

Аналіз цін – визначає оптимальні ціни з урахуванням економічних, психологічних та конкурентних факторів [20].

Аналіз широти та глибини асортименту – допомагає формувати асортимент, що задовольняє потреби клієнтів, та визначати товари для виключення.

У більшості випадків підприємства оцінюють ефективність товарної політики за кількома ключовими показниками, інколи навіть одним, а також встановлюють кореляційні залежності між ними для прогнозування взаємного впливу на результати продажів. Наприклад, при виявленні зворотної залежності між продажами конкурентних товарів можна оптимізувати асортимент шляхом виключення менш прибуткових позицій.

Отже, управління товарною політикою – безперервний процес. Планування, оцінка та коригування асортименту потрібні на будь-якому етапі розвитку компанії. Навіть найретельніше продумані плани збуту та маркетингу можуть не спрацювати без належного контролю та адаптації товарної політики.

1.3. Специфіка туристичного продукту та роль сервісного фактора у забезпеченні ефективності товарної політики

Реалізація товарної політики у сфері туристичних послуг має низку галузевих особливостей, що зумовлені специфікою самого туристичного продукту: його нематеріальністю, комплексністю та неможливістю

зберігання. Сучасна тенденція переходу від продажу стандартних «пакетних» турів до формування індивідуалізованих клієнтських вражень докорінно змінює підходи до забезпечення ефективності управління асортиментом

Ринок туризму характеризується специфічними групами споживачів із різними потребами, купівельною спроможністю та поведінкою у конкретних часових і просторових умовах. Він відзначається глобальністю, високою конкуренцією, нестабільністю та динамічністю.

Різноманітні форми подорожей — пакетні тури, індивідуальні подорожі, медіа-вплив, онлайн-сервіси та інші способи організації — істотно впливають на структуру ринку туристичних послуг.

Маркетинг у туризмі набуває ключового значення, оскільки успіх підприємства значною мірою залежить від туристичного продукту. Туристичний продукт — це комплекс елементів, що включає:

1. Природні ресурси: вода, сонце, ліс, повітря, сніг тощо, які формують попит у залежності від погодних умов.
2. Культурні та історичні об'єкти: архітектурні пам'ятки, музеї, культурні події, що мотивують відвідування певних локацій.
3. Набір послуг: транспортування, харчування, проживання, екскурсії, спортивні та розважальні активності [4].

Особливості туристичного продукту:

- Не підлягає зберігання (не має цінності поза моментом споживання).
- Створює витрати, якщо не використовується.
- Неможливо заздалегідь відчутти або протестувати продукт.
- Виробництво та споживання відбуваються одночасно.

Важливим фактором успіху є професійність персоналу, який створює, продає та обслуговує туристичний продукт. Від компетенцій, мотивації та ставлення співробітників залежить рівень сервісу та задоволеності клієнтів.

Для забезпечення високої якості туристичного продукту та обслуговування підприємство має:

- Наймати та навчати кваліфікований персонал;
- Мотивувати та залучати співробітників до розвитку послуг;
- Співпрацювати з надійними постачальниками і партнерами.

Таким чином, ефективна товарна політика у сфері туризму передбачає не лише формування конкурентоспроможного продукту, але й інтегроване управління персоналом та партнерською мережею [11].

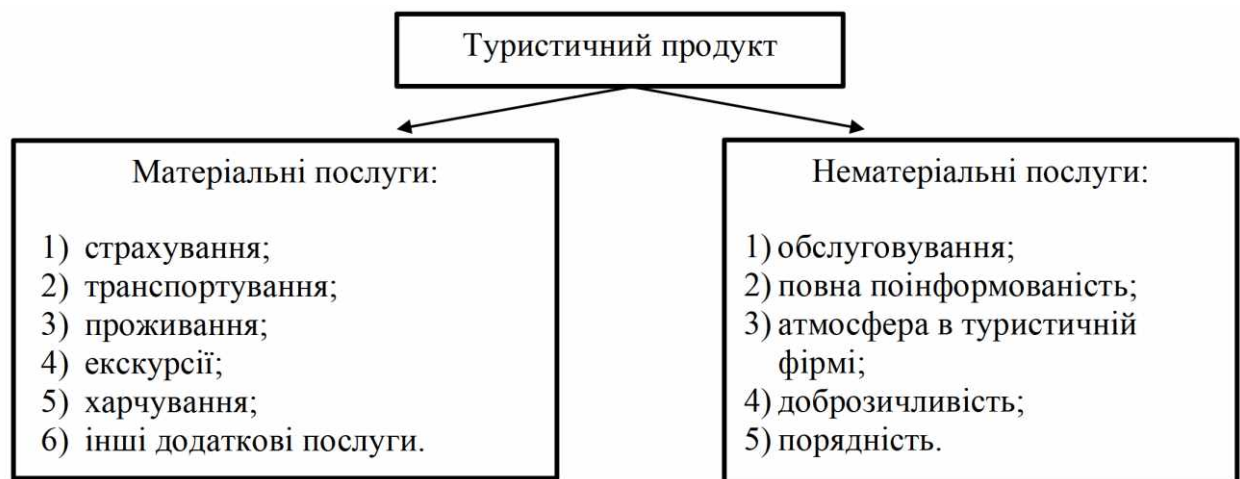


Рис.1.5. Елементи туристичного продукту

Основна мета туристичних підприємств – розширення та вдосконалення туристичного продукту для створення унікальних пропозицій, що виділяються на фоні високої конкуренції на ринку.

Туристичний продукт спершу не має прямого значення для споживача, адже клієнти купують не самі послуги, а можливості та досвід, які задовольняють їхні потреби. Наприклад, турист обирає тур через унікальні або незвідані локації, а розміщення у готелі, харчування та транспорт стають другорядними факторами.

Відповідно, товарна політика орієнтується на створення туристичного продукту, який враховує:

- різні варіанти послуг;
- цінові категорії;
- додаткові сервіси, що підвищують цінність пропозиції для клієнта.

Для визначення потреб ринку необхідно постійно аналізувати вподобання туристів, їхні очікування та ключові характеристики продукту, що забезпечують конкурентоспроможність і можливості для вдосконалення послуг.

Товарна політика у сфері туризму передбачає:

- впровадження нових послуг на існуючий ринок;
- поліпшення вже існуючих продуктів.

Туристичні послуги мають специфічні характеристики:

1. Не підлягають зберіганню – їх неможливо «накопичити» для подальшого використання.
2. Мінлива якість – рівень надання послуги може змінюватися залежно від обставин.
3. Нерозривність виробництва та споживання – послуга створюється одночасно із її використанням.
4. Невіддільність від джерела – послуга тісно пов'язана з особою чи організацією, що її надає.

Таким чином, ефективна товарна політика у туризмі – це постійне поєднання аналізу потреб ринку, інновацій та контролю якості послуг, що забезпечує задоволення клієнтів та конкурентні переваги підприємства.

Завдання товарної політики у туризмі полягає у плануванні та наданні туристичних послуг таким чином, щоб побажання клієнта були задоволені максимально ефективно та зручно.

Товарна політика охоплює широкий спектр рішень, які впливають на всі аспекти програми обслуговування та маркетингової діяльності туристичної компанії.

Туристичний продукт складається з трьох основних елементів:

1. Тур – основна послуга, яка забезпечує подорож.
2. Додаткові туристично-екскурсійні послуги – розваги, екскурсії, спортивні або культурні активності.

3. Товари – супутні продукти, що підвищують комфорт і задоволення клієнта [7].

Товарна політика в туризмі орієнтована на ринок і передбачає формування та дизайн всього спектру послуг. Це може бути як спеціальна пропозиція, так і комбінація кількох пропозицій, що створює повний асортимент продуктів.

Виконання таких завдань часто лежить на різних учасниках туристичного ринку:

- туроператори;
- компанії з розміщення;
- транспортні компанії [7].

У багатьох випадках туристична компанія формує продукт спільно з іншими постачальниками, щоб забезпечити завершений та конкурентоспроможний туристичний продукт. Це вимагає узгодженої товарної політики між кількома учасниками ринку.

Розглядаючи туристичний продукт як набір благ, можна виділити три рівні продукту, які наведені у табл. 1.3.

Таблиці 1.3

Рівні туристичного продукту

Рівень туристичного продукту	Складові та приклади	Призначення
Основний продукт	Тур (основна подорож або поїздка)	Виконання ключової потреби клієнта – подорож, відпочинок, ділова поїздка
Додатковий продукт	Екскурсії, розваги, спортивні заходи, культурні події, страхування, трансфери	Підвищення привабливості пропозиції, створення додаткової цінності для клієнта
Супутній (розширений) продукт	Товари (сувеніри, путівники, спорядження), спеціальні послуги (VIP-пакети, покращене харчування, комфортне розміщення)	Збільшення задоволеності та лояльності клієнта, формування унікальної пропозиції на ринку

У сучасних умовах виробництво туристичного продукту має ряд особливостей:

- Велика кількість учасників ринку: туристичні агентства, туроператори, постачальники окремих послуг та інші.
- Різноманітність ресурсів: архітектурні, природні, історико-культурні, релігійні, традиційні та інші туристичні ресурси.
- Складність виробничих процесів: багатоступінчасте формування туристичного продукту та налагодження каналів продажу.
- Маркетинг та управління: використання маркетингових досліджень, товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики, аналіз потреб туристів.
- Інновації: застосування нових технологій та інновацій у створенні та просуванні продукту.
- Висока відповідальність: за якість та безпеку послуг для клієнтів.

Туристична послуга є основною складовою туристичного продукту. Її можна придбати в будь-якому місці, але спожити лише там, де вона створена.

Часто туристичний продукт асоціюють із туристичним пакетом, який включає перелік послуг, що надаються під час подорожі. Наприклад, пакет може містити:

- прибуття та трансфер,
- проживання в готелі,
- харчування та екскурсії.

Таким чином, туристичні напрямки у світі пропонують різноманітні пакети послуг за різними цінами та умовами.

Варіанти розміщення в готелях:

SGL (Single) – одномісне розміщення

DBL (Double) – двомісне розміщення

TRPL (Triple) – тримісне розміщення

ExB (Extra bed) – додаткове ліжко

Suite – багатокімнатний номер

Основні типи харчування в готелях:

OV (Only Bed), RO (Room Only) – без харчування

BB (Bed & Breakfast) – сніданок включено, додаткове харчування за окрему плату

HB (Half Board) – сніданок та вечеря включено

FB (Full Board) – триразове харчування (сніданок, обід, вечеря)

AI/All Inclusive – «все включено»: триразове харчування + необмежені місцеві напої та легкі закуски протягом дня

UAI/Ultra All Inclusive – «ультра все включено»: сніданок, пізній сніданок, обід, полуденок, вечеря, широкий вибір десертів, закусок, напоїв місцевого та імпорного виробництва; додаткове харчування в ресторанах із кухнею різних народів світу.

Організаційною проблемою у сфері товарної політики є планування потенціалу та забезпечення туристичного бізнесу, а також формування пропозицій, орієнтованих на майбутніх клієнтів з різноманітними очікуваннями та потребами у подорожах.

Використання туристичних послуг завжди повинно бути гарантованим. Проте точне передбачення часу, типу чи обсягу їхнього використання практично неможливе, що ускладнює оперативне управління ресурсами. Менеджер з туризму, орієнтований на клієнта, має бути доступним і готовим до взаємодії, оскільки реальні потреби клієнта часто з'являються лише під час контакту [27].

Ще однією проблемою є обмежений рівень стандартизації послуг. З одного боку, це обумовлено різними, іноді індивідуальними, запитами клієнтів. З іншого боку, консультації персоналу або інформація на веб-сайтах не можуть бути абсолютно однаковими у всіх випадках. Для підтримки високого рівня обслуговування необхідна гнучкість продукту та ефективне управління персоналом через мотивацію, навчання, розвиток та корпоративні програми заохочення.

Туристичні послуги компанії знайдуть свій попит лише тоді, коли вони відповідають бажанням та можливостям клієнтів. Для створення конкурентоспроможного продукту туристична фірма має приймати маркетингові рішення у чотирьох ключових напрямках:

1. Товарна політика – розробка, удосконалення та управління туристичними продуктами.
2. Цінова політика – встановлення цін, що відповідають очікуванням клієнтів та ринковим умовам.
3. Збутова політика – організація каналів продажу та реалізації послуг.
4. Комунікаційна політика – формування позитивного іміджу та ефективне просування продукту.

Основна мета товарної політики – визначити оптимальний асортимент товарів і послуг, забезпечити стабільний продаж продукції, збільшити прибуток та підвищити продуктивність діяльності підприємства.

Формування і реалізація товарної політики на підприємстві відбувається за наступними етапами:

1. Визначення місії та стратегічних цілей підприємства – виробництва, збуту та експорту.
2. Дослідження ринку – вивчення потреб, вимог і очікувань споживачів.
3. Оцінка ресурсів та конкурентів – аналіз можливостей власної фірми та позицій основних конкурентів сьогодні і в перспективі.
4. Впровадження ринкової стратегії – визначення напрямків просування та позиціонування товарів чи послуг.
5. Формування та реалізація напрямків товарної політики – організація процесів виробництва, просування та продажу.
6. Контроль та аналіз результатів – оцінка ефективності реалізації політики і внесення коригувань [13].

Оцінка управління товарною політикою передбачає використання різних показників ефективності, які підприємство обирає самостійно. Це дозволяє визначити відповідність продукції та стратегії ринковим умовам і очікуванням клієнтів.

Завдання туристичних підприємств – планувати та надавати туристичні послуги так, щоб максимально задовольнити побажання клієнтів. Для цього необхідно:

- Слідувати трендам інформаційної епохи та використовувати сучасні мережеві технології.
- Підвищувати ефективність послуг та швидко реагувати на зміни ринку туризму.
- Орієнтуватися на індивідуалізацію туристичних продуктів, оскільки сучасний попит все менше залежить від традиційних цінових чинників.
- Створювати високоякісні туристичні продукти, які привертають увагу клієнтів.

Рекомендації щодо розробки туристичних продуктів

1. Враховувати регіональні та культурні особливості – це допомагає створювати унікальні та привабливі пропозиції.
2. Залучати клієнтів у процес подорожі – надавати можливості для участі у формуванні маршруту та планування програми туру.
3. Додавати елемент вражень та інтерактивності – туристи повинні відчувати активну участь та емоційне занурення у подорож.
4. Пропонувати альтернативні плани подорожей – дозволяє туристам порівнювати варіанти та обирати оптимальний для себе маршрут.

Висновки до розділу 1

Товарна політика є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки вона спрямована на задоволення потреб споживачів та забезпечення стійкого ринкового позиціонування. Формування ефективної товарної політики передбачає комплексну роботу: визначення місії підприємства, аналіз ринку та потреб споживачів, оцінку ресурсів та конкурентів, впровадження ринкової стратегії, реалізацію товарної політики та постійний контроль результатів.

У сфері туризму товарна політика має специфічні особливості. Туристичний продукт поєднує в собі послуги, туристичні пакети та додаткові елементи, які створюються і споживаються одночасно. Важливу роль відіграють професійні працівники, які формують якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Конкурентоспроможність туристичного продукту забезпечується індивідуалізацією пропозицій, урахуванням культурних та регіональних особливостей, а також можливістю залучати клієнтів до створення маршруту та програми подорожі.

Для підвищення ефективності товарної політики туристичні підприємства повинні активно використовувати маркетингові дослідження, сучасні технології, асортиментну та цінову політику, а також постійно контролювати та адаптувати пропозиції до потреб ринку. Це дозволяє створювати унікальні та високоякісні туристичні продукти, що задовольняють очікування клієнтів, забезпечують стабільний продаж та зростання прибутку, і тим самим сприяють довгостроковому успіху підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Огляд і практика реалізації товарної політики на ринку туристичних послуг в Україні та світі

У 2020–2021 рр. ринок туристичних послуг України зазнав значного спаду через глобальну пандемію COVID-19. Багато країн закривали кордони, посилювали обмеження на перебування та запроваджували додаткові умови для в'їзду. Це призвело до перевищення пропозиції над попитом і, як наслідок, до зниження цін на туристичні послуги порівняно з попередніми роками.

Ситуація з внутрішнім туризмом також залишалася нестабільною. Під час локдаунів пересування між містами обмежувалося, а для подорожей обов'язковими були сертифікати вакцинації або негативний ПЛР-тест, що стримувало значну частину населення від поїздки.

Починаючи з 2022 року, український туристичний ринок зіткнувся знову з безпрецедентними викликами, які змінили парадигму товарної політики галузі:

- Повномасштабна військова агресія призвела до повного закриття повітряного простору України. Це змусило туроператорів повністю перебудувати логістику, організовуючи вильоти для українців з аеропортів сусідніх країн (Кишинів, Варшава, Краків, Жешув). Товарна політика трансформувалася у бік створення «мультимодальних турів», що включають наземний трансфер до закордонних аеропортів.
- Географія подорожей всередині країни різко змістилася у західні та центральні регіони, які вважаються відносно безпечними. Популярність здобули рекреаційні об'єкти в Карпатах та оздоровчі комплекси Закарпаття.

Товарна пропозиція адаптувалася до запитів на «психологічну реабілітацію» та «ресурсний відпочинок».

- Наявність сертифікованих укриттів, систем автономного енергозабезпечення (генераторів) та медичного супроводу стали обов'язковими складниками якісного турпродукту в Україні.
- Через обмеження виїзду для чоловіків віком 18–60 років, основний фокус товарної політики змістився на сегменти «жінки з дітьми» та «корпоративний відпочинок для жіночих колективів».
- Висока волатильність валютного курсу та зростання цін на енергоносії змусили підприємства до впровадження методів динамічного ціноутворення та скорочення тривалості турпакетів для збереження їхньої номінальної доступності.

Якщо пандемія 2020–2021 рр. була викликом для здоров'я та свободи пересування, то події після 2022 року стали іспитом на фізичне виживання галузі в Україні. Товарна політика сучасного туристичного підприємства сьогодні базується не на розкоші, а на безпеці, мобільності та гнучкості логістичних рішень.

Державна підтримка туризму в Україні є мінімальною, що негативно впливає на розвиток регіонів та економіку загалом. Водночас країна має унікальні природні, історичні та культурні ресурси: численні лісові та водні комплекси (наприклад, с. Берегомет на Чернівецькій області, с. Рожнятів в Івано-Франківській, Рахів у Закарпатській області), вихід до Чорного та Азовського морів, архітектурні та культурні пам'ятки. Підтримка туристичної галузі здатна стимулювати інвестиції, збільшити потік відвідувачів та покращити благоустрій регіонів.

Туризм і нині є однією з ключових соціально-економічних сфер світової економіки. Він сприяє розвитку політичних, соціальних і культурних зв'язків та міжособистісних відносин у міжнародному масштабі. Водночас активний туризм може негативно впливати на екологію: руйнування екосистем, викиди

авіарейсів у верхні шари атмосфери та зміни клімату. Рівень екологічного захисту залежить від державної політики та реалізації відповідних заходів.

Міжнародний туризм виступає прихованим експортом, що впливає на платіжний баланс країни. Доходи від в'їзного туризму включаються у кредитову частину, а витрати громадян на виїзний туризм – у дебетову. Таким чином, міжнародний туризм може формувати як профіцит, так і дефіцит туристичної торгівлі. Частка туризму у загальному обсязі експорту України станом на 2025 рік наведена на рисунку 2.1.

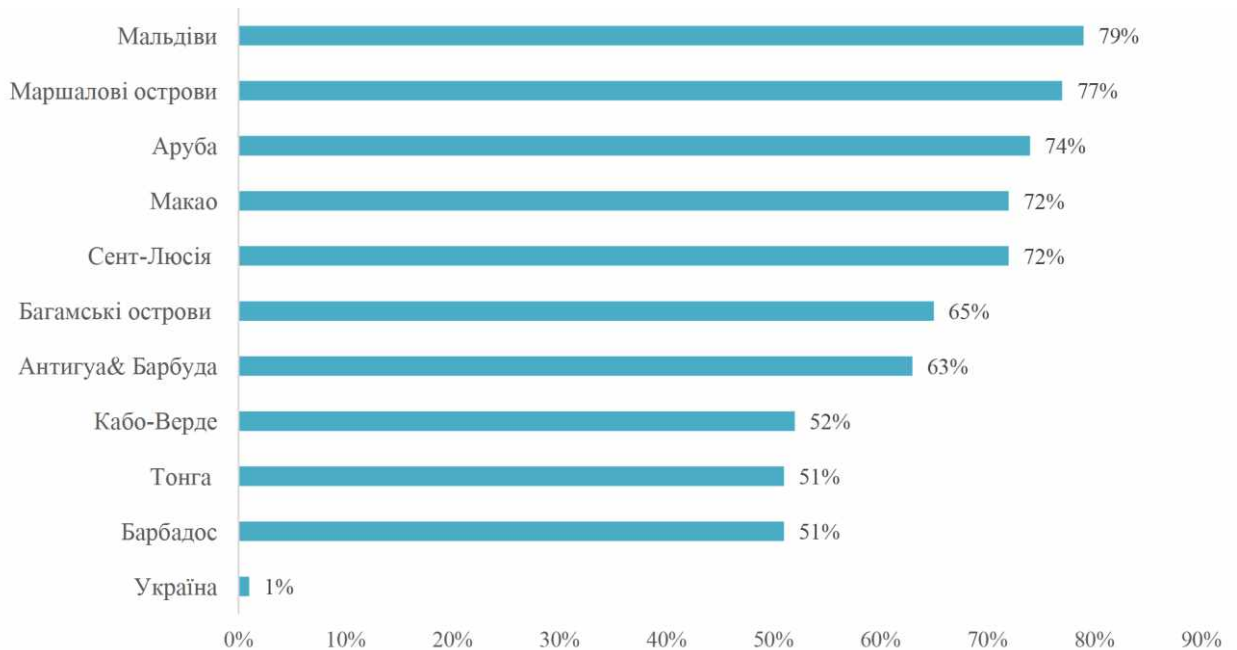


Рисунок 2.1. Частка туризму у загальному обсязі експорту України у 2025 році

Протягом багатьох років лідером серед туристичних напрямків була Аруба в Південній Америці, але через складність доступу до острова перші позиції поступово займають інші курорти. Найбільшу частку у загальному обсязі туристичного експорту займають Мальдіви та Маршалові острови, адже вони вважаються одними з найпопулярніших місць відпочинку. Популярність Мальдів посилюється завдяки численним блогерам та медіа, які висвітлюють цей напрямок як ідеальне місце для відпочинку. Проте не кожен може

дозволити собі подорож на Мальдіви через високі витрати, що особливо відчутно для українських туристів.

Україна наразі займає лише близько 1% у загальному обсязі туристичного експорту через обмежену кількість відвідувачів, відсутність розвиненої туристичної інфраструктури та недостатню привабливість для іноземних туристів. Водночас країна має значний потенціал для розвитку туризму, який дозволяє залучати як внутрішніх, так і міжнародних туристів.

У багатьох країнах туризм є важливим економічним фактором, що стимулює економічне зростання та зайнятість населення. На рисунку 2.2 наведено країни-лідери за часткою ВВП, яку формує туризм станом на 2025 рік.

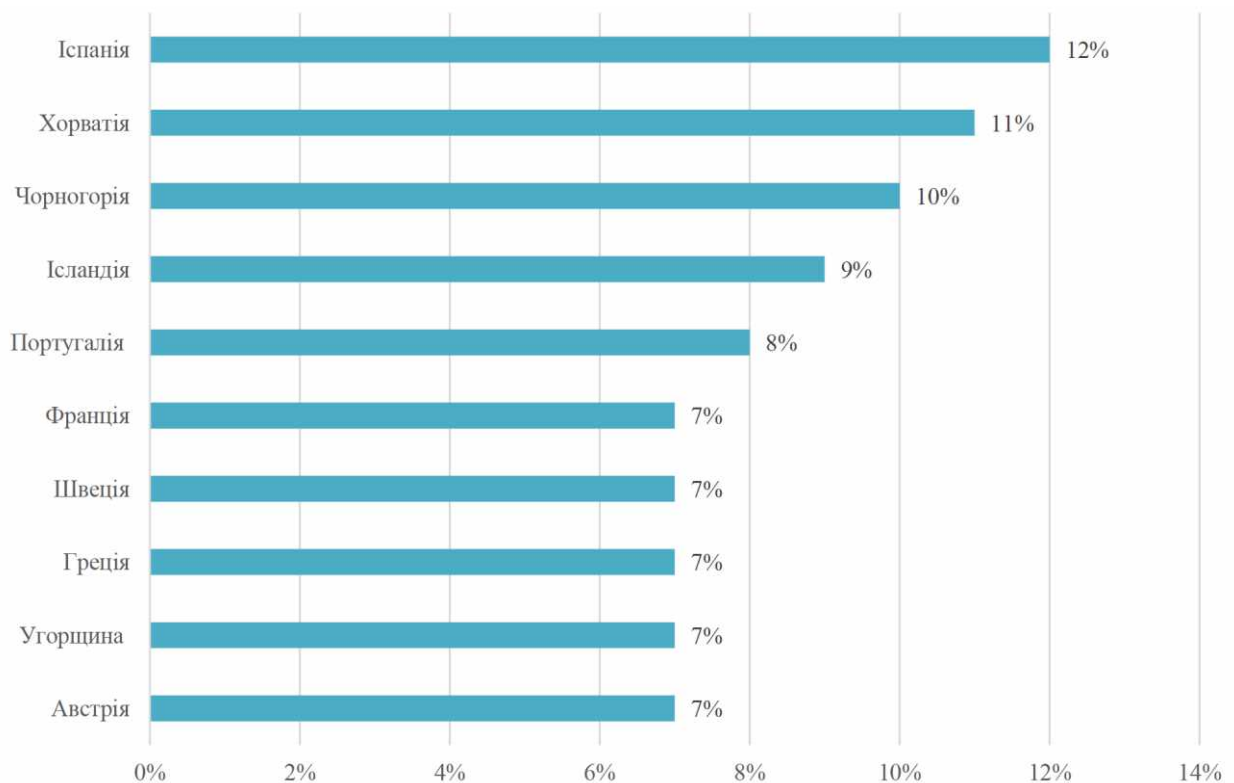


Рис.2.2. Країни-лідери за часткою ВВП в сфері туризму

Рівень розвитку туризму в економіці країни також оцінюють за показником кількості зайнятих у туристичній сфері. До першої десятки світового рейтингу входять, як правило, економічно розвинені держави, де туризм є одним із пріоритетних напрямків економіки.

Вплив розвитку туризму на економіку країн різного рівня розвитку – розвинених, тих, що розвиваються, та найменш розвинених – наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вплив розвитку туризму на економіку країн різного рівня розвитку

Вид	Розвиток туризму	
	Переваги	Недоліки
Розвинуті країни	1. Вдосконалення інфраструктури. 2. Сприяє збереженню культури країни. 3. Збільшення експорту туристичної продукції. 4. Розширення послуг для туристів, а отже, поява нових робочих місць.	1. Шкідливість для екології. 2. Забруднення країни, через великий потік туристів. 3. Туристи збільшують обсяги споживання обмежених ресурсів
Країни, що розвиваються	1. Створення робочих місць, 2. Розвиток інфраструктури. 3. Залучення додаткових інвестицій в країну. 4. Розширення великого, середнього та малого бізнесу 5. Прискорює розвиток дорожнього, ресторанного та готельного будівництва. 6. Сприяє збереженню культури країни	1. Шкідливість для екології 2. Забруднення країни, через великий потік туристів. 3. Туристи збільшують обсяги споживання обмежених ресурсів
Найменш розвинуті країни	1. Створення інфраструктури. 2. Створення робочих місць. 3. Скорочення бідності серед населення. 4. Прискорює розвиток дорожнього, ресторанного та готельного будівництва. 5. Розвиток економіки. 6. Сприяє збереженню культури країни	1. Шкідливість для екології. 2. Забруднення країни, через великий потік туристів. 3. Туристи збільшують обсяги споживання обмежених ресурсів. 4. Погані умови праці

Джерело: складено автором на основі [32]

Багато країн, що розвиваються, а також найменш розвинуті держави активно використовують свій туристичний потенціал – теплий клімат, культурну та архітектурну спадщину, природні ресурси – та оцінюють його з економічної точки зору. Так, у 2021 році туристичні компанії пропонували численні нові тури до Чорногорії. Для українських туристів такі пропозиції були привабливими завдяки помірним цінам, комфортним умовам відпочинку та відсутності обов’язкової вакцинації для в’їзду. У найменш розвинених країнах темпи зростання туризму вдвічі перевищують аналогічні показники у країнах, що розвиваються.

В Україні функціонує велика кількість туристичних підприємств, проте найбільші та найуспішніші компанії за показником кількості клієнтів у 2024–2025 роках представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Найбільші туристичні фірми України

№	Туристичні фірми	Кількість туристів	
		2024 рік	2025 рік
1	ANEX Tour	821 730	511 910
2	Join UP	1 015 475	449 350
3	TUI Ukraine	450 000	278 538
4	Coral Travel	305 000	202 300
5	TEZ Tour	305 000	198 700
6	Pegas Touristik	152 000	98 250
7	Компас	152 200	94 767
8	TPG	420 000	81 630
9	Альф	32 000	33 061
10	Орбіта	15 000	9 667

Джерело: [34]

На ринку туристичних послуг в Україні найбільшу частку клієнтів у 2025 році займають провідні туристичні компанії, серед яких «ANEX Tour»,

«Join UP» та «TUI Ukraine». Ці компанії вирізняються широким спектром туристичних продуктів, високим рівнем обслуговування та стабільною клієнтською базою. Вони пропонують різноманітні туристичні пакети, включаючи поїздки як на внутрішні, так і на міжнародні напрямки, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій туристів – від сімейних подорожей до індивідуальних турів.

Популярність цих компаній обумовлена не лише якістю послуг, а й активною маркетинговою політикою, включаючи промоційні акції, онлайн-консультації та інтеграцію сучасних цифрових сервісів для бронювання та планування поїздок. Лідерство цих підприємств на ринку туристичних послуг підтверджується їхньою часткою у загальному обсязі продажів та стабільною динамікою залучення нових клієнтів навіть у періоди економічної нестабільності або обмежень, пов'язаних із пандемією та повномасштабним вторгненням.

Графічне відображення частки ринку туристичних компаній станом на 2025 рік наведено на рисунку 2.3, що наочно демонструє домінування зазначених лідерів у сфері туристичних послуг.

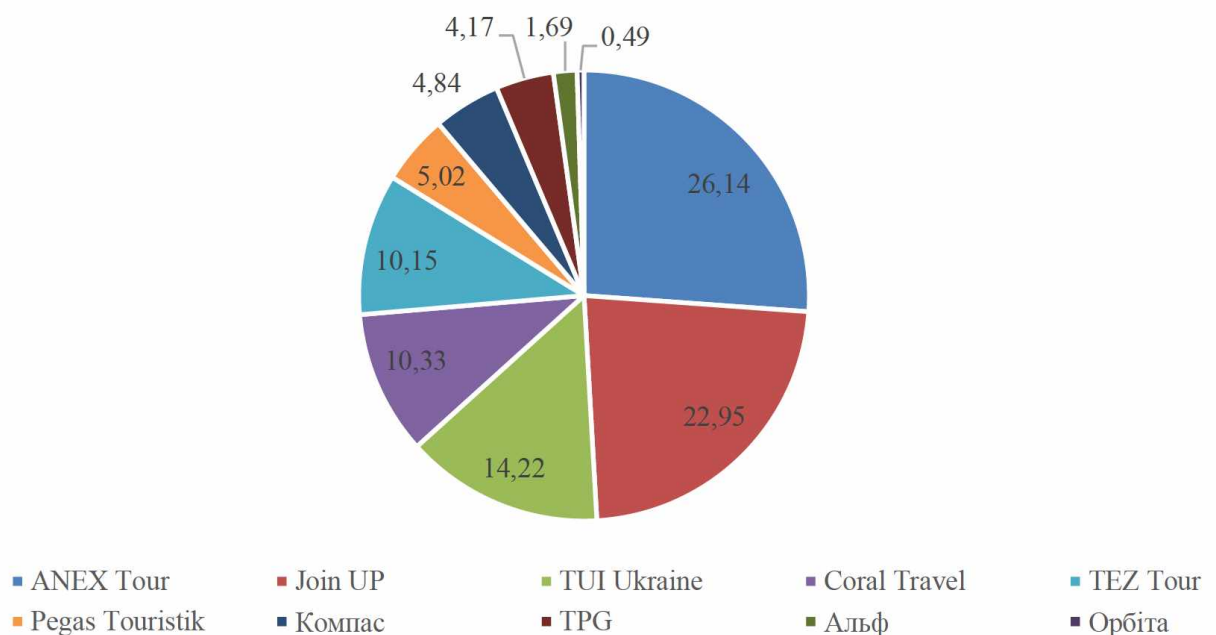


Рис.2.3. Частка клієнтів найбільших туристичних підприємств на ринку станом на 2025 рік

Період 2022–2025 рр. став етапом найбільш глибокої трансформації туристичного ринку України за всю історію її незалежності. Якщо пандемія COVID-19 обмежила мобільність населення, то повномасштабна війна спричинила критичне падіння галузі через закриття повітряного простору, волатильність національної валюти та руйнацію частини інфраструктури. Незважаючи на ці деструктивні чинники, ключовий гравець ринку— «ANEX Tour» — продемонстрував високу адаптивність товарної політики, переорієнтувавши логістичні ланцюги на аеропорти сусідніх країн (Польща, Молдова, Румунія), що дозволило їм зберегти лідерські позиції.

Ефективна товарна політика в таких умовах перестала бути просто інструментом управління асортиментом; вона перетворилася на механізм виживання, що дозволяє оптимізувати пропозиції під специфічний попит (безпека, психологічне відновлення, мультимодальні перевезення).

За даними Т. А. Рябової, розвиток туристичного сектору в Україні стримується низкою системних проблем, які в умовах 2025–2026 рр. набули особливої гостроти:

- тривалий військовий конфлікт залишається головним бар'єром для в'їзного туризму.
- дефіцит готелів світового стандарту з належним рівнем безпеки (укриття, автономне енергозабезпечення).
- високе податкове навантаження на фоні зниження купівельної спроможності населення.
- низький рівень кваліфікації або виїзд провідних фахівців галузі за кордон.
- недостатня міжнародна промоція України як країни з безпечними рекреаційними зонами (наприклад, Західний регіон).

За цих обставин розвиток туризму набуває критичного значення для відновлення національної економіки. Навіть в умовах обмеженого функціонування, туристична сфера забезпечує життєдіяльність суміжних галузей: готельного бізнесу, ресторанного сектору та наземних

автоперевізників, які наразі заміщують авіасполучення. Активізація внутрішнього туризму та експорт туристичних послуг через іноземні хаби стимулюють зайнятість населення та створюють передумови для подальшого інвестиційного відновлення інфраструктури країни.

2.2. Аналіз товарної політики та фінансово-економічних показників діяльності туроператора «ANEX Tour»

ANEX Tour — один із провідних туроператорів на українському туристичному ринку, який займає лідерські позиції завдяки широкому спектру пропозицій, високій якості сервісу та багаторічному досвіду роботи. Компанія активно працює в міжнародному виїзному туризмі і пропонує відпочинок у більш ніж 35 напрямках по всьому світу, включаючи популярні курорти Єгипту, Туреччини, ОАЕ, Іспанії, Греції та інших країн.

ANEX Tour пропонує туристичні продукти на будь-який бюджет — від варіантів економ-класу до преміальних і VIP-турів, що дозволяє задовольнити різні потреби та уподобання клієнтів. Компанія постійно оновлює свою готельну базу та впроваджує сучасні технології бронювання, включно з онлайн-системами, що дозволяють швидко знайти та придбати тур.

Особливістю діяльності ANEX Tour є тісна співпраця з провідними авіакомпаніями і широкою мережею агенцій-партнерів по всій Україні, що значно розширює можливості для бронювання як авіаперельотів, так і пакетних турів. Компанія також використовує професійних гідів у країнах відпочинку для індивідуального супроводу туристів та організації екскурсій, що підвищує рівень обслуговування.

У великих містах України ANEX Tour має численні представництва, завдяки яким клієнти мають зручний доступ до послуг компанії та можуть отримати консультацію або підтримку на всіх етапах подорожі. Стратегія компанії спрямована на задоволення потреб клієнтів із різними

можливостями, очікуваннями та бюджетами, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною навіть у складних умовах ринку.

Туроператор ANEX Tour пропонує клієнтам різні види тарифних пакетів, які дозволяють обрати оптимальний формат туру залежно від бюджету, інтересів та очікувань:

Базовий пакет — включає авіапереліт або інший транспорт, трансфер, проживання в обраному готелі, стандартне харчування та базову страховку.

Гнучкий пакет — передбачає проживання та харчування без обов'язкового трансферу або авіаквитків, що підходить для самостійних мандрівників.

Тур зі знижкою — спеціальні пропозиції від партнерів компанії з привабливими цінами та сезонними знижками.

Тематичні тури — включають розширений набір послуг (екскурсії, розважальні програми, wellness-сервіси, активні види відпочинку, дитячі програми), що формують унікальний досвід для певної цільової групи.

Клієнти також можуть обирати додаткові платні опції для персоналізації подорожі: оренда авто, індивідуальні екскурсії, апгрейд номеру, пакети додаткового харчування, заняття спортом та інші сервіси. Такі можливості дозволяють ANEX Tour задовольняти потреби широкої аудиторії туристів із різними фінансовими можливостями.

Ціноутворення у компанії формується на основі комплексного набору послуг, що входять до туристичного продукту: рівень сервісу, клас готелю, тривалість подорожі, сезонність та специфіка додаткових опцій.

Для просування своїх туристичних продуктів ANEX Tour використовує сучасні маркетингові інструменти, серед яких:

Цифровий маркетинг — таргетована реклама в соціальних мережах (Instagram, Facebook), контекстна реклама в інтернеті, e-mail-розсилки з акціями та святковими пропозиціями.

Контент-просування — SEO-оптимізований сайт, блоги та відеоогляди популярних напрямків, співпраця з тревел-інфлюенсерами.

Традиційна реклама — розміщення інформації на білбордах, в транспорті, у глянцевиx журналах та туристичних виданнях.

PR-активності та промо-заходи — участь у туристичних виставках, організація онлайн-презентацій нових маршрутів та сезонних пропозицій, партнерські заходи з брендами-партнерами.

Такий комбінований підхід дозволяє ANEX Tour не лише підтримувати високий рівень впізнаваності бренду, але й ефективно залучати нових клієнтів, формувати лояльну аудиторію та утримувати лідерські позиції на українському ринку туристичних послуг.

При формуванні товарної політики ANEX Tour особлива увага приділяється бренд-ідентичності. Туроператор розробив власний логотип і фірмовий стиль, які виконують рекламну та інформаційну функцію, допомагаючи клієнтам швидко впізнавати туристичний продукт компанії. Це дозволяє не лише підвищувати впізнаваність бренду, але й знижувати витрати на просування нових продуктів завдяки довірі до іміджу компанії.

Компанія пропонує широкий асортимент турів із різноманітними послугами, включаючи проживання у готелях різних категорій, харчування, трансфери, екскурсії та додаткові сервіси, що забезпечує їй конкурентну перевагу серед інших туристичних операторів. Продумана структура пропозицій та різноманіття маршрутів дозволяють ANEX Tour ефективно задовольняти потреби клієнтів із різними бюджетами та інтересами.

Основні напрями діяльності компанії включають:

Міжнародний туризм — популярні напрямки: Болгарія, Єгипет, Греція, Домініканська Республіка, Мальдіви, Іспанія, Мексика, ОАЕ, Куба, Туреччина, Танзанія, Туніс, Шрі-Ланка, Андорра.

Корпоративний туризм — організація корпоративних поїздок та заходів за кордон.

Екзотичні подорожі — тури в унікальні та маловідомі країни світу.

Лікувально-оздоровчі тури — оздоровчі та SPA-програми, курортні напрямки.

Групові тури за кордон — організація поїздок для колективів та туристичних груп.

У регіональному розрізі «ANEX Tour» реалізує свою товарну політику через розгалужену мережу сертифікованих турагенцій та франчайзингових офісів. Зокрема, у місті Миколаєві, попри складну безпекову ситуацію в південному регіоні, станом на 2025 р. компанія зберігає активну присутність (3 ключових офіси).

Це забезпечує споживачам не лише територіальну доступність послуг, а й можливість отримання фахових консультацій щодо особливостей перетину кордону та трансферів до європейських аеропортів. Функціонування цих точок продажу свідчить про високу адаптивність бренду та орієнтацію на підтримку лояльності клієнтів навіть у прифронтових регіонах України.

Основними стратегічними напрямками продуктової політики компанії є:

- **Пляжний відпочинок:** масові та ексклюзивні тури до країн із теплим кліматом (Єгипет, Туреччина, Греція, ОАЕ);
- **Гірськолижний туризм:** організація зимового відпочинку на топових курортах Європи та Азії;
- **MICE-туризм та корпоративний сектор:** комплексне обслуговування бізнес-поїздок та івентів;
- **Спеціалізовані продукти:** організація весільних церемоній за кордоном, оздоровчо-рекреаційні тури та групові тематичні подорожі;
- **Динамічне пакетування:** інноваційні тури, що дозволяють клієнту самостійно комбінувати переліт та готельні послуги.

Аналізуючи динаміку діяльності, слід зазначити, що після кризових періодів 2020–2022 років (пандемія та початок повномасштабної агресії), компанія здійснила успішну адаптацію своєї бізнес-моделі. Якщо у 2020 році спостерігалось вимушене скорочення ринків збуту, то протягом 2023–2025 рр. туроператор продемонстрував стійке відновлення та диверсифікацію напрямків.

Порівняльний аналіз структури туристичних потоків та кількості доступних DESTИНАЦІЙ у довоєнний період та станом на 2025 рр. представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка кількості туристичних DESTИНАЦІЙ туроператора «ANEX Tour» у період 2020–2025 рр.

Критичне скорочення кількості доступних DESTИНАЦІЙ із 50 до 13 стало прямим наслідком глобальних пандемічних обмежень та закриття кордонів ключовими туристичними хабами. З метою мінімізації фінансових втрат та утримання ринкових позицій, менеджментом «ANEX Tour» було ініційовано радикальну трансформацію товарної політики. Протягом 2020–2021 років фокус змістився на країни з лояльними санітарними вимогами (доступ за ПЛР-тестами), що дозволило зберегти операційну діяльність.

Проте, вже станом на 2025 рік, ця кризова модель управління асортиментом трансформувалася у стратегію глобальної диверсифікації. На відміну від періоду пандемії, сучасна товарна політика компанії базується не на пошуку «відкритих кордонів», а на розширенні присутності в країнах ЄС та впровадженні інноваційних технологій бронювання, що дозволило повернути кількість напрямків до довоєнного рівня та перевищити його.

У 2025 році стратегічна увага зосереджена на 5 ключових напрямках, які стали лідерами за обсягами продажів (рис. 2.6).

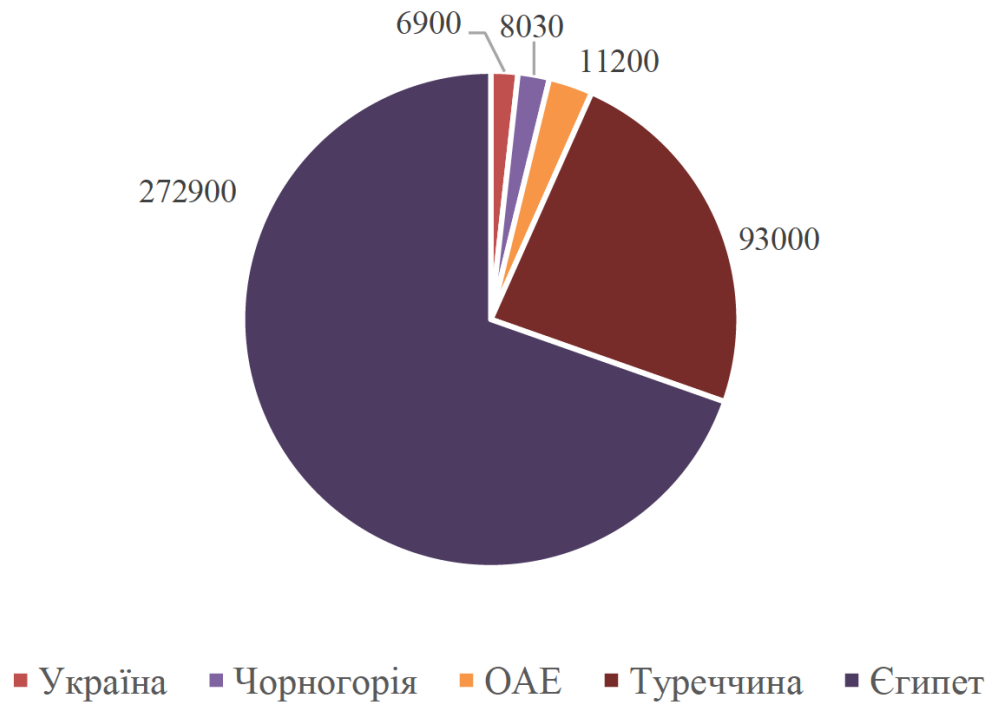


Рис.2.6. Топ 5 країн за кількістю відвідувачів туроператора «ANEX Tour» станом на 2025 рік.

Аналіз структури споживчого попиту дозволив визначити ключові вектори реалізації турпродуктів компанії. Лідером серед напрямків залишається Єгипет (272,9 тис. осіб), суттєву частку ринку займає Туреччина (93,0 тис. осіб), а замикають п'ятірку пріоритетних дестинацій ОАЕ, Чорногорія та внутрішній туризм в Україні. Такі показники підтверджують здатність підприємства гнучко реагувати на запити ринку навіть у кризові періоди.

Стратегічно виважена товарна політика туроператора є фундаментом формування ринкової репутації бренду. Їх ефективність проявляється у декількох аспектах:

- Оптимізація витрат: Висока лояльність споживачів до існуючого асортименту дозволяє знизити капіталомісткість рекламних кампаній при виведенні на ринок нових дестинацій.
- Асортиментна стійкість: Системне управління портфелем послуг забезпечує збалансованість пропозиції та стабільну конкурентоспроможність.

- Прогностичний розвиток: Товарна політика виступає базою для розробки довгострокової стратегії розвитку підприємства.

У процесі прийняття рішення про покупку потенційний турист здійснює порівняльний аналіз ціннісних характеристик доступних турпакетів, обираючи продукт із найвищою споживчою корисністю. Це зумовлює стан жорсткої конкуренції між напрямками, що пропонують ідентичний набір сервісів.

У довгостроковій перспективі ринкову першість здобудуть ті туристичні оператори, які здатні проводити глибокий аудит власних ресурсів, максимізувати використання сильних сторін та нівелювати вплив внутрішніх слабких місць через постійне оновлення та вдосконалення товарної пропозиції.

2.3. Порівняльна оцінка конкурентних позицій та асортиментної стратегії «ANEX Tour» на ринку

Ефективність товарної політики провідного оператора ринку, такого як «ANEX Tour», сьогодні визначається не лише обсягами продажів, а й здатністю до швидкої адаптації продуктового портфеля до турбулентних умов зовнішнього середовища. Утримання лідерських позицій та формування позитивного іміджу бренду вимагає від менеджменту компаній переходу від пасивного продажу послуг до активного управління клієнтським досвідом.

Для об'єктивної оцінки результативності обраних стратегій необхідно провести декомпозицію факторів впливу через аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє ідентифікувати точки дотику підприємства з ринком, де фірма здатна не просто реагувати на зміни, а й самостійно моделювати характер взаємодії з контрагентами, створюючи додаткові конкурентні переваги та нівелюючи потенційні загрози.

Ключовим етапом дослідження якості товарної політики компанії «ANEX Tour» є проведення SWOT-аналізу. Цей інструмент дозволяє системно зіставити внутрішній ресурсний потенціал оператора з можливостями та викликами глобального туристичного ринку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз товарної політики туроператора «ANEX Tour»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Велика клієнтська база; - гарний імідж фірми; - великий вибір туристичного продукту; - налагоджена технологія роботи; - сприятливе законодавство.	- Залежність рівня продажів від сезону; - недостатньо ефективна товарна та маркетингова політика, яка виявляється у відсутності маркетингових досліджень ринку, відсутності маркетингового планування, недостатньо гнучкої цінової політики.
Можливості	Загрози
- Збільшення рівня життя населення, відповідно, підвищення платоспроможного попиту; - удосконалення якості обслуговування клієнтів; - вихід на різні туристичні ринки; - розробка інноваційних турів; - розвиток нових напрямів діяльності.	- Різкі коливання валютного курсу; - жорстка конкуренція; - зміни у потребах, можливостях та уподобаннях клієнтів; - погіршення політичних відносин із іншими країнами; - збільшення конкурентів; - зміни у державному законодавстві; - економічний спад в країні, де продаються послуги.

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволяють стверджувати, що попри загальну стабільність функціонування «ANEX Tour», ідентифіковані слабкі сторони та зовнішні загрози потребують розробки превентивних управлінських рішень. Ключовим завданням менеджменту є трансформація виявлених зон ризику в потенційні точки зростання шляхом системного вдосконалення товарної політики.

В умовах агресивного конкурентного середовища критично важливим стає використання концепції предикативного управління (управління на основі прогнозів). Це передбачає:

- Безперервний моніторинг динаміки продажів та споживчих уподобань;
- Регулярний аудит сервісних стандартів та якості клієнтського супроводу;
- Бенчмаркінг стратегій ключових конкурентів для швидкої адаптації власних продуктів.

Для деталізації стратегічних альтернатив та визначення конкретних шляхів масштабування бізнесу доцільно застосувати матрицю І. Ансоффа. Цей інструмент дозволяє систематизувати підходи до розширення ринкової присутності «ANEX Tour» через комбінацію існуючих та нових продуктів і ринків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця Ансоффа для стратегічного розвитку «ANEX Tour»

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	Вдосконалення діяльності	Ринкова експансія
Новий	Товарна експансія	Диверсифікація

Для забезпечення сталого розвитку та нарощування фінансових показників «ANEX Tour», пріоритетним є впровадження багаторівневої

стратегії вдосконалення діяльності. Основними векторами розвитку визначено:

- Оптимізація ланцюга постачання: Укладання стратегічних альянсів із новими контрагентами (готельними мережами, локальними DMC-операторами), що дозволить отримати ексклюзивні умови та розширити клієнтську базу.
- Ринкова експансія: Ідентифікація нових сегментів споживачів та диверсифікація каналів дистрибуції, зокрема через активний розвиток онлайн-продажів та вихід на нові географічні ринки.
- Товарна експансія та диверсифікація: Модернізація існуючих турпакетів та розробка інноваційних продуктів для нових ніш (наприклад, Bleisure-туризм або еко-експедиції), що дозволить залучити раніше не охоплені групи клієнтів.

Об'єктивна оцінка привабливості ринкового середовища та конкурентного тиску була проведена з використанням моделі «П'яти сил конкуренції» М. Портера:

1. Загроза появи нових гравців: Хоча бар'єри входу в туристичну галузь (капітальні вкладення) є відносно низькими, потужний бренд та розвинена мережа філій «ANEX Tour» створюють високий «порог входу» для нових учасників. На сучасному етапі вплив цього фактора на лідерські позиції компанії є помірним.

2. Ринкова влада споживачів: Орієнтація на мультисегментну аудиторію (різні рівні доходів та вікові групи) дозволяє компанії нівелювати диктат окремих груп покупців. Широкий спектр пропозицій забезпечує високу лояльність клієнтів.

3. Вплив постачальників: Завдяки масштабній співпраці з готелями та авіаперевізниками компанія досягає ефекту масштабу та мінімізує витрати. Проте ключовими ризиками залишаються макроекономічні та політичні чинники, що впливають на стабільність партнерських відносин.

4. Загроза товарів-замінників: У туризмі цей ризик реалізується через появу радикально нових DESTИНАЦІЙ або трансформацію традиційних турів у цифрові сервіси самостійного бронювання. Постійне вдосконалення продукту є єдиним шляхом нейтралізації цієї загрози.

5. Рівень галузевої конкуренції: На українському ринку спостерігається агресивне конкурентне протистояння. Ключовими суперниками «ANEX Tour» виступають Join UP!, TUI (TUI Ukraine), Coral Travel, Pegas Touristik та TEZ Tour. Конкурентна боротьба ведеться як у ціновій площині, так і за глибину сервісного наповнення турів.

Комплексний аналіз стратегічного середовища «ANEX Tour» підтверджує, що стабільність та розвиток оператора детерміновані сукупністю макроекономічних, геополітичних та технологічних чинників. У сучасних умовах діяльність туристичного бізнесу перебуває у прямій залежності від волатильності попиту, що вимагає від менеджменту високої швидкості адаптації товарної політики. Критичним ризиком залишається втрата конкурентоспроможності через інертність клієнтської бази або неповне використання наявного інноваційного потенціалу підприємства.

Особливу роль у забезпеченні якості турпродукту відіграє взаємодія з постачальниками (готельєрами, авіаперевізниками, приймаючими сторонами), оскільки саме вони формують фактичний клієнтський досвід під час подорожі. Попри високу щільність конкурентного поля в Україні, «ANEX Tour» стабільно утримує позиції одного з маркетмейкерів галузі, демонструючи ефективну модель управління ресурсами.

Для систематизації виявлених деструктивних чинників та визначення пріоритетності їх усунення було використано матрицю Глайстера. Цей інструмент дозволив провести ранжування актуальних проблем, що безпосередньо лімітують ефективність товарної політики, та закласти підґрунтя для розробки цільових заходів щодо оптимізації функціонування підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ранжування стратегічних проблем розвитку товарної політики «ANEX
Tour» за матрицею Глайстера

Рівень виникнення проблеми	Суть та прояви проблеми	Наслідки для товарної політики та діяльності	Рекомендації щодо стратегічного вирішення
Організаційний	Дефіцит власних або орендованих площ для розширення мережі філій в Україні та за кордоном.	Зниження темпів приросту клієнтської бази, падіння обсягів реалізації та чистого прибутку.	Створення спеціалізованого аналітичного відділу для геомаркетингового аналізу; масштабування через оренду/викуп приміщень; пріоритетний розвиток онлайн-каналів дистрибуції.
Підрозділи (відділ продажу та маркетингу)	Брак досвіду та креативного підходу у персоналу; недостатній рівень ринкової аналітики (конкуренти, тренди).	Відсутність інноваційних продуктів (новизни); втрата ринкових можливостей через слабку поінформованість.	Оновлення маркетингової стратегії; залучення висококваліфікованих експертів; регулярне проведення бенчмаркінгу та досліджень споживчих уподобань.
Індивідуальний (менеджери з персоналу)	Безініціативність, низький рівень мотивації, неуважність при роботі з запитами клієнтів.	Погіршення якості сервісу; втрата лояльності середньо- та дрібногуртованих клієнтів; зниження конверсії продажів.	Впровадження комплексної системи мотивації (KPI): преміювання, пільгові тури для штафф-персоналу, грейдування заробітної плати залежно від стажу та результатів.
Технічний (інфраструктурний)	Фізичне зношення апаратної бази; використання застарілого або неліцензійного ПЗ.	Технічні збої при бронюванні та оформленні звітів; ризики втрати персональних даних клієнтів.	Модернізація технічного парку; перехід на ліцензійне професійне ПЗ (CRM-системи, хмарні сервіси автоматизації).

Джерело: сформовано автором

Використання матриці Глайстера дозволило ідентифікувати критичні вузли в операційній системі «ANEX Tour», що лімітують потенціал зростання компанії. Імплементація запропонованих заходів — від діджиталізації сервісів до реформування системи мотивації — є необхідною умовою для оптимізації товарної політики та зміцнення ринкових позицій оператора.

Оскільки стратегічною метою товарної політики є максимізація конкурентоспроможності турпродукту, виникає потреба в аналізі збалансованості продуктового портфеля. За допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) (рис. 2.7) було проведено сегментацію пропозицій «ANEX Tour» залежно від їхньої частки на ринку та темпів зростання попиту. Це дозволило чітко розмежувати напрямки, що потребують подальшого інвестування, від тих, що підлягають виведенню з асортименту.

Згідно з отриманими результатами, тури до Єгипту та Туреччини стабільно ідентифікуються як «Зірки». Вони займають домінуючі позиції в структурі продажів і демонструють високу ринкову привабливість навіть за умов високої волатильності галузі. Управління цією категорією в «ANEX Tour» базується на стратегії інтенсифікації: компанія фокусується на укладанні ексклюзивних контрактів із готельними мережами та впровадженні агресивних маркетингових інструментів для утримання лідерства та максимізації чистого грошового потоку.



Рис.2.7. Матриця БКГ

Детальний аналіз асортиментної матриці за моделлю Бостонської консалтингової групи дозволяє класифікувати ключові напрямки компанії за рівнем їхньої ринкової привабливості та прибутковості:

- «Дійні корови» (Екзотичні напрямки — Домінікана, Танзанія, Мальдіви): Ці продукти характеризуються стабільно високою часткою ринку в сегменті преміум-відпочинку при помірних темпах зростання. Завдяки сформованій лояльності клієнтів, витрати на маркетинг тут мінімальні, а високий середній чек (зумовлений вартістю дальніх авіаперельотів) забезпечує компанії стабільний приплив ліквідності для інвестування в інші напрямки.
- «Дикі кішки» або «Знаки питання» (Таїланд, ОАЕ, Греція): Дані напрямки функціонують на ринках із високим темпом зростання, проте наразі займають відносно низьку частку в портфелі «ANEX Tour» через агресивну конкуренцію з боку інших операторів. Вони мають потенціал трансформації у «Зірки» за умови інтенсифікації маркетингових зусиль та оптимізації цінової політики.
- «Собаки» (Внутрішній туризм в Україні): Цей сегмент демонструє низьку частку ринку та обмежені темпи зростання. Основними деструктивними факторами є специфіка поведінки вітчизняних споживачів (схильність до самостійної організації поїздок без залучення операторів) та недостатній рівень розвитку інфраструктури, що робить цей напрямок найменш рентабельним у поточному кошику послуг.

Динаміка життєвого циклу продукту в ідеальній моделі передбачає послідовну трансформацію: від фази «Дикої кішки» (високі витрати, від'ємний грошовий потік) до статусу «Зірки» (ринкове лідерство) з подальшим переходом у стадію стабільної рентабельності («Дійна корова») та фінальним згасанням («Собака»). Проте в умовах сучасної нестабільності туристичного ринку траєкторія життєвого циклу може змінюватися, що вимагає впровадження гнучких механізмів управління асортиментом.

Ефективна реалізація такої стратегії неможлива без чіткої організаційної структури управління (рис. 2.8.). В «ANEX Tour» вона забезпечує жорсткий розподіл функціональних обов'язків, координацію дій між департаментами маркетингу та продажів, а також контроль за належним виконанням ключових бізнес-процесів на всіх рівнях ієрархії.

Організаційна структура управління туристичної фірми «ANEX Tour»

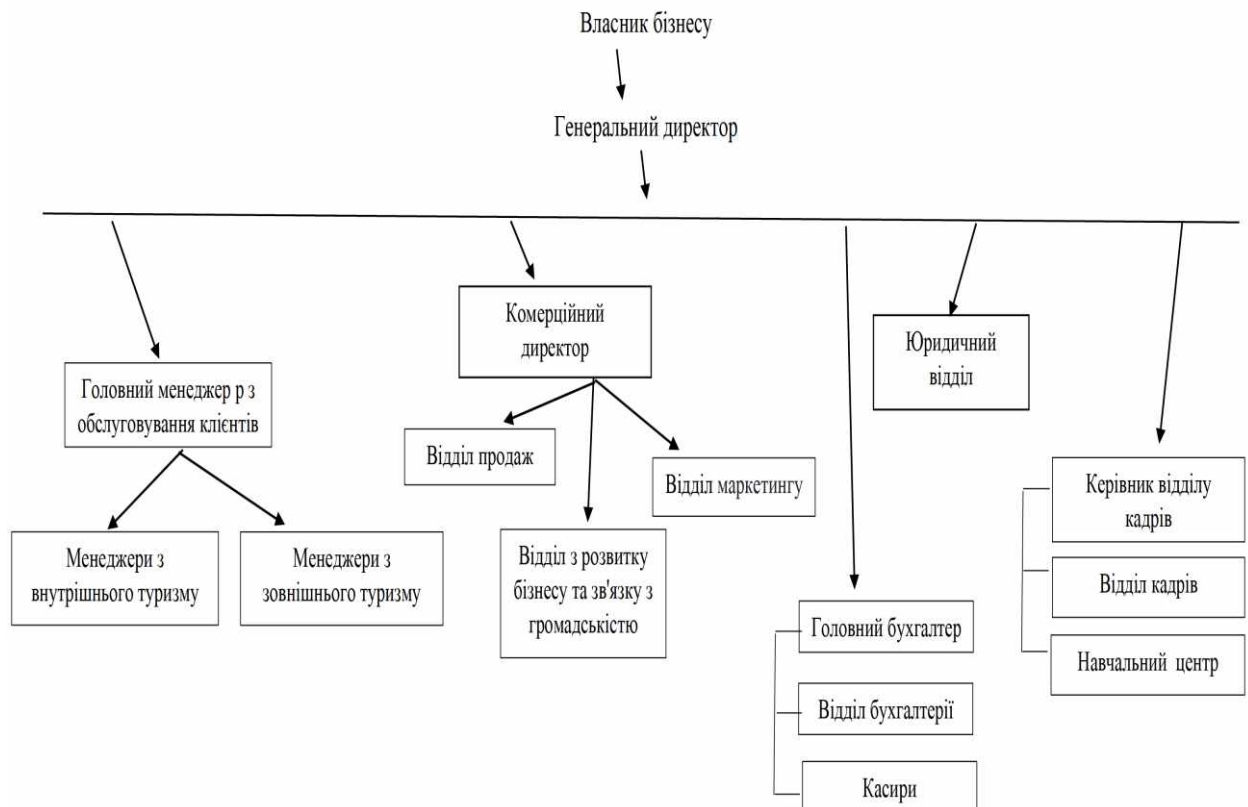


Рис. 2.8. Організаційна структура управління «ANEX Tour»

Для аналізу функціонального наповнення діяльності персоналу «ANEX Tour» важливо структурувати обов'язки відповідно до ієрархічних рівнів управління. В умовах сучасного туристичного ринку 2026 року функції працівників трансформувалися у бік більшої цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Нижче наведено розподіл ключових функцій за основними ланками організаційної структури:

Функціональна спеціалізація персоналу туроператора «ANEX Tour»

1. Вищий менеджмент (Top Management)

- Стратегічне планування: Визначення пріоритетних напрямків експансії на нові ринки та формування глобальної товарної політики.
- Управління партнерствами: Ведення переговорів із ключовими авіаперевізниками та мережевими готелями на міжнародному рівні.
- Кризовий менеджмент: Прийняття рішень щодо перерозподілу туристичних потоків у разі форс-мажорних обставин (політична нестабільність, стихійні лиха).

2. Департамент продукту та маркетингу (Product & Marketing Managers)

- Проектування турпродукту: Наповнення туристичного пакета конкретними послугами (трансфер, страхування, екскурсії).
- Ціноутворення та yield-менеджмент: Динамічне коригування вартості турів залежно від попиту та завантаженості рейсів.
- Бренд-менеджмент: Просування бренду «ANEX Tour» через цифрові канали та медіа-платформи.

3. Відділ продажів та роботи з агентами (Sales & Account Managers)

- Дистрибуція: Розвиток та підтримка мережі франчайзингових та незалежних турагентств.
- Консалтингова підтримка: Надання консультацій агентам щодо специфіки готельної бази та візових питань.
- Контроль бронювань: Моніторинг статусу замовлень у системі та оперативне вирішення проблемних кейсів.

4. Фронт-офіс та менеджери з бронювання (Reservation Agents)

- Операційна діяльність: Пряма взаємодія з клієнтами (у власних офісах) та обробка онлайн-запитів.
- Постпродажне обслуговування: Забезпечення зворотного зв'язку з туристами після завершення подорожі для оцінки якості послуг.

5. Технічний та IT-персонал (IT & Data Support)

- Технологічна підтримка: Забезпечення безперебійної роботи системи онлайн-бронювання та мобільних додатків.

- Кібербезпека: Захист персональних даних клієнтів та фінансових транзакцій.

Ефективність «ANEX Tour» базується на синергії між цими ланками. Якщо технічний персонал забезпечує швидкість бронювання, а департамент продукту — його якість, то менеджери з продажу конвертують ці можливості у реальні прибутки.

Така чітка детермінація функцій дозволяє компанії:

1. Мінімізувати дублювання обов'язків.
2. Підвищити персональну відповідальність за результат.
3. Забезпечити високий стандарт сервісу, що є критичним для утримання лідерських позицій на ринку.

Цінова політика виступає стратегічним інструментом реалізації товарної політики, оскільки саме вартість продукту є ключовим індикатором його позиціонування на ринку. Моніторинг цінових пропозицій конкурентів дозволяє підприємству не лише встановити оптимальні тарифи, а й адаптувати асортиментну матрицю до динамічних змін платоспроможного попиту та стадій життєвого циклу турпродуктів.

В умовах високої прозорості ринку, де споживач має можливість миттєвого порівняння цін через онлайн-агрегатори, «ANEX Tour» використовує стратегію конкурентного ціноутворення. Це передбачає гнучке реагування на цінові маневри лідерів галузі та підтримку балансу між ціною та якістю сервісу.

Детальний порівняльний аналіз рівня цін на ідентичні туристичні пакети серед провідних операторів ринку станом на початок 2026 року представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика вартості турпродуктів основних
конкурентів (умовні одиниці на 1 особу)

Тури Турагентство	Єгипет	Туреччина	ОАЄ	Чорногорія
«ANEX Tour»	від 14 710 грн.	від 14 343 грн.	від 27 976 грн.	від 22 411 грн.
«Join Up»	від 16 388 грн.	від 14 644 грн.	від 21 057 грн.	від 15 950 грн.
«TUI Ukraine»	Від 15 022 грн.	Від 9 164 грн	Від 20 040 грн	-
«Coral Travel»	Від 15 884 грн	Від 14 033 грн	Від 14 067 грн	Від 12 385 грн
«Pegas Touristik»	Від 8 949 грн.	Від 17 377 грн.	Від 18 705 грн	-
«TEZ Tour»	Від 10 553 грн	Від 8 177 грн	Від 12 704 грн	-

Дослідження ринкової поведінки ключових гравців дозволяє ідентифікувати специфічні підходи до ціноутворення та формування турпродукту:

1. Стратегія цінового стримування («TUI Ukraine» та «TEZ Tour»):
На масових напрямках, зокрема в Туреччині, ці оператори застосовують модель оптимізації витрат. Зниження середньої вартості туру досягається шляхом декомпозиції сервісного пакета — скорочення певних додаткових послуг, що дозволяє пропонувати більш конкурентну вхідну ціну для бюджетного сегмента.

2. Адаптація до геополітичних обмежень: Криза пандемічного періоду виявила різний рівень гнучкості операторів. Наприклад, зростання

популярності Чорногорії було зумовлене закриттям традиційних хабів. Проте лише найбільш адаптивні компанії змогли оперативно переформатувати логістичні ланцюжки та запропонувати якісний продукт у цьому регіоні.

3. Інноваційна товарна політика («ANEX Tour», «Join UP!», «Coral Travel»): Ці компанії продемонстрували вищу здатність до диверсифікації, впровадивши нові сезонні пропозиції з розширеним спектром послуг. Такий підхід дозволив не лише компенсувати падіння попиту на традиційних напрямках, а й згенерувати додаткові джерела прибутку за рахунок унікальності сервісного наповнення.

Кожне підприємство формує власну конфігурацію товарної, маркетингової та цінової стратегій. Станом на 2025–2026 роки основними векторами диференціації виступають:

- Глибина сервісу: від мінімалістичних пакетів до концепцій «Ultra All Inclusive»;
- Цільові сегменти: орієнтація на масовий попит або ексклюзивні нішеві подорожі;
- Технологічність: швидкість бронювання та гнучкість умов скасування турів.

Таким чином, розбіжність у цінах та обсягах клієнтських баз є прямим результатом обраних стратегічних моделей, де «ANEX Tour» успішно поєднує цінову доступність із широкою географією польотних програм.

Висновки до розділу 2

Проведене комплексне дослідження ринкових позицій та детальний аналіз товарної політики міжнародного туроператора «ANEX Tour» дозволяють сформулювати наступні висновки:

1. Встановлено, що незважаючи на критичне стримування туристичного сектору України (нестабільність безпекової ситуації, закриття авіапростору, логістичні розриви), «ANEX Tour» продемонстрував найвищий рівень

життєздатності бізнес-моделі. Лідерство компанії станом на 2025 рік забезпечується здатністю до швидкої реконфігурації товарної політики: переорієнтації польотних програм на європейські хаби та акценту на «мультимодальні тури», що дозволило зберегти доступність продукту для українського споживача.

2. Ефективність інструментів стратегічного аналізу: Результати застосування матричних методів оцінки товарної політики «ANEX Tour» виявили наступне:

- За SWOT-аналізом: Головною перевагою компанії є її вертикальна інтеграція та міжнародний статус, що дозволяє нівелювати локальні економічні загрози. Основним вектором розвитку визначено мінімізацію геополітичних ризиків через диверсифікацію точок вильоту та розширення партнерської мережі.

- За матрицею BCG: Продуктовий портфель компанії збалансований. Напрямки Туреччини та Єгипту стабільно функціонують як «Зірки», що генерують основний потік капіталу. Разом із тим, ідентифіковано потенціал для переведення «Важких дітей» (нових екзотичних та європейських напрямків) у категорію прибуткових продуктів шляхом активної маркетингової підтримки.

- За матрицею Ансоффа: Обґрунтовано, що пріоритетною для «ANEX Tour» є стратегія розробки продукту. Впровадження інноваційних для українського ринку дестинацій (наприкладі о. Мадейра) на існуючу клієнтську базу є найбільш раціональним шляхом інтенсифікації росту.

3. Роль цифрової та сервісної трансформації: Доведено, що товарна політика «ANEX Tour» еволюціонувала від простого формування пакетних турів до створення комплексної екосистеми обслуговування. Висока оцінка ефективності діяльності підприємства базується на впровадженні інструментів онлайн-супроводу та підтримці розгалуженої франчайзингової мережі (зокрема у південному регіоні, включаючи м. Миколаїв), що забезпечує безперервну комунікацію з клієнтом у турбулентних умовах.

4. Фундаментальне значення товарної політики: Аналіз підтвердив, що товарна політика «ANEX Tour» є не просто інструментом продажу, а ключовим фактором стратегічної витривалості. Вона дозволяє гармонізувати глобальні можливості оператора з мінливими потребами внутрішнього ринку, оптимізувати операційні витрати та утримувати статус маркетмейкера на українському туристичному ринку навіть у кризовий період 2022–2026 рр.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА «ANEX TOUR»

3.1. Стратегічні напрями оптимізації структури туристичного продукту та діджиталізація сервісу

В умовах динамічної трансформації глобального туристичного ринку, ефективність функціонування «ANEX Tour» безпосередньо залежить від глибини розуміння еволюції споживчої поведінки. Сучасний турист розглядає подорож не лише як набір логістичних послуг (переліт, готель, трансфер), а як унікальний емоційний досвід, що вимагає від оператора переходу до моделі Customer-Centricity (клієнтоцентрованості).

Мотиваційний спектр клієнтів «ANEX Tour» стає дедалі диференційованішим. Поряд із традиційним «пляжним» відпочинком, зростає запит на автентичність — можливість занурення в культурне та мовне середовище дестинації, що мінімізує бар'єри між туристом та локальною громадою. Саме задоволення потреби в «нових відчуттях», яких неможливо досягти у домашньому середовищі, стає ключовим фактором конкурентоспроможності турпродукту.

Попри стабілізацію галузі після глобальних криз, ринок продовжує перебувати під впливом залишкових ризиків та нових геополітичних викликів. Для «ANEX Tour» це зумовлює необхідність перегляду товарної політики у бік високої адаптивності. Оптимізація структури послуг має базуватися на наступних принципах:

1. Динамічна диверсифікація асортименту: Впровадження комбінованих турів, які поєднують рекреацію з елементами освітнього, гастрономічного або еко-туризму.

2. Діджиталізація продукту: Створення «безшовного» клієнтського шляху через мобільні додатки, що дозволяють клієнту самостійно керувати додатковими послугами в режимі реального часу (вибір екскурсій, апгрейд номерів, страхування).

3. Гнучке управління ланцюгом створення вартості: Посилення взаємодії з суб'єктами (готельєрами, перевізниками) для формування ексклюзивних пакетів, які неможливо відтворити шляхом самостійного бронювання.

Управління товарною політикою «ANEX Tour» у поточному періоді має визначатися як безперервний процес впливу на об'єкти турпродукту з метою максимізації його ціннісної пропозиції. Це дозволить не лише втримати лідируючі позиції та прибутковість, а й сформувати стійку лояльність клієнтської бази в умовах будь-яких ринкових обмежень.

Управління товарною політикою в умовах сучасної макроекономічної та геополітичної турбулентності в Україні вимагає від «ANEX Tour» переходу до моделі адаптивного менеджменту. Гнучкість стратегічних рішень стає критичним чинником виживання та утримання ринкової частки. Для забезпечення фінансової стійкості та лояльності клієнтської бази, товарна політика підприємства має базуватися на принципах оперативної відповіді на зовнішні виклики.

Основним вектором підвищення ефективності діяльності компанії визначено інноваційне оновлення асортименту. Коли традиційні продукти досягають стадії насичення або втрачають актуальність через регуляторні чи санітарні обмеження, виникає потреба у створенні турпродуктів «нової генерації».

Пріоритетні параметри оновленого асортименту «ANEX Tour»:

- Ринкова відповідність: Диференціація пропозицій за вектором актуальних запитів (безпека, гнучкість умов скасування).
- Економічна доступність: Орієнтація на клієнта із середнім рівнем доходу (оптимізація ціни без втрати якості сервісу).

- **Логістична спрощеність:** Створення турів, які залишаються доступними навіть в умовах транскордонних обмежень або змін у правилах пасажирських перевезень.

Для впровадження цих змін пропонується стандартизований алгоритм створення інноваційного турпродукту, що включає наступні етапи:

1. **Комплексний предикативний аналіз:** Дослідження прихованих потреб споживачів та прогнозування динаміки попиту на базі Big Data.
2. **Генерація та фільтрація ідей:** Формування концепту з чіткими якісними характеристиками (ексклюзивність готельної бази, унікальність екскурсійного контенту).
3. **Концептуальне моделювання:** Визначення логістичної карти туру та формування пакету послуг із високою доданою вартістю.
4. **Етап «пілотного» тестування (Soft Launch):** Проведення пробних продажів обмеженому колу лояльних клієнтів для отримання фідбеку та оперативного корегування слабких місць.
5. **Розробка інтегрованої маркетингової стратегії:** Позиціонування продукту на ринку та запуск мультиканальних рекламних кампаній.

Такий підхід дозволить «ANEX Tour» перетворити виклики нестабільного середовища на можливості для зростання, забезпечуючи безперервність циклу оновлення товарної пропозиції та стабільний приплив інвестицій у розвиток нових ринкових ніш.

Реалізація запропонованих етапів розробки дозволяє «ANEX Tour» не лише виводити на ринок нові одиниці асортименту, а й здійснювати верифікацію їхньої життєздатності, якості та цінової адекватності щодо цільових сегментів. Окрім створення інноваційних продуктів, критично важливим вектором є ревіталізація існуючого портфеля послуг, особливо на стратегічних напрямках (Єгипет, Туреччина, ОАЕ), де спостерігається найвища концентрація конкурентної боротьби.

Для зміцнення ринкових позицій та стимулювання попиту пропонується впровадження наступних методів удосконалення турпродукту:

- Сервісна інтенсифікація: Розширення базового пакета за рахунок інклюзії оздоровчих процедур, нішевих екскурсійних програм та персоналізованого супроводу. Це дозволяє трансформувати стандартний тур у продукт із високою доданою вартістю.
- Мікросегментація аудиторії: Розробка спеціалізованих продуктів для категорій, які раніше були охоплені недостатньо:
 - Інклюзивний туризм: Адаптація логістики та готельної бази для осіб з обмеженими можливостями.
 - Business & Bleisure: Формування пакетів для ділових поїздок із забезпеченням відповідної інфраструктури (конференц-сервіс, бізнес-ланчі).
- Оптимізація партнерської мережі: Диверсифікація пулу постачальників для розширення варіативності варіантів розміщення та локальних сервісів.
- Програми лояльності та емоційного маркетингу: Впровадження системи бонусів та таргетованих акцій (наприклад, романтичні бонуси для молодят або спеціальні умови для корпоративних клієнтів).
- Розвиток внутрішнього вектору: Глибока модернізація турів по Україні. В умовах нестабільності міжнародного сполучення внутрішній продукт має стати якісною альтернативою закордонному відпочинку.

Щодо продуктів із низьким рівнем конверсії («Собаки» за матрицею BCG), доцільним є застосування стратегії деінвестування або агресивного цифрового маркетингу. У разі відсутності позитивної динаміки після впровадження системи знижок та SMM-просування, рекомендується повна елімінація таких продуктів з асортиментної матриці для вивільнення ресурсів.

Узагальнена модель шляхів удосконалення діяльності «ANEX Tour» представлена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Модель стратегічного вдосконалення діяльності та товарної політики «ANEX Tour»

Для зміцнення ринкових позицій «ANEX Tour» та усунення ідентифікованих у другому розділі бар'єрів, необхідно реалізувати комплексну стратегію вдосконалення діяльності за п'ятьма пріоритетними векторами:

1. Реінжиніринг корпоративного вебпорталу

Сучасний сайт туроператора має трансформуватися з інформаційної сторінки у високоефективний інструмент продажів (E-commerce платформа).

- Оптимізація UX/UI: Повна зміна структури сайту на користь інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу. Спрощення шляху клієнта від пошуку до оплати туру.
- Контент-маркетинг: Створення якісного візуального та текстового наповнення (VR-тури готелями, актуальні відгуки, експертні блоги), що сприятиме підвищенню конверсії та зміцненню довіри до бренду.

2. Розробка та впровадження мобільного додатка для українського ринку

Мобільний застосунок є критичним елементом маркетингу відносин у 2026 році.

- Локалізація: Створення повноцінної україномовної версії додатка з інтегрованою системою лояльності.

- Функціональність: Впровадження push-повідомлень про «палаючі» пропозиції, можливість зберігання електронних квитків та ваучерів офлайн, персоналізація акцій на основі попередніх пошукових запитів користувача.

3. Створення інтегрованої системи онлайн-супроводу 24/7

Перехід від хаотичної комунікації в месенджерах до єдиної екосистеми підтримки клієнтів у турі:

- Клієнтський хаб: Запуск автоматизованого чат-бота на базі штучного інтелекту для розв'язання типових питань (база FAQ) з можливістю миттєвого перемикавання на «живого» оператора.

- Гіперпосилання на критичну інформацію: Оперативний доступ до контактів страхових компаній, консульств та трансферних гідів у реальному часі.

4. Модернізація системи управління людським капіталом

Ефективність товарної політики прямо залежить від мотивації персоналу. Пропонується впровадження Total Rewards моделі:

- Професійний розвиток: Компенсація витрат на профільні курси (мовні, психологічні тренінги, NLP для продажів).

- Ергономіка та логістика: Оптимізація робочого простору та розв'язання транспортних питань (корпоративний трансфер для віддалених офісів).

- Нематеріальна мотивація: Система визнання досягнень, гнучкий графік та надання ексклюзивних дисконтів на власні турпродукти компанії.

5. Трансформація рекламної стратегії в соціальних медіа

Рекламна активність має базуватися на глибокому аналізі потреб цільової аудиторії:

- Influencer Marketing: Співпраця з тревел-блогерами для створення нативного та автентичного контенту, який викликає емоційний відгук.

- Таргетована реклама: Використання предикативної аналітики для демонстрації оголошень користувачам, які перебувають на стадії планування відпустки.

У сучасному цифровому середовищі соціальні медіа трансформувалися з майданчиків для спілкування у потужний інструмент формування споживчого попиту. Для «ANEX Tour» стратегічно важливо використовувати ці канали для візуалізації цінності свого продукту.

6. Оптимізація SMM-стратегії та Influencer-маркетингу

- Візуальна верифікація: Співпраця з тревел-блогерами дозволяє потенційному клієнту отримати ефект «соціального доказу». Візуальний контент (відеоогляди готелів, стріми з дестинацій) знімає бар'єри невідомості та страху перед купівлею туру.

- Таргетована реклама: На відміну від масового маркетингу, таргетинг дозволяє «ANEX Tour» фокусувати бюджет на конкретних сегментах: наприклад, пропонувати сімейні готелі користувачам із дітьми або бізнес-пакети для активної аудиторії 25–45 років. Це значно підвищує показник ROI (повернення інвестицій у рекламу).

7. Модернізація IT-інфраструктури та ліцензійного забезпечення

Технологічна відсталість є прихованою загрозою для лідера ринку. Оновлення парку техніки та перехід на сучасне ПЗ забезпечує:

- Точність обліку: Впровадження ліцензованих систем (ERP та CRM) мінімізує помилки при веденні бухгалтерського та управлінського обліку.

- Швидкість транзакцій: Нове обладнання дозволяє миттєво обробляти бронювання та генерувати звітність, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнта швидкістю обслуговування.

Отже, комплексна модернізація «ANEX Tour» — від технічного переозброєння до трансформації корпоративної культури — є єдино правильним вектором розвитку в умовах нестабільного ринку 2026 року. Це не просто шлях до усунення недоліків, а стратегія переходу підприємства на

новий рівень цифрової та сервісної зрілості, що гарантує фінансове процвітання та конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування стратегічної та економічної ефективності оптимізації товарної політики «ANEX Tour»

Результативність товарної політики «ANEX Tour» безпосередньо корелює з якістю управлінських рішень щодо динамічної ротації асортиментного портфеля. У 2026 році здатність компанії до оперативного виведення на ринок інноваційних продуктів або своєчасна елімінація збиткових напрямків є ключовим індикатором професіоналізму менеджменту. Для забезпечення високої швидкості реакції на ринкові флуктуації підприємство має трансформувати систему аналізу стану продуктів у модель предикативного моніторингу.

Товарна стратегія «ANEX Tour» традиційно орієнтована на задоволення масового попиту, проте умови глобальної нестабільності, постпандемічні трансформації та геополітичні виклики в Україні вимагають переходу до раціонального ресурсного менеджменту. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів (модернізація IT-інфраструктури, діджиталізація сервісу та мотивація персоналу) базується на трьох рівнях ефективності:

1. Маркетингова ефективність:

- **Зміцнення бренду:** Впровадження мобільного додатка та оновлення сайту формують образ технологічного лідера, що підвищує рівень довіри (Brand Trust) серед прогресивної аудиторії.
- **Конкурентна диференціація:** Створення унікальних інклюзивних та бізнес-турів дозволяє компанії вийти за межі цінової конкуренції з іншими операторами, пропонуючи клієнту унікальну цінність.

2. Операційна та технологічна ефективність:

- Оптимізація бізнес-процесів: Використання нового ліцензійного ПЗ мінімізує транзакційні витрати та час на обробку бронювань, що підвищує пропускну здатність відділів продажу.

- Зниження ризиків: Система онлайн-супроводу 24/7 зменшує ймовірність репутаційних втрат та витрат на врегулювання претензій клієнтів під час туру.

3. Соціально-економічна ефективність:

- Капіталізація людського ресурсу: Мотивований персонал демонструє вищу продуктивність праці (зростання продажів на одного менеджера) та кращу якість комунікації з агентами.

- Фінансова стійкість: Раціональний розподіл коштів між «Зірками» та новими продуктами забезпечує стабільний кеш-флоу навіть у періоди сезонних коливань або обмежень.

Розробка та впровадження інноваційного туристичного продукту в поєднанні з прецизійними маркетинговими дослідженнями є фундаментом стійкості товарної політики «ANEX Tour». У поточному ринковому ландшафті здатність компанії задовольняти специфічні потреби споживачів (запит на безпеку, екологічність та ексклюзивність) визначає її життєздатність у періоди глобальних обмежень.

Для максимізації прибутковості та підтримки конкурентного паритету, «ANEX Tour» застосовує модель динамічного ціноутворення (Dynamic Pricing). Це дозволяє коригувати вартість турпродукту в режимі реального часу, миттєво адаптуючи пропозицію до коливань попиту та ринкової кон'юнктури.

Стратегічною метою запуску нового напрямку — Португалія (о. Мадейра) — є диверсифікація асортименту через пропозицію продукту, що має високу додану вартість. Цей напрямок орієнтований на клієнтів, які шукають альтернативу традиційним «Зіркам» (Туреччині та Єгипту), що дозволяє компанії розширити клієнтську базу та забезпечити стабільний грошовий потік у кризові періоди.

Формування вартості інноваційного турпродукту базується на методі Cost-Plus Pricing (собівартість плюс маржа), враховуючи прямі витрати на виробництво, операційні видатки на реалізацію та податкове навантаження.

Структурування додаткових витрат, що формують кінцеву ціну продукту в розрахунку на одного туриста, представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Структура додаткових витрат на формування та реалізацію
турпродукту (о. Мадейра) на 1 особу

№	Вид	Сума, грн.
1	Собівартість туру	23 430 грн
2	Реклама туру	$24,33 \text{ грн} = \frac{73\,000 \text{ грн (вартість реклами)}}{3\,000 \text{ (орієнтована кількість клієнтів на тур)}}$
3	ПДВ	$23\,454,33 + 20\% = 28\,145 \text{ грн}$
4	Винагорода туристичної фірми	$28\,145 \text{ грн} * 25\% = 7\,036 \text{ грн}$
5	Загальна вартість туру	$28\,145 + 7\,036 = 35\,181 \text{ грн}$

Процес ціноутворення на інноваційний продукт «ANEX Tour» завершується встановленням стратегічної надбавки (маржі), яка в середньому становить від 10% до 30% залежно від сезону та обсягу залучених послуг. Ця надбавка забезпечує покриття операційних витрат та формування валового доходу підприємства.

Дохід, отриманий від реалізації туру до Португалії, виступає базою для оподаткування згідно з чинним законодавством України. Після сплати податків формується чистий прибуток, який є головним ресурсом для:

- погашення поточних зобов'язань перед партнерами;
- реінвестування у розвиток нових ІТ-рішень (мобільний додаток, оновлення сайту);
- створення резервного фонду на випадок ринкової турбулентності.

Прогнозні показники фінансової результативності від впровадження інноваційного напрямку (о. Мадейра) систематизовано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозний розрахунок прибутку від реалізації інноваційного
турпродукту «ANEX Tour»

№	Вид	Сума, грн.
1	Дохід від продажу 1 туру	7 036 грн
2.	Єдиний податок	35 181 грн *3%= 1 055 грн
3.	Прибуток туристичної фірми	6 825 грн
4.	Рентабельність продажі	$R = \frac{6\,825}{35\,181} * 100\% = 19\%$
5.	Рентабельність витрат	$R = \frac{6\,825}{28\,145} * 100\% = 24\%$

Основним індикатором успішності впровадження нового турпродукту є показник чистого прибутку та рентабельності продажів. Згідно з проведеними розрахунками, чистий прибуток від реалізації одного туру до Португалії (о. Мадейра) на одну особу становить 6 825 грн.

Для оцінки ефективності контролю витрат та загальної результативності операційної діяльності було розраховано рентабельність продажів (ROS). У фінансовому менеджменті рівень рентабельності понад 10% вважається ознакою високої ефективності бізнес-моделі.

Показник рентабельності продажів для «ANEX Tour» від впровадження даного туру становить 19%.

Такий рівень прибутковості дозволяє не лише покрити всі операційні видатки, а й сформувати фінансовий резерв для подальшого масштабування напрямку. Для підтримання та подальшого зростання цього показника пропонується імплементація наступних методів:

- Цінова оптимізація: Динамічне коригування ціни в періоди пікового попиту для максимізації доходу.

- Маркетингова експансія: Активне просування продукту через цифрові канали та інструменти емоційного маркетингу.
- Сервісна модернізація: Підвищення якості обслуговування на всіх етапах клієнтського шляху, що дозволяє виправдовувати преміальну націнку.
- Стратегічний сорсинг: Постійний моніторинг та пошук постачальників (готелів, локальних операторів) із кращим співвідношенням ціни та якості.
- Стимулювання персоналу: Розвиток системи KPI, що прямо пов'язує винагороду менеджера з рівнем рентабельності реалізованих ним продуктів.

Запропонований комплекс заходів — від діджиталізації сервісу до виведення на ринок високорентабельного продукту на о. Мадейра — дозволить «ANEX Tour» не лише подолати наслідки ринкової турбулентності, а й здійснити якісний стрибок у розвитку. Це забезпечить компанії стійку конкурентну перевагу, розширення клієнтської бази та стабільну позитивну динаміку прибутку в умовах трансформації глобального туристичного ринку 2026 року.

Висновки до розділу 3

На основі розроблених та обґрунтованих стратегічних заходів щодо оптимізації товарної політики «ANEX Tour», сформульовано такі підсумкові положення:

1. Стратегічні вектори розвитку асортиментної матриці: Встановлено, що в умовах ринкової турбулентності 2026 року товарна політика компанії потребує переходу до моделі динамічного управління портфелем послуг. Ключовими напрямками визначено:

- Диверсифікація та ревіталізація: Одночасне розширення лінійки за рахунок нішевих продуктів та модернізація традиційних напрямків (Єгипет, Туреччина, ОАЕ) шляхом інтенсифікації сервісної складової.

- Оптимізація портфеля: Елімінація нерентабельних продуктів для вивільнення ресурсів на користь високоефективних напрямків.
- Сорсинг та партнерство: Побудова стратегічних відносин із перевіреними постачальниками для забезпечення стабільно високої якості турпродукту та оперативного вирішення форс-мажорних ситуацій.
- Внутрішній вектор: Розвиток національного турпродукту як стратегічного резерву, що дозволяє нівелювати ризики транскордонних обмежень.

2. Цифрова трансформація та клієнтський досвід: Доведено, що конкурентоспроможність «ANEX Tour» прямо залежить від інтеграції сучасних IT-рішень у процес взаємодії зі споживачем:

- Mobile-First стратегія: Розробка та впровадження мобільного додатка визначено як пріоритетний інструмент підвищення лояльності та впізнаваності бренду, що забезпечує «безшовний» клієнтський шлях від вибору туру до постпродажного супроводу.
- Якість сервісу як фундамент іміджу: Встановлено, що проактивна модель обслуговування та впровадження систем онлайн-підтримки 24/7 є вирішальними факторами у формуванні стабільної клієнтської бази в умовах нестабільного ринку.

3. Економічна результативність інноваційного турпродукту: У межах дослідження було спроектовано та фінансово обґрунтовано вихід на ринок нового напрямку — Португалія (о. Мадейра).

- Фінансові індикатори: Розрахована вартість продукту демонструє високу маржинальність — чистий прибуток з реалізації одного туру на особу становить 6 825 грн.
- Рентабельність: Показник рентабельності продажів на рівні 19% підтверджує економічну доцільність проекту, що значно перевищує середні показники по галузі та забезпечує ресурси для подальшого інвестування в діяльність компанії.

- Ринковий потенціал: Використання нішевої можливості (острівний туризм із лояльними умовами в'їзду) дозволяє «ANEX Tour» залучити нові сегменти платоспроможних клієнтів та зміцнити позиції маркетмейкера.

Резюмуючи, можна стверджувати, що успіх «ANEX Tour» у довгостроковій перспективі базується на синергії інноваційного підходу до формування турпродукту, гнучкого маркетингового інструментарію та цифрової зрілості бізнес-процесів. Запропонована стратегія дозволяє не лише нівелювати вплив економічної та політичної нестабільності, а й задавати нові стандарти якості на українському туристичному ринку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було проведено комплексне дослідження товарної політики туристичного підприємства та розроблено стратегічні рекомендації щодо її вдосконалення. Результати дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. Доведено, що товарна політика є фундаментальним елементом маркетингового комплексу, який охоплює процеси формування асортименту, розробку інноваційних продуктів, управління якістю сервісу та елімінацію нерентабельних позицій. Встановлено, що для підприємств сфери туризму товарна політика має бути максимально адаптивною через високу чутливість послуг до зовнішніх чинників (сезонність, мода, безпека).

2. Визначено, що для об'єктивного оцінювання товарної стратегії необхідно використовувати синергію методів: портфельний аналіз (матриці BCG, McKinsey), стратегічне моделювання (модель Портера) та діагностику розривів (GAP-аналіз). Ключовими індикаторами успішності визначено показники рентабельності продажів та динаміку клієнтської лояльності.

3. Аналіз світового та вітчизняного ринків виявив глибоку трансформацію попиту. Встановлено, що обмеження міжнародного сполучення стимулювали розвиток внутрішнього туризму в Україні. Виявлено низьку дестинаційну привабливість окремих регіонів (зокрема м. Миколаїв) через інфраструктурну незавершеність, що підкреслює необхідність активного державного та приватного інвестування в локальні турпродукти.

4. Дослідження діяльності лідерів ринку показало, що її стійкість базується на високій концентрації на масових напрямках (Туреччина, Єгипет, ОАЕ) та оперативності впровадження альтернативних турів (наприклад, Чорногорія). Попри лідерські позиції, виявлено «слабкі місця»: недостатню діджиталізацію сервісу та застарілість комунікаційних платформ, що створює ризики втрати молодіжної аудиторії.

5. Стратегічні напрями оптимізації та інноваційного розвитку: Рекомендовано комплекс заходів щодо вдосконалення діяльності «ANEX Tour», що включає:

- Продуктову інновацію: розробку та виведення на ринок туру до Португалії (о. Мадейра) як високорентабельного нішевого продукту;
- Цифрову трансформацію: реінжиніринг вебсайту та запуск мобільного додатка для українського ринку;
- Сервісну модернізацію: впровадження системи онлайн-супроводу клієнтів 24/7 та оновлення системи мотивації персоналу.

6. Розрахунок вартості та прибутковості інноваційного турпродукту до Португалії підтвердив його високу економічну ефективність:

- Прогнозний чистий прибуток на одну особу становить 6 825 грн.
- Рентабельність продажів сягає 19%, що значно перевищує середні показники галузі (10%) і свідчить про фінансову стійкість проєкту.

Реалізація запропонованих заходів дозволить «ANEX Tour» закріпити статус інноваційного маркетмейкера на українському ринку. Поєднання діджиталізації бізнес-процесів із диверсифікацією асортименту через пропозицію ексклюзивних напрямків (Мадейра) забезпечить компанії стабільне зростання прибутків та конкурентну перевагу в умовах посткризового відновлення туристичної галузі 2026 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку Travel-Tech в Україні 2025. *Digital Development Institute*. URL: <https://ddi.org.ua/travel-2025> (дата звернення 13.02.2026)
2. Андренко О. А. Трансформація товарної політики туроператорів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51.
3. Безрукова Н. В. Діджиталізація туристичного бізнесу: досвід «ANEX Tour» та «Join UP!». *Цифрова економіка*. 2024. № 12. С. 45–52.
4. Бойко М. Г. Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2022. 520 с.
5. Волошин В. В. Управління ризиками туристичних підприємств у постпандемічний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2.
6. Галасюк С. С. Особливості формування асортиментної матриці туроператора в умовах логістичних обмежень. *Вісник ОНЕУ*. 2023. Вип. 4.
7. Герасименко В. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2023. 312 с.
8. Данильчук В. Ф. Світові тренди розвитку туристичного продукту 2025–2026. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2025. № 48.
9. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) : офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення 13.02.2026)
10. Жовтяк Г. А. Інструменти маркетингового аналізу в туризмі: від BCG до матриці Ансоффа. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. № 2.
11. Карпенко Н. В. Маркетингові інновації в готельному та туристичному бізнесі. *Економіка та держава*. 2024. № 9.
12. Костенко Р. В. Предикативна аналітика в управлінні товарною політикою туристичних фірм. *Бізнес Інформ*. 2026. № 1. С. 112–119.
13. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг. Менеджмент : підручник. 16-те вид. пер. з англ. Київ : Pearson, 2022. 820 с.

14. Кудла Н. Є. Сільський туризм та рекреація: нові можливості для півдня України. *Агросвіт*. 2025. № 1.
15. Мальська М. П., Антонюк Н. В. Менеджмент туризму : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 456 с.
16. Мельниченко С. В. Мобільні додатки як інструмент маркетингу відносин у туризмі. *Маркетинг в Україні*. 2024. № 3.
17. Миронов Ю. Б. SWOT-аналіз конкурентоспроможності провідних туроператорів України. *Молодий вчений*. 2023. № 10.
18. Нездоймінов С. Г. Розвиток екологічного туризму: нові продукти на ринку Португалії та України. *Економічний вісник*. 2024. № 6.
19. Офіційний сайт туроператора «ANEX Tour» Україна. URL: <https://www.anextour.com.ua> (дата звернення 21.02.2026)
20. Офіційний сайт туроператора «Join UP!». URL: <https://joinup.ua> (дата звернення 6.02.2026)
21. Павловська О. О. Психологія споживання туристичних послуг в умовах соціальної напруженості. *Психологія бізнесу*. 2026. № 2.
22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму : Закон України від 16.06.2020 № 724-IX.
23. Про затвердження Порядку встановлення категорій об'єктам туристичної інфраструктури : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.12.2023 № 1287.
24. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Редакція від 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення 03.03.2026)
25. Рейтинг туроператорів України 2025 : аналітичний звіт Turprofi.com.ua. URL: <https://turprofi.com.ua/ratings> (дата звернення 6.02.2026)
26. Рябова Т. А. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=35> (дата звернення 27.01.2026)

27. Світова туристична організація (UN Tourism) : офіційний сайт. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення 24.01.2026)
28. Смирнов І. Г. Логістичне забезпечення туристичної діяльності в умовах закритих авіахабів. *Логістика: теорія та практика*. 2023. № 2.
29. Статистичний бюлетень «Туризм в Україні 2024». Київ : Держстат України, 2025.
30. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України (оновлена редакція).
31. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2024. 480 с.
32. Туризм на Мадейрі: путівник та економічний аналіз для інвесторів. *Expert Travel*. 2025. URL: <https://experttravel.pt/madeira-analysis> (дата звернення 13.02.2026)
33. Чорненька Н. В. Організація туристичних подорожей на острові Мадейра: економічний аспект. *Географія та туризм*. 2025. Вип. 31. С. 28–35.
34. Шарко В. В. Товарна інноваційна політика : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. 184 с.
35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 3-тє вид. перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2023. 608 с.
36. Anex Tourism Group. Annual Sustainability Report 2024. Antalya, 2025. 88 p.
37. Buhalis D. Strategic State-of-the-Art of Tourism Technology. *Tourism Management*. 2023. Vol. 92.
38. European Travel Commission. European Tourism: Trends & Prospects Q4/2025. Brussels, 2026.
39. Madeira Promotion Bureau. Official Strategic Plan 2024–2027. Funchal, 2024.
40. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2022. 432 p.