

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту**

**ІННОВАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ
ДО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ
НА ПРИКЛАДІ ТУРОПЕРАТОРА “КВІТКА БУКОВИНИ”**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

здобувач VI курсу, 204-М групи,
галузі знань: 07 Управління
та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
Куделько Олесі

Керівник:
доктор педагогічних наук,
професор кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту
Чубрей Олександра Степанівна

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол №7 від 28 листопада 2025р.
Зав. кафедрою _____ д. геогр. наук, проф. Руденко В.П.*

Чернівці – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	7
1.1. Сутність і структура туристичної індустрії в системі управління туристичною діяльністю	7
1.2. Принципи організації та координації діяльності туроператора...17	
1.3. Методи управління туристичною діяльністю та їх класифікація.....24	
Висновок 1-го розділу	29
РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «КВІТКА БУКОВИНИ» У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ПРОМОЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ.....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика суб'єкта туристичного бізнесу «Квітка Буковини».....	31
2.2. Напрями діяльності, маршрутна мережа та ринкове позиціонування туристичного підприємства «Квітка Буковини» в контексті популяризації культури спадщини.....	34
2.3. Аналіз динаміки попиту та результатів діяльності туроператора «Квітка Буковини» у 2021–2025 рр.....	45
Висновок 2-го розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ «КВІТКА БУКОВИНИ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	51
3.1. Використання CRM-систем у діяльності компанії «Квітка Буковини» як інструменту підвищення ефективності управління та лояльності клієнтів.....	51
3.2. Використання цифрових інструментів і онлайн-маркетингу в управлінні туристичною діяльністю туроператора «Квітка Буковини»	54
3.3. Соціально відповідальна та партнерська діяльність туристичної компанії «Квітка Буковини» у регіональних проєктах сталого розвитку.....	58
3.4. Впровадження принципів сталого розвитку в управління туристичною діяльністю компанії «Квітка Буковини».....	65
Висновок 3-го розділу.....	67

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОГО СУБ'ЄКТА	
«КВІТКА БУКОВИНИ».....	69
4.1. Оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища суб'єкта	
туристичного бізнесу «Квітка Буковини» на основі SWOT-аналізу...	69
4.2. Шляхи вдосконалення управління туристичною діяльністю туроператора	
«Квітка Буковини».....	73
Висновок 4-го розділу.....	78
ВИСНОВОК.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

АНОТАЦІЯ

Куделько О.Г. **«Інноваційно-управлінські підходи до розвитку туристичного бізнесу на прикладі туроператора «Квітка Буковини».**

Випускна кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент туристичної індустрії». – Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади управління туристичною діяльністю та проаналізовано функціонування малого туроператора. Розглянуто організаційну структуру, маршрутну мережу, динаміку попиту, маркетингові інструменти та цифрові технології ПП «Квітка Буковини». Визначено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози розвитку. Сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління, цифровізації, диверсифікації турів і посилення конкурентних позицій.

Ключові слова: туроператор, “Квітка Буковини”, туристична діяльність, менеджмент, CRM, маркетинг, сталий туризм.

ABSTRACT

Kudelko Olesia **«Innovative Management Approaches to the Development of the Tourism Business: A Case Study of the Tour Operator “Kvitka Bukovyny».**

Master’s Thesis, specialty 073 «Management of the Tourism Industry». – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations of tourism management and analyzes the operation of a small tour operator. The study assesses the organizational structure, route network, demand trends, marketing tools and digital technologies used by “Kvitka Bukovyny”. Strengths, weaknesses, opportunities and threats are identified. Practical recommendations for improving management, enhancing digitalization, diversifying tour products and strengthening competitiveness are provided.

Keywords: tour operator, “Kvitka Bukovyny”, tourism management, CRM, marketing, sustainable tourism.

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

_____ Оlesia КУДЕЛЬКО

Вступ

Актуальність теми зумовлена зростаючою роллю культурного туризму як важливого чинника соціально-економічного розвитку регіонів України. У сучасних умовах, коли туристична галузь переживає складний етап трансформації через воєнні події та економічну нестабільність, особливого значення набуває ефективне управління діяльністю туроператорів, орієнтованих на збереження та популяризацію національної культурної спадщини. Туроператор «Квітка Буковини» є показовим прикладом підприємства, яке поєднує комерційну ефективність із просвітницькою місією, сприяючи розвитку внутрішнього туризму та формуванню позитивного іміджу Буковини як регіону з унікальним історико-культурним потенціалом. Дослідження особливостей управління його туристичною діяльністю дозволяє визначити ефективні стратегії інтеграції культурних ресурсів у туристичний продукт, що має важливе значення для сталого розвитку туризму в Україні.

Питання управління туристичною діяльністю в контексті популяризації культурної спадщини ґрунтовно висвітлені у працях таких дослідників, як Т. І. Ткаченко, В. Г. Герасименко, І. М. Школа, С. В. Мельниченко, О. М. Кравченко, Л. І. Петрова, М. В. Комова, О. М. Олійник та А. С. Татаринцева. Науковці підкреслюють, що ефективне управління туристичним підприємством базується на поєднанні стратегічного планування, інноваційних технологій та використання культурних ресурсів як унікального конкурентного чинника.

Об'єктом дослідження є процес управління туристичним бізнесом в умовах розвитку сучасного туристичного ринку України.

Предметом дослідження виступають інноваційно-управлінські підходи, методи, інструменти та організаційно-економічні механізми розвитку туристичного бізнесу, що застосовуються туроператором «Квітка Буковини» для

підвищення ефективності управління підприємством, розширення маршрутної мережі, посилення ринкового позиціонування та популяризації культурної спадщини.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та практично дослідити інноваційно-управлінські підходи до підвищення ефективності та конкурентоспроможності туристичного бізнесу на прикладі туроператора «Квітка Буковини», з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, популяризації культурної спадщини та розвитку туристичної індустрії України.

Завдання дослідження:

1. Розкрити теоретико-методологічні основи управління туристичною діяльністю.
2. Здійснити організаційно-економічну характеристику туристичного оператора «Квітка Буковини» як суб'єкта туристичного бізнесу.
3. Визначити напрями діяльності, маршрутну мережу та ринкове позиціонування туроператора «Квітка Буковини» в контексті популяризації культурної спадщини.
4. Здійснити аналіз динаміки попиту та результатів діяльності туроператора «Квітка Буковини» у 2021–2025 рр.
5. Обґрунтувати використання CRM-систем, цифрових інструментів і онлайн-маркетингу як чинників підвищення ефективності управління туристичною діяльністю.
6. Проаналізувати соціально відповідальну та партнерську діяльність компанії «Квітка Буковини» у сфері сталого розвитку та популяризації культурної спадщини регіону.
7. Провести SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища туристичного підприємства «Квітка Буковини».

8. Запропонувати стратегічні напрями вдосконалення управління туристичною діяльністю туроператора «Квітка Буковини» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку туристичної індустрії України.

Методи дослідження:

- теоретичні методи – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення та систематизація наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з метою з'ясування теоретичних засад управління туристичною діяльністю та популяризації культурної спадщини;

- емпіричні методи – спостереження, аналіз організаційної та економічної діяльності туристичного оператора «Квітка Буковини», оцінювання ефективності управлінських рішень, вивчення динаміки попиту та пропозиції на туристичні послуги у 2021–2025 рр., а також аналіз використання цифрових інструментів, CRM-систем і маркетингових підходів у роботі компанії;

- методи обробки даних – статистичний, графічний, табличний, а також методи порівняльного та SWOT-аналізу, що дали змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, можливості й загрози його розвитку.

Структура роботи: Магістерська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить таблиці та рисунки. Загальний обсяг дослідження становить 94 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Сутність і структура туристичної індустрії в системі управління туристичною діяльністю

Беручи до уваги розрізненість і неузгодженість підходів науковців до методологічних засад і категоріального апарату дослідження ринку туристичних послуг, особливої ваги набуває уточнення сутнісно-змістових характеристик таких понять, як «туризм», «туристична індустрія», «туристична інфраструктура», «сфера туристичних послуг», а також розкриття їхньої сутності, змістового наповнення та взаємозв'язку між ними.

Отже, почнемо з категорії «туризм». Відповідно до Закону України «Про туризм», «туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійно-діловою чи іншою метою без здійснення оплачуваної діяльності у місці, куди вона від'їжджає» [22]. Згідно з IRTS (International Recommendations for Tourism Statistics) 2008 [37], «туризм» є підкатегорією поняття «подорож» і стосується діяльності відвідувача – мандрівника, «...який здійснює поїздку до певного основного місця призначення, що розташоване за межами його/її звичайного середовища, на строк менше одного року з будь-якою головною метою (ділова поїздка, відпочинок чи інша особиста мета), за винятком працевлаштування на підприємстві, зареєстрованому в країні або місці відвідування». Попри відмінності у формулюваннях, обидва визначення мають однаковий зміст і передбачають переміщення особи, яка подорожує, з місця проживання (звичайного середовища) до іншого пункту призначення з оздоровчою, пізнавальною, діловою чи іншою метою.

Поряд із поняттям «туризм» досить поширеним і уживаним є термін «туристична індустрія», який «...увійшов у щоденний обіг і став звичним як для науковців, так і для практичних працівників галузі туризму» [5]. Розкриття його

сутнісно-змістових характеристик пропонується здійснити через дослідження існуючих підходів до його трактування, а саме: комплексного, продуцентного, інтегрального та територіального (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Характеристика підходів до категорії «туристична індустрія»

№ п/п	Підходи	Тлумачення сутності	Окремі представники
1.	Комплексний	Створення туристичного продукту знаходиться у прямій залежності від стабільності національної економіки. Прихильники комплексного підходу наголошують на необхідності залучення багатьох галузей економіки у створення комплексного туристичного продукту, підкреслюючи тим значущість кумулятивної та кон'югованої взаємодії суб'єктів галузевої системи.	Ковальчук С.В., Миколишина С.В. [13], Любіцева О.О. [18], Алейнікова Г.М. [1], Ткаченко Т.І. [29].
2.	Продуцентний	За даним підходом, поштовхом для дій суб'єкта буде слугувати наявність ресурсного потенціалу. Що і визначатиме спеціалізацію суб'єкта господарювання на виробництво туристичного продукту за опосередкованого обігу грошей. Залежно від сукупності конкретних економічних відносин і зв'язків, що виникають між покупцями (туристами) і продавцями (туроператорами та турагентами).	Ткаченко Т.І. [29], Герасименко В.Г. [4].
3.	Інтегральний	Це сфера реалізації туристичних товарів і послуг. Причому варто зважувати, що співвідношення між попитом і пропозицією на ринку на туристичний продукт носить характер діалектичної взаємодії, в якій «попит визначає пропозицію» на основі конвергенційних зв'язків.	Школа І.М. [31],
4.	Територіальний	Одна з форм освоєння території, що складається з інститутів, за опосередкованої наявності інститутів, які покликані звести в одному місці покупців (представників попиту) і продавців (постачальників) окремих товарів і послуг.	

Джерело: складено на підставі [13, 18, 1,29,4,31]

У результаті теоретичного аналізу з'ясовано, що туристична індустрія являє собою складну систему, у межах якої взаємодіють економічні, соціальні, культурні

та організаційні чинники. Управління туристичною діяльністю — це сукупність заходів, спрямованих на організацію, координацію та вдосконалення процесів надання туристичних послуг. Сучасний менеджмент у сфері туризму базується на принципах системності, стратегічного планування, адаптивності та орієнтації на споживача. Рівень ефективності підприємства визначається ступенем упровадження інноваційних технологій, CRM-систем і цифрових платформ, що сприяють персоналізації обслуговування, оптимізації витрат і підвищенню якості сервісу. У контексті парадигми сталого розвитку туризм розглядається як економічна та соціокультурна сфера, яка потребує врахування екологічних чинників і тісної взаємодії з місцевими громадами. Таким чином, управління туристичними підприємствами передбачає інтеграцію стратегічного мислення, клієнтоорієнтованості, інноваційного підходу та соціальної відповідальності, що забезпечують їхню конкурентоспроможність.

Представники комплексного підходу розглядають туристичну індустрію як єдиний або міжгалузевий комплекс. Так, С.В. Ковальчук і С.В. Миколишина визначають туристичну індустрію як «єдиний виробничо-майновий комплекс, що поєднує матеріально-технічну базу, сировину та трудові ресурси» [13]. О.О. Любіцева вважає, що туристична індустрія — це «...міжгалузевий господарський комплекс, який спеціалізується на створенні туристичного продукту, здатного задовольнити специфічні потреби населення у дозвіллі під час подорожей шляхом виробництва та реалізації товарів і послуг туристичного призначення» [18].

На думку Г.М. Алейникової та Т.І. Ткаченко, туристична індустрія — це «...сукупність засобів розміщення, транспорту, закладів громадського харчування, об'єктів і засобів дозвілля, пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого туристичного призначення, а також організацій, що здійснюють туроператорську й турагентську діяльність, надають екскурсійні послуги та послуги гідів-перекладачів» [1, 29].

Отже, прибічники комплексного підходу акцентують увагу на важливості залучення численних галузей економіки до процесу формування комплексного туристичного продукту, підкреслюючи тим самим значення кумулятивної та кон'югованої взаємодії залучених суб'єктів.

Представники продуцентного підходу роблять акцент на «виробничій складовій» поняття та визначають туристичну індустрію як «...галузь економіки, пов'язану з безпосереднім виробництвом і реалізацією туристичного продукту та наданням туристичних послуг, що задовольняють потреби туристів, на основі використання туристичних ресурсів», а також як «сукупність виробничих, транспортних і торговельних підприємств, що створюють і реалізують туристичні послуги та товари туристичного попиту» [1], або як «...комплекс виробництв, який забезпечує задоволення потреб у процесі тимчасового переміщення людей з будь-якою метою, окрім здійснення оплачуваної професійної діяльності у країні відвідування»[4].

Крім зазначених підходів, варто звернути увагу на існування й інших трактувань сутності цього поняття, зокрема інтегрального підходу, у межах якого туристична індустрія визначається як «...складна інтегральна система взаємодії рекреаційних потреб суб'єкта та рекреаційних можливостей природно-економічного потенціалу території» [37]; а також територіального підходу, який наголошує на геопросторовому аспекті дефініції та тлумачить туристичну індустрію як «сукупність туристичних галузей, окремих секторів і видів рекреаційної діяльності, що розкривають особливості її функціонування та розвитку в межах конкретного географічного простору», або як «...не лише сукупність підприємств виробничої та невиробничої сфери, що надають туристичні послуги та виготовляють товари туристичного попиту, а й одну з форм освоєння території» .

Т.І. Ткаченко вважає, що до сфери туризму «...доцільно віднести всі підприємства та організації, які, здійснюючи діяльність у межах певної галузі або виду економічної діяльності, виробляють, реалізують і організовують споживання різноманітних послуг і товарів туристом, незалежно від того, яку роль відіграє туризм у формуванні їхніх доходів» [29].

На думку С.В. Ковальчук і В.В. Миколишиної, сферу туристичної діяльності доцільно розглядати за такими напрямками: функціонування туристичного підприємства; надання готельних послуг; туристично-екскурсійне обслуговування; організація транспортних подорожей; організація спеціалізованого відпочинку й розваг; екологічна діяльність [13].

У вітчизняних підручниках подається таке визначення туристичної індустрії:

Туристична індустрія – це сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів.

Узагальнивши наукові підходи, можна запропонувати таке визначення туристичної індустрії:

Туристична індустрія – це сукупність суб'єктів підприємницької діяльності, основна діяльність яких пов'язана з наданням послуг, виробництвом і реалізацією товарів для задоволення потреб туристів.

«Менеджмент туристичної індустрії» визначається як система управління виробничими, транспортними, торговельними, сервісними підприємствами та засобами розміщення, спрямована на задоволення попиту на туристичні товари й послуги шляхом підготовки кадрів і ефективного використання природних, матеріальних, духовних, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів.

Отже, туристична індустрія є міжгалузевим комплексом підприємницьких структур, що займаються виробництвом і реалізацією туристичного продукту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. У результаті діяльність усіх суб'єктів туристичного бізнесу та сторонніх організацій, залучених до надання послуг, визначається як туристична індустрія, яка виступає елементом функціонально-компонентної структури національної економіки та являє собою інтегровану систему галузей, виробництв і видів діяльності, об'єднаних спільною метою й програмою розвитку.

Відповідно до Закону України «Про туризм», туристична інфраструктура – це сукупність соціальних інститутів, організаційних структур і нормативно закріплених процедур, а також стан соціально-політичного клімату та суспільної свідомості в країні, що забезпечують безпечне функціонування й взаємодію суб'єктів туристичної діяльності, регулюють рух матеріальних, фінансових та інформаційних потоків між ними та навколишнім (соціальним і природним) середовищем, використовуючись для задоволення потреб туристів.

Безперечно, основними інфраструктурними елементами ринку туристичної індустрії є її суб'єкти. Згідно із Законом України «Про туризм» [22], суб'єктами, які здійснюють або забезпечують туристичну діяльність (суб'єктами туристичної діяльності), є «...юридичні та фізичні особи, що створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги (перевезення, тимчасове розміщення, харчування, екскурсійне, курортне, спортивне, розважальне та інше обслуговування) або здійснюють посередницьку діяльність із надання характерних та супутніх послуг, а також громадяни України, іноземці й особи без громадянства (туристи, екскурсанти, відвідувачі та інші), в інтересах яких здійснюється туристична діяльність».

Як наслідок, до суб'єктів туристичної діяльності України відносять [22],
рис.1.1:

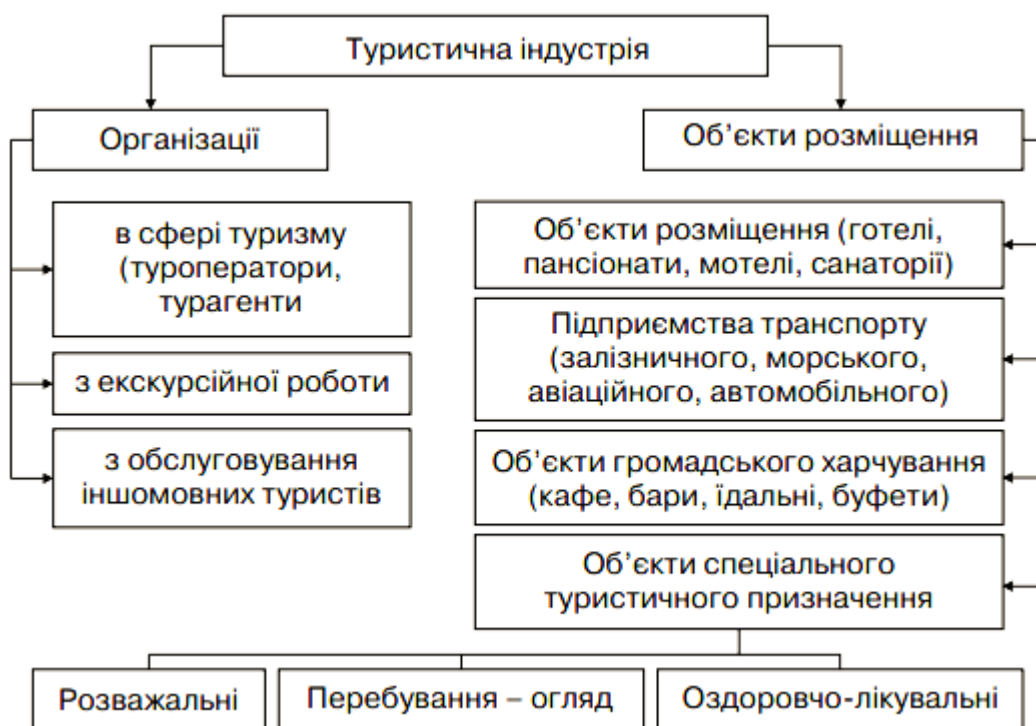


Рис.1.1. Складові туристичної індустрії

- туристичних операторів (туроператорів);
- туристичних агентів (турагенти);
- інших суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування, екскурсійних, розважальних та інших туристичних послуг;
- гідів-перекладачів, екскурсоводів, спортивних інструкторів, провідників та інших фахівців туристичного супроводу – фізичних осіб, які проводять діяльність, пов'язану з туристичним супроводом, крім осіб, які працюють на відповідних посадах підприємств, установ, організацій, яким належать чи які обслуговують об'єкти відвідування;
- фізичних осіб, які не є суб'єктами підприємницької діяльності та надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), харчування тощо.

Процес розвитку ринку туристичних послуг є складною багаторівневою системою еволюції взаємопов'язаних елементів, які перебувають у тісному

взаємозв'язку, системній взаємодії та зазнають багатогранного інтенсивного взаємовпливу.

Основні положення розвитку ринку туристичних послуг можна окреслити так:

- об'єктом ринкових відносин виступають туристичні послуги та комплексний туристичний продукт;

- ринок туристичних послуг є складною системою взаємовідносин між суб'єктами ринку – виробниками туристичних послуг, продуцентами комплексного туристичного продукту, посередниками та споживачами. Ці відносини регулюються як ринковими механізмами, так і суб'єктами державного регулювання та управління розвитком ринку;

- механізм забезпечення розвитку ринку туристичних послуг полягає у безперервному узгодженні попиту на туристичні товари та послуги, що зумовлюється туристичними мотивами, із їх пропозицією в умовах нерівномірного та полярного розвитку соціально-економічного простору.

Основою механізму розвитку ринку туристичних послуг є теоретико-методологічна й організаційно-економічна платформи, взаємозв'язок ключових елементів яких подано на рис. 1.2.

Початковим етапом формування туристичного ринку є «...задоволення туристичних потреб, що становлять основу попиту на туристичні послуги» [10]. Своєчасне та достовірне визначення туристичних мотивів забезпечує задоволення туристичного попиту, що реалізується через систему пропозиції послуг і продуктів на ринку.



Рис.1.2. Організаційно-економічне забезпечення ринку туристичної індустрії

Суб'єкт менеджменту туристичної індустрії — це керівник, група осіб або підрозділ, які здійснюють управління у цій сфері. Відмінною рисою суб'єкта управління є те, що ним можуть бути виключно люди (соціальні елементи, працівники організації), що принципово відрізняє суб'єкт менеджменту від об'єкта.

Досить часто діяльність менеджера виходить за межі організації, проте навіть у такому випадку він залишається суб'єктом, оскільки його дії спрямовані на досягнення цілей і виконання завдань організації, тобто на її представлення у зовнішньому середовищі.

Об'єктом менеджменту туристичної індустрії виступає система відносин, що формується в межах діяльності організації. На відміну від суб'єкта, об'єкт не обмежується лише людьми — до нього належать різноманітні фактори й ситуації, що існують в організації та впливають на її функціонування. Серед таких чинників виділяють політичні, соціально-демографічні, економічні, науково-технічні, природно-географічні, історико-культурні, міжнародні та інші. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на розвиток ринку туристичної індустрії

Назва факторів	Характеристика факторів
Економічні	Економічна стабільність, рівень доходів населення, фінансова ситуація в країні, зовнішньоекономічна діяльність держави, ступінь інтегрованості у світогосподарську систему.
Політичні	Політична стабільність у країні, участь у міжнародних організаціях, стан торговельного й платіжного балансу.
Соціально-демографічні	Чисельність і вік населення, зміна персонального доходу, рівень зайнятості та інтенсивності праці, тривалість робочого часу, рівень туристичної активності.
Міжнародні	Імідж країни на міжнародному ринку, перехід від конфронтації між окремими державами до співробітництва і взаєморозуміння, процеси глобалізації, вирішення спірних міжнародних питань шляхом переговорного процесу.
Науково-технічні	Рівень наукових розробок, сучасні технології обслуговування, екологізація туристичної діяльності, комп'ютеризація туристичної індустрії.
Природно-географічні	Географічне положення, ландшафт, кількість природних ресурсів, лісових, земельних угідь, природно-кліматичні та аграрно-транспортні умови.
Історико-культурні	Розташування та рівень територіального розподілу історичних ресурсів, пам'яток культури й мистецтва, наявність локалізацій культурних подій і туристичних маршрутів, вплив культурної спадщини на привабливість туристичного простору, зміцнення взаємозв'язку з туризмом.

Джерело: створено автором

Отже, ефективність функціонування ринку туристичної індустрії значною мірою визначається сукупністю факторів, що впливають на його розвиток. У цілому туристична індустрія виступає як складна, розгалужена система надання туристичних послуг, що охоплює широкий спектр видів діяльності, спрямованих на задоволення потреб туристів. Туристична послуга є результатом діяльності туристичного підприємства, спрямованої на забезпечення комфортного та змістовного відпочинку, пізнання чи оздоровлення.

Різноманітність туристичних послуг обумовлена багатоманітністю цілей подорожей, різними потребами й вимогами туристів, а також їхньою готовністю

сплачувати певну вартість за послуги. Кожна категорія туристів формує окремий сегмент туристичного ринку, який, своєю чергою, може деталізуватися залежно від країни походження туристів, рівня їхніх доходів, мотивації подорожі та інших чинників. Виробники туристичних послуг орієнтуються на ці сегменти, глибоко вивчаючи потреби споживачів, задоволення яких забезпечує стабільний прибуток і розвиток підприємства .

Підсумовуючи наведене, можна зазначити, що індустрія туризму відіграє ключову роль у формуванні пропозиції комплексного туристичного продукту, який створюється та реалізується суб'єктами туристичного ринку. Від ефективності системи менеджменту в туристичній сфері залежить не лише успішність окремих підприємств, а й економічні результати функціонування всієї галузі та її внесок у розвиток національної економіки. Як зазначає Л. Ю. Красавцева, ринок туристичної індустрії – це «...державно-регульовані системи, в яких сформовані та діють або формуються ринкові структури, діяльність яких забезпечена індустрією туризму певного рівня розвитку...».

1.2. Принципи організації та координації діяльності туроператора

Важливе значення у досягненні цілей туристичної організації мають принципи управління, яких дотримуються її керівники. Принцип — це основне, вихідне положення певної теорії або правило, що визначає порядок дій у будь-якій сфері діяльності.

Принципи менеджменту — це сукупність правил і норм управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує та розвивається система управління організацією (підприємством). Вони є своєрідними орієнтирами, що визначають логіку, послідовність і ефективність управлінських рішень.

Узагалі принципи управління формуються на основі багаторічних спостережень і досліджень, є узагальненням позитивного практичного досвіду управління і ґрунтуються на об'єктивних законах і закономірностях суспільного розвитку. Їх застосування в управлінській практиці забезпечує прогнозованість результатів і допомагає уникнути типових помилок, створюючи ефект «прокладеної лижні» — коли вже відомо, як діяти, щоб досягти бажаного результату. Саме тому знання, розуміння та врахування принципів управління є однією з ключових умов ефективного менеджменту в сучасних умовах.

Оскільки наука управління в процесі свого розвитку проходила різні етапи еволюції, від раціоналістичних підходів до організації виробничих процесів до сучасних концепцій ефективного управління в умовах глобалізації та цифрової економіки, то й принципи управління змінювалися відповідно до вимог часу.

Вперше системно сформулював принципи раціонального управління американський менеджер Гаррінгтон Емерсон у 1912 році у своїй праці *«Дванадцять принципів продуктивності»*. Проте творець «теорії адміністрування» Анрі Файоль висловив думку, що кількість принципів управління не може бути сталою або обмеженою, адже кожне ефективне правило чи норма, підтверджена практикою, має право стати принципом менеджменту [2] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи управління А. Файоля [2]

№ п	Принципи	Зміст принципів
1	Розподіл праці	Спеціалізація робіт, необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення числа цілей, на які спрямовують сили працівника)
2	Повноваження і відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
3	Дисципліна	Працівники мусять дотримуватись умов угоди, укладеної між ними й керівництвом; менеджери повинні застосовувати справедливі санкції у разі порушників порядку.

4	Єдиноначалля	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним.
5	Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні об'єднуватися в групи й координуватися за єдиним планом.
6	Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивідуума.
7	Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю.
8	Централізація	Природний порядок в організації, що має керуючий центр.
9	Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, якими передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії.
10	Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму робочому місці.
11	Справедливість	Встановлення правил повинні дотримуватися на всіх рівнях ієрархічного ланцюга.
12	Стабільність персоналу	Наявність на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність.
13	Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень.
14	Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу і організації в цілому забезпечує єдність зусиль.

Джерело: складено на підставі [2]

Виходячи з принципів управління, сформульованих А. Файолем, та враховуючи сучасні трансформаційні процеси в економіці й суспільстві, можна виокремити ключові принципи менеджменту туристичної індустрії, які набувають особливої значущості в умовах стратифікаційних перетворень:

1. Принцип системності.

Менеджмент туристичної індустрії має розглядатися як цілісна система, що охоплює всі взаємопов'язані елементи управління з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, їх взаємозалежності та відкритості системи в цілому. З економічної точки зору цей принцип відображає розуміння туристичної індустрії як складного комплексу взаємодіючих підсистем — готельної, транспортної, рекреаційної, інформаційної тощо, — функціонування кожної з яких впливає на загальний результат діяльності галузі. Ефективність системи забезпечується лише

за умови узгодженості дій усіх складових і правильно обраних управлінських важелів.

2. Принцип багатофункціональності (єдності цілей). Цей принцип передбачає узгодженість і взаємозв'язок цілей усіх рівнів управління та структурних підрозділів туристичної індустрії. Єдність цілей означає, що кожен елемент системи має власні завдання, але всі вони спрямовані на досягнення спільної стратегічної мети організації чи галузі загалом. У практичному вимірі це означає, що навіть при розмаїтті напрямів діяльності (готельний бізнес, транспортні послуги, рекреація, маркетинг тощо) усі дії повинні бути взаємопов'язані, узгоджені з державними нормами, ринковими умовами та не суперечити одне одному.

3. Принцип пропорційності. Його сутність полягає у забезпеченні оптимального співвідношення між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність є важливою умовою стабільного розвитку як економіки загалом, так і окремого суб'єкта господарювання. Для туристичної індустрії це означає необхідність підтримання балансу між різними компонентами діяльності, наприклад:

- між основним і допоміжним обслуговуванням клієнтів;
- між керівними структурами та виконавчими підрозділами;
- між індивідуальними та груповими перевезеннями туристів;
- між різними службами та підрозділами в межах однієї організації.

Контроль за дотриманням пропорційності та оптимального співвідношення ресурсів, процесів і результатів є одним із ключових завдань ефективного управління в туристичних підприємствах, оскільки саме баланс і гармонійна взаємодія між усіма складовими системи забезпечують стабільний розвиток і конкурентоспроможність галузі.

4. Принцип плановості. Трудова діяльність людини характеризується свідомим і цілеспрямованим характером. Саме доцільність дій є основою планомірної організації роботи підприємств туристичної сфери. Суть принципу полягає у визначенні головних напрямів і пропорцій розвитку організації на майбутнє. Планування пронизує всі рівні організації — як у вигляді поточних, так і перспективних планів. План розглядається як система економічних і соціальних завдань, які мають бути виконані в подальшому. Наприклад, якщо студент після завершення навчального закладу має намір працювати в туристичній індустрії, він повинен здобути необхідні теоретичні знання та практичні навички. Саме тому планується навчання у вищому закладі освіти за відповідною спеціальністю туристичної сфери. При цьому важливо враховувати, що вибір професії є результатом попереднього процесу планування.

5. Принцип демократизації управління — це залучення працівників до процесу управління організацією. Форми участі можуть бути різноманітними: часткова оплата праці, інвестування в акції, колегіальне прийняття управлінських рішень, спільне адміністративне управління. Японська практика управління якістю яскраво демонструє цей принцип. На японських підприємствах діють гуртки якості, куди входять безпосередні виконавці, тобто робітники, для спільного прийняття рішень щодо вдосконалення виробництва та підвищення якості продукції. У суб'єктів туристичної індустрії демократизація управління реалізується через колегіальне ухвалення рішень. Найчастіше використовуються такі методи, як «мозковий штурм» для розв'язання проблемних ситуацій, наприклад при створенні нового туристичного маршруту, метод «Дельфі», а також якісні методи прогнозування.

6. Принцип поєднання матеріального і морального стимулювання передбачає відповідність видів і обсягів стимулювання працівників кількості та якості виконаної ними роботи. Стимулювання може бути матеріальним і нематеріальним, внутрішнім і зовнішнім. Наприклад, зовнішнє стимулювання здійснюється через

ринкові механізми та державне регулювання. Прагнучи досягти соціально-економічного ефекту від збалансованого розвитку туризму, держава формує нормативно-правові, регуляторні, фінансові й інституційні механізми, що сприяють перетворенню туризму на прибуткову галузь економіки, складовою яких є системи стимулювання створення та просування конкурентоспроможного туристичного продукту.

Усередині туристичної індустрії також формуються власні мотивуючі механізми — технологічні, фінансові, інформаційні зв'язки між учасниками ринку, які визначають взаємозалежність результатів роботи окремих структурних елементів і персоналу. Це сприяє формуванню специфічних систем стимулювання на галузевому або регіональному рівнях.

7. Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності передбачає створення чіткої організаційної структури, розробку положень про права та обов'язки керівників, посадових інструкцій для менеджерів туристичної сфери, а також установлення конкретної матеріальної відповідальності за недоліки у роботі. Паралельно здійснюються організаційні заходи та забезпечується контроль за якісним виконанням кожним працівником покладених на нього завдань у встановлені терміни.

8. Принцип економічності й ефективності. Його суть полягає в оптимізації процесів управління, що сприяє досягненню економічності, але в межах, які не знижують ефективність діяльності. Як і будь-який бізнес, туристична діяльність має головну мету — отримання прибутку, який має зростати у довгостроковій перспективі.

9. Принцип правильного підбору і розміщення кадрів реалізується так, щоб кожен працівник на своїй посаді міг максимально ефективно виконувати покладені на нього обов'язки. Підготовка кадрів для туристичної індустрії повинна базуватися на інноваційних підходах і враховувати міжнародні стандарти

професійної освіти. У практичній підготовці фахівців рекомендується використовувати технології створення освітніх кластерів — системно організованих об'єднань навчальних закладів різних рівнів, розташованих у близькому регіоні. Це сприяє розвитку кадрового потенціалу. Щодо розміщення кадрів, то важливо враховувати професійні компетенції працівника, здійснюючи відбір за його спеціалізацією.

10. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку полягає у створенні багаторівневої структури управління, коли нижчі ланки підпорядковуються керівним органам вищого рівня. Принцип зворотного зв'язку відображає систему планування «зверху вниз» та «знизу нагору». Остання передбачає, що плани розробляються підлеглими й затверджуються керівництвом. Наприклад, перед тим як туристичний маршрут «Замками Буковини та Поділля» буде впроваджено, він має пройти погодження з керівником туристичної компанії.

11. Принцип стійкості та мобільності системи управління передбачає, що при зміні зовнішніх або внутрішніх умов організації система менеджменту не повинна зазнавати кардинальних змін. Стійкість визначається насамперед якістю стратегічних планів, оперативністю управлінських дій і здатністю системи пристосовуватись до зовнішніх змін. Поряд зі стійкістю управлінський процес має залишатися мобільним — тобто гнучко реагувати на зміни потреб і вимог споживачів послуг.

12. Принцип корпоративного духу. Останнім часом суб'єкти туристичного бізнесу все більше уваги приділяють розвитку корпоративного духу. Під цим розуміють відчуття єдності працівника з колективом, підрозділом і загалом із компанією. Використання корпоративних заходів допомагає зменшити плинність кадрів і підвищити згуртованість команди, адже саме під час таких подій формуються емоційні зв'язки між співробітниками та компанією. Таким чином, сучасний менеджмент розглядає організаційну

культуру як стратегічний інструмент, що об'єднує всі підрозділи та працівників навколо спільних цілей.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі та формулюються нові принципи менеджменту туристичної індустрії. Застосовують й інші, підтверджені практикою принципи управління.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись і зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

Значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні конкретного підприємства може бути різним, оскільки кожна організація унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, контрагентських зв'язків, широти асортименту надання послуг тощо. Тож, актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від цілей організації та стану навколишнього середовища, але вони мають у своїй сукупності створювати струнку систему правил, яка дозволяє туристичній організації бути ефективною.

1.3. Методи управління туристичною діяльністю та їх класифікація

Щоб реалізувати функції менеджменту, необхідно використовувати певні інструменти впливу, за допомогою яких менеджери активізують ініціативу та творчість персоналу підприємства, забезпечуючи досягнення цілей, поставлених перед організацією. Такими інструментами виступають методи менеджменту.

Ефективність діяльності підприємств туристичної індустрії безпосередньо залежить від правильного вибору та застосування різних методів управління. На це впливають рівень розвитку інституційного середовища, форма власності, специфіка завдань, що стоять перед підприємством, а також інші чинники.

Методи менеджменту — це способи впливу на окремих працівників та колективи в цілому, необхідні для досягнення визначених управлінських цілей. Основою класифікації методів є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі своєї діяльності.

Найбільш поширені методи менеджменту в туристичній індустрії такі:

1. Економічні.
2. Організаційно-розпорядчі (адміністративні).
3. Соціально-психологічні.
4. Правові.

1. Економічні методи управління.

Економічні методи становлять систему економічних важелів і заходів, через які здійснюється вплив на керовані об'єкти для найефективнішого досягнення поставлених цілей і забезпечення узгодженості інтересів суспільства, підприємства та його працівників. Такі важелі відповідають соціально-економічній природі організації й виступають одним із ключових факторів розвитку виробництва та обміну в ринкових умовах.

До економічних методів належать: фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці тощо. Саме за їх допомогою формується стійкий механізм економічної зацікавленості персоналу у досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства.

Для економічних методів характерний безпосередній та ефективний вплив на матеріальні інтереси як окремого працівника туристичного підприємства, так і колективу в цілому.

2. Крім економічних методів, у практиці управління застосовуються також організаційно-розпорядчі (в окремих джерелах їх називають адміністративними) методи.

Адміністративні методи являють собою систему прямого адміністративного

впливу на підлеглих, що використовується для реалізації нормативних та індивідуальних управлінських актів.

Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають цілі, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і посадових осіб управлінського апарату.

Індивідуальні акти управління (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресовані конкретним об'єктам управління і визначають для них поточні завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюється через регламентування, нормування, інструктування та інформування. Такий вплив реалізується за допомогою документів тривалої дії.

Надмірне використання адміністративно-розпорядчих методів може завдати шкоди діяльності організації, адже працівники можуть звикнути бути пасивними виконавцями чужої волі або відчувати психологічний дискомфорт і чинити опір. Тому розпорядчі методи необхідно поєднувати не лише з економічними, а й з психологічними, спрямовуючи підлеглих не на сліпе виконання завдань, детально розписаних у термінах і послідовності дій, а на досягнення кінцевих результатів. Це можливо тоді, коли менеджер формує в колективі мотиваційне середовище, яке активізує соціальну активність працівників, їхню ініціативність, творчу цілеспрямованість і самодисципліну.

3. Соціально-психологічні методи управління – це сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки, взаємозв'язки та соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Вони базуються на використанні моральних стимулів до праці і впливають на особистість через психологічні прийоми, перетворюючи адміністративне завдання у свідомий обов'язок і внутрішню потребу людини.

Основна мета застосування цих методів полягає у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє ефективному виконанню організаційних і економічних завдань.

До соціально-психологічних методів впливу належать: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу (через проведення семінарів, тренінгів, виховних заходів), соціальне регулювання діяльності, активізація та підтримка в колективі прогресивних інтересів, потреб і корпоративної культури тощо.

Характерною особливістю цієї групи методів є те, що вони підтримують і розвивають у працівників прагнення до самовираження, визнаючи їхні здібності, творчий підхід до праці, досягнення та індивідуальність.

В організації управлінського процесу необхідно враховувати, що функції управління виступають як форма, а методи управління – як зміст цього процесу.

У сучасній практиці управління малими туристичними підприємствами найчастіше використовуються лінійна та функціональна організаційні структури.

Лінійна структура управління базується на таких принципах:

- єдність підпорядкування;
- відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи в певному напрямі;
- забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- оптимізація кількості підлеглих у одного менеджера.

За лінійної структури всі функції управління нижчою ланкою зосереджуються в одній керівній структурі.

4. Правові методи управління. Розвиток підприємництва і формування механізмів його підтримки спирається на конституційні норми, систему законів

загального характеру, а також спеціальні закони, що регулюють окремі види й форми підприємницької діяльності[23].

Враховуючи надзвичайну важливість законодавчого та правового регулювання діяльності економічних суб'єктів — підприємств, фірм та інших організацій, поряд із поширеною класифікацією методів управління на три групи (економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні) доцільно виділити й четверту групу — методи, що ґрунтуються на господарському, фінансовому чи трудовому праві.

Правові методи управління — це сукупність способів дії суб'єкта управління, що здійснюються за допомогою правових норм, правових відносин та правових актів.

Правові норми визначають місце туристичної організації в системі національної економіки, регулюють характер і зміст її відносин з іншими суб'єктами, а також взаємовідносини керівника з найманими працівниками. Вони встановлюють гарантії безпеки перевезень, умови діяльності та правила поведінки в межах правового поля.

Організація, користуючись правами, закріпленими в законодавчих актах держави, має можливість організовувати власну діяльність, розпоряджатися ресурсами, укладати угоди, видавати доручення, створювати підрозділи, філії, представництва, відкривати рахунки в банках, а також впроваджувати право володіння, користування і розпорядження майном на власний розсуд.

Правові норми визначають також порядок і строки звітності, обов'язкові платежі, види забороненої діяльності, а також покарання та санкції, що застосовуються до порушників установлених правил.

Правові відносини організації формуються через укладання угод і контрактів з іншими суб'єктами господарювання — на виконання робіт, надання послуг, перевезення, а також через договори оренди, купівлі-продажу тощо.

Досконале знання та розуміння системи правових норм і відносин дає змогу менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері економічних зв'язків з іншими підприємствами.

Правові акти трудового та господарського законодавства регулюють діяльність адміністративного персоналу, визначають відносини між керівниками і працівниками, а також міру відповідальності за невиконання службових обов'язків. Ці права та обов'язки забезпечують належний рівень трудової дисципліни і впливають на формування корпоративної культури.

Отже, діяльність підприємств, пов'язана з наймом і звільненням працівників, організацією режиму праці та взаємовідносинами між адміністрацією й колективом, регулюється актами трудового права. Підсумовуючи, можна зробити висновок: для ефективного управління організацією туристичної сфери необхідно визначити оптимальне співвідношення методів управління, яке забезпечить досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Висновок до розділу 1

У першому підпункті дослідження розкрито сутність і структуру туристичної індустрії як складної соціально-економічної системи, у межах якої взаємодіють виробники й споживачі туристичних послуг, транспортні, готельні, культурні, рекреаційні та інші підприємства. Визначено, що туристична індустрія виступає важливою складовою національної економіки, забезпечуючи мультиплікативний ефект для суміжних галузей. Узагальнення наукових підходів дозволило трактувати туристичну індустрію як сукупність підприємницьких структур, діяльність яких спрямована на задоволення потреб туристів і формування комплексного туристичного продукту.

Другий підпункт було присвячено розкриттю принципів організації та координації діяльності туроператора. З'ясовано, що ефективність управління туристичною організацією значною мірою залежить від дотримання принципів менеджменту, серед яких — єдність дій, розподіл праці, дисципліна, централізація, підпорядкованість інтересів і справедливість. Установлено, що ці принципи мають взаємодоповнюючий характер і забезпечують синергетичний ефект у системі управління.

У третьому підпункті розглянуто методи управління туристичною діяльністю, які виступають практичними інструментами впливу менеджера на персонал і організаційні процеси. Залежно від характеру впливу вони поділяються на економічні, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні та правові. Встановлено, що ефективне управління туристичним підприємством передбачає оптимальне поєднання цих методів, що забезпечує баланс між контролем, мотивацією і самореалізацією працівників.

РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «КВІТКА БУКОВИНИ» У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ПРОМОЦІЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика суб'єкта туристичного бізнесу «Квітка Буковини»

Туроператор «Квітка Буковини» є приватним підприємством, що займає помітне місце серед туристичних компаній Чернівецької області. Повна юридична назва підприємства — Приватне підприємство «Квітка Буковини» (код ЄДРПОУ 38843768). Компанію офіційно зареєстровано 3 вересня 2013 року, що підтверджується даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб. Керівником та засновником підприємства є Біла Аліна Ярославівна, яка одночасно виступає і кінцевим бенефіціаром компанії. Статутний капітал підприємства становить 1 000 гривень, що є типовим показником для приватних малих підприємств у туристичній сфері.

Юридична адреса туроператора: 58000, м. Чернівці, вул. Героїв Майдану, 43-В, офіс 19. Компанія має власний офіс, обладнаний сучасними засобами комунікації, комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, клієнтами та партнерами. Для комунікації з клієнтами використовуються такі канали зв'язку: телефони +380 (98) 336-33-88, +380 (372) 58-60-16, +380 (95) 330-15-98, а також офіційна електронна пошта info@bukflower.com.ua. Офіційний вебсайт компанії — bukflower.com.ua, де представлена детальна інформація про туристичні маршрути, акційні пропозиції, партнерські програми та фотозвіти з організованих турів.

Компанія працює з понеділка по п'ятницю у звичному офісному режимі — з 10:00 до 17:30, вихідними днями є субота та неділя. Такий графік діяльності є зручним для узгодження групових подорожей, обробки замовлень та надання консультацій потенційним туристам у робочий час[11].

Основним напрямом діяльності підприємства є організація внутрішнього туризму в межах України, зокрема турів по Буковині, Поділля, Галичині, Карпатах та інших туристично привабливих регіонах. Разом з тим, останніми роками

підприємство розширило свій спектр послуг і почало пропонувати в'їзні та виїзні міжнародні тури, що дозволило йому охопити ширшу цільову аудиторію. Це свідчить про поступову еволюцію компанії від локального туристичного оператора до багатoproфільного суб'єкта туристичного ринку, який динамічно реагує на зміни попиту.

Підприємство має ліцензію на провадження туроператорської діяльності (серія АЕ №185991), що підтверджує його офіційний статус і право здійснювати професійну туристичну діяльність. Наявність ліцензії також гарантує клієнтам дотримання законодавчих норм, стандартів якості обслуговування та фінансової відповідальності перед споживачами туристичних послуг.

Організаційна структура ПП «Квітка Буковини» є функціональною і відповідає особливостям малого підприємства. Структура включає такі основні посади та підрозділи: директор (керівник підприємства), менеджери з туризму, бухгалтер, гіді-екскурсоводи, а також фахівець з маркетингу та реклами. Загальна чисельність працівників становить близько 5–8 осіб, залежно від сезону туристичної активності. Така компактна структура забезпечує гнучкість управління, швидке прийняття рішень та мінімальні витрати на адміністративний апарат. Водночас, у компанії підтримується високий рівень комунікації між усіма ланками управління — як вертикальної, так і горизонтальної. Для внутрішньої взаємодії використовується система Google Workspace, що дозволяє ефективно координувати дії працівників, вести спільне планування та обмін документами в онлайн-режимі.

Директор підприємства виконує функції стратегічного управління, контролює фінансово-господарську діяльність, визначає напрями розвитку та укладає партнерські угоди. Менеджери з туризму відповідають за підбір маршрутів, бронювання послуг, супровід клієнтів на всіх етапах подорожі, ведення переговорів із партнерами, підготовку договорів та інформаційних матеріалів. В

обов'язки гідів-екскурсоводів входить організація екскурсійної програми, супровід туристичних груп, надання довідкової та культурно-пізнавальної інформації. Бухгалтер здійснює фінансовий облік, контролює витрати, веде звітність перед контролюючими органами. Маркетолог займається формуванням бренду підприємства, веденням сторінок у соціальних мережах, просуванням турів, участю в туристичних виставках і створенням рекламного контенту.

Слід зазначити, що «Квітка Буковини» активно використовує соціальні мережі та онлайн-комунікації як інструмент просування своїх послуг. Компанія має офіційні сторінки у Facebook, Instagram та YouTube, де регулярно публікує фото- та відеозвіти з турів, оголошення про нові маршрути, сезонні знижки, святкові пропозиції. Зокрема, у Facebook сторінка туроператора має значну кількість підписників і позитивні відгуки клієнтів, які відзначають високий рівень організації, комфортні умови подорожей, професіоналізм гідів та індивідуальний підхід до кожного туриста. В Instagram компанія активно публікує візуальний контент — фотографії мальовничих куточків Буковини, Карпат, Хмельниччини та інших регіонів, що формує емоційний зв'язок із потенційними клієнтами та стимулює інтерес до подорожей Україною.

Підприємство приділяє особливу увагу співпраці з місцевими громадами, музеями, культурними закладами, садибами зеленого туризму та базами відпочинку. Такий підхід сприяє розвитку внутрішнього туризму, популяризації національної спадщини та культурної ідентичності України. Крім того, компанія активно розробляє етнографічні маршрути, гастрономічні та освітні тури, орієнтовані на молодь, студентів і школярів. Саме напрям освітнього туризму є одним із провідних у діяльності туроператора, оскільки він тісно співпрацює з навчальними закладами регіону, організовуючи екскурсійні програми для учнів та студентів.

Важливою рисою діяльності підприємства є індивідуальний підхід до клієнта. Компанія не прагне масовості, а натомість робить ставку на якість послуг і задоволення потреб кожного туриста. Така стратегія дозволяє підтримувати стабільну клієнтську базу, позитивну репутацію та високий рівень довіри. Перевагами туроператора є стабільна цінова політика, відповідальність у виконанні зобов'язань, надійні партнери, досвідчені гідни та сучасні підходи до організації подорожей.

Отже, туроператор «Квітка Буковини» є прикладом успішного малого підприємства, яке завдяки своїй професійності, гнучкій організаційній структурі, продуманій маркетинговій політиці та любові до рідного краю змогло створити власний бренд на регіональному туристичному ринку. Компанія гармонійно поєднує традиційні підходи до організації турів з інноваційними технологіями управління та комунікації, що забезпечує її стабільний розвиток навіть в умовах економічних викликів та змін на туристичному ринку України.

2.2. Напрями діяльності, маршрутна мережа та ринкове позиціонування туристичного підприємства «Квітка Буковини» в контексті популяризації культурної спадщини

Основні напрями діяльності туроператора «Квітка Буковини» формуються відповідно до стратегічної місії підприємства — розвитку внутрішнього туризму в Україні, популяризації природного, історико-культурного та етнографічного потенціалу Буковини, Карпат, Поділля та суміжних регіонів. Компанія послідовно дотримується концепції сталого туризму, орієнтуючись на підтримку місцевих громад, розвиток малого бізнесу в туристичних регіонах та формування позитивного іміджу України як привабливої країни для подорожей.

На відміну від багатьох комерційно орієнтованих туристичних операторів, «Квітка Буковини» не займається організацією морських чи авіаційних турів, а

спеціалізується переважно на наземному внутрішньому туризмі, що дозволяє компанії глибше занурюватися у вивчення та промоцію національного туристичного продукту. Така стратегія діяльності відповідає сучасним тенденціям розвитку українського туризму, де все більше уваги приділяється локальним маршрутам, культурній автентичності та екологічній безпеці подорожей.

Основу діяльності компанії становлять екскурсійні та культурно-пізнавальні тури вихідного дня тривалістю від одного до двох днів. Це найпопулярніший формат подорожей серед клієнтів, адже він поєднує зручність, доступність і насиченість програми. Компанія пропонує численні тури Чернівецькою, Івано-Франківською, Тернопільською, Хмельницькою та Львівською областями. Найбільш популярними напрямками є екскурсії до Хотина, Кам'янця-Подільського, Чернівців, Вижниці, Косова, Коломиї, а також маршрути у мальовничі куточки Гуцульщини. Туроператор пропонує також унікальні подорожі етнографічними маршрутами, що охоплюють традиційні ремесла, народні свята, фестивалі, дегустації місцевих страв та знайомство з побутом горян.

Важливе місце у діяльності підприємства займають тематичні тури, орієнтовані на конкретні інтереси туристів. Серед них особливою популярністю користуються маршрути, присвячені замковій архітектурі та історичним пам'яткам, зокрема «Замки Поділля», «Фортеці Буковини», «Дорогою старих міст». Крім того, компанія організовує тури сакральної архітектури, під час яких туристи знайомляться із давніми монастирями, церквами, костелами, дерев'яними храмами, що занесені до списку ЮНЕСКО. У межах культурно-пізнавального напрямку активно розвиваються маршрути до музеїв народної творчості, художніх галерей, літературних музеїв та архітектурних комплексів, що дає змогу подорожнім краще зрозуміти духовну спадщину українського народу.

Окремим важливим напрямом роботи туроператора є організація шкільних та студентських екскурсій, які мають як пізнавальний, так і виховний характер.

Компанія активно співпрацює з навчальними закладами Чернівецької області та інших регіонів України, розробляючи спеціальні освітні маршрути, що поєднують елементи навчання, гри та інтерактиву. Такі подорожі спрямовані на поглиблення знань учнів з історії, географії, культури, екології, а також на виховання любові до рідного краю. Завдяки кваліфікованим гідам-екскурсоводам, які володіють педагогічними навичками, екскурсії перетворюються на цікаву форму позашкільного навчання. Саме цей напрям особливо відповідає сучасним тенденціям освітнього туризму, який в умовах воєнного стану та обмежених можливостей для міжнародних подорожей набуває все більшої актуальності.

Серед нових і перспективних напрямів діяльності варто виокремити гастрономічний туризм, який «Квітка Буковини» розвиває на основі унікальних місцевих традицій Буковини та Поділля. Компанія пропонує гастрономічні маршрути, що включають відвідування сироварень, пасік, виноробень, садиб зеленого туризму та фермерських господарств. Такі тури дозволяють не лише скуштувати продукцію місцевого виробництва, а й познайомитися з процесом її виготовлення, що сприяє розвитку малого підприємництва в аграрних регіонах. Гастрономічні тури також виконують функцію культурної дипломатії, оскільки через місцеву кухню туристи відкривають для себе традиції, ментальність і побут українського народу.

Ще одним важливим напрямом є розвиток зеленого та екологічного туризму. Туроператор активно співпрацює з власниками сільських садиб, екопарків, заповідників та туристичних центрів, що сприяє поширенню екологічної культури серед туристів. Під час таких турів компанія наголошує на збереженні природних ресурсів, правильній поведінці у природному середовищі, сортуванні відходів і відповідальному ставленні до навколишнього середовища.

У своїй діяльності «Квітка Буковини» керується принципами соціальної відповідальності та регіональної інтеграції. Значна частина маршрутів створюється

у партнерстві з місцевими громадами, культурними установами, національними парками, музеями, майстрами народної творчості. Такий підхід забезпечує розвиток внутрішніх туристичних кластерів, створює додаткові робочі місця у сільській місцевості, підтримує локальний бізнес і сприяє збереженню нематеріальної культурної спадщини регіону.

Крім традиційних видів подорожей, туроператор поступово розширює спектр послуг, зокрема пропонує корпоративні та індивідуальні тури, розроблені під конкретні запити клієнтів. Це можуть бути святкові подорожі, тимблдинги, квест-тури, спортивно-оздоровчі маршрути, що поєднують активний відпочинок і пізнання нових місць. Завдяки високій гнучкості у плануванні та власним розробкам маршрутів, компанія здатна забезпечити персоналізований підхід до кожної групи або окремого туриста.

Таким чином, основними напрямками діяльності туроператора «Квітка Буковини» є:

- екскурсійні тури вихідного дня (1–2 дні);
- культурно-пізнавальні маршрути по Буковині, Поділля, Гуцульщині та іншим регіонам України;
- тематичні тури (замки, музеї, сакральна архітектура, етнографічні локації);
- шкільні та студентські екскурсії, інтерактивні освітні тури;
- гастрономічні маршрути (сироварні, ферми, пасіки, виноробні);
- зелений і сільський туризм, спрямований на екологічну освіту та сталий розвиток громад;
- індивідуальні та корпоративні тури, адаптовані до потреб конкретних клієнтів.

Головною метою компанії залишається просування внутрішнього туризму в Україні, створення позитивного іміджу Буковини як туристичного центру, розвиток туристичних кластерів регіону, підтримка локального бізнесу та

популяризація культурної спадщини українських земель. Завдяки цілеспрямованій роботі, професійній команді та глибокому розумінню потреб туристів, «Квітка Буковини» утвердилася як надійний партнер у сфері організації подорожей, який поєднує якість, автентичність і любов до рідного краю.

Маршрутна мережа туристичної компанії «Квітка Буковини» вирізняється багатовекторністю, тематичним різноманіттям і географічною широтою охоплення. Її діяльність базується на поєднанні пізнавального, рекреаційного, культурно-освітнього та розважального видів туризму. Компанія орієнтується як на внутрішніх, так і на міжнародних туристів, формуючи пропозиції, що відповідають сучасним тенденціям у сфері туристичного бізнесу — індивідуалізації подорожей, розвитку сімейного й освітнього туризму, популяризації короткотривалих вікенд-турів і тематичних святкових подорожей.

У структурі туристичних продуктів компанії «Квітка Буковини» виокремлюються два основні напрями діяльності — внутрішні (національні) та міжнародні (закордонні) маршрути. Такий поділ відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної індустрії України, орієнтованої як на популяризацію національних культурних ресурсів, так і на інтеграцію у світовий туристичний простір.

Внутрішні тури компанії спрямовані на вивчення природного, культурного та історичного потенціалу України. Їх особливістю є поєднання пізнавального, рекреаційного та виховного змісту. Компанія формує пропозиції з урахуванням сезонності, святкових подій, освітніх програм і тематичних фестивалів, що дозволяє приваблювати як шкільні групи, так і дорослих туристів.

До найпопулярніших напрямів належать:

- Оглядові тури Чернівцями, що передбачають знайомство з архітектурними перлинами Буковини, зокрема з Резиденцією митрополитів Буковини і Далмації

(об'єктом Світової спадщини ЮНЕСКО), старими площами, музеями та культурними осередками міста.

- «Подільський трикутник» (Хотин – Кам'янець-Подільський – Бакота) — маршрут, який гармонійно поєднує історико-фортифікаційні пам'ятки з мальовничими ландшафтами Дністровського каньйону.

- «Гуцульські стежки» (Верховина – Косів – Криворівня) — етнографічний тур, що розкриває унікальність народних ремесел, фольклору, побуту та духовної культури Карпатського регіону.

- Етнотур «Буковинське Різдво» — зимовий культурно-обрядовий маршрут, зорієнтований на збереження нематеріальної культурної спадщини шляхом участі туристів у святкових обрядах, різдвяних фестивалях, колядах та народних майстер-класах.

Усі внутрішні тури мають виражену освітньо-культурну спрямованість, містять елементи інтерактивності (квести, екологічні стежки, дегустації, зустрічі з майстрами народної творчості) і сприяють розвитку внутрішнього туризму як складової громадянського та патріотичного виховання.

Міжнародний напрямок є провідним у діяльності компанії «Квітка Буковини». На основі аналізу сайту виявлено, що компанія активно пропонує автобусні тури Європою, які охоплюють країни Центральної та Південної Європи — Італію, Угорщину, Словенію, Польщу, Румунію, Чехію, Австрію, Францію, Німеччину, Норвегію, Данію, Естонію тощо.

Серед найбільш затребуваних і актуальних пропозицій:

- «Італійський роман: Рим, Верона, Венеція» (5 днів, Італія, Ватикан, Угорщина; ціна — 244 €; дати виїздів: 30.10–03.11).

- «Вікенд в Трансільванії» (4 дні, Румунія; 130 €; виїзди з Чернівців: 24.10–26.10, 30.10–02.11).

- «Міста мрій: дитячі канікули у Відні, Венеції та Вероні + парки Prater і Gardaland» (5 днів, Австрія, Італія, Польща, Угорщина; 287 €; виїзд 18.10).
- «Румунія в стилі “Bay”»: Бухарест, Salina Turda та замки Трансільванії» (5 днів, 262 €; гарантійний виїзд — 24.10).
- «Різдвяні ярмарки Австрії: Відень, Зальцбург, Гальштат та озеро Вольфгангзее» (4 дні, 242 €; дати: 28.11–01.12).
- «Містична Трансільванія» (3 дні, 174 €; дати: 24.10–26.10).
- «Римські канікули: 2 дні в Римі + MagicLand Park» (7 днів, 399 €; дати: 18.10–24.10).
- «Максимум Лазурного узбережжя: Ніцца, Канни, Монако, Прованс» (8 днів, 470 €; дати: 01.11–08.11).

На основі структури сайту «Квітки Буковини» можна виділити кілька основних видів турів, які відображають стратегічну орієнтацію компанії:

1. Автобусні тури по Європі — це основний напрям міжнародної діяльності компанії. Такі маршрути передбачають подорож комфортними автобусами через кілька європейських країн із відвіданням культурно-історичних центрів. Наприклад, тури «Італійський роман: Рим, Верона, Венеція», «Міста мрій: Відень, Венеція, Верона + парки Prater і Gardaland», «Римські канікули: 2 дні в Римі + MagicLand Park» поєднують пізнавальну складову з відпочинком і розвагами. Такі подорожі тривають від 4 до 8 днів, передбачають супровід кваліфікованого гідів, проживання в готелях середнього рівня та збалансовану екскурсійну програму.

2. Культурно-пізнавальні тури спрямовані на знайомство з архітектурною, мистецькою та духовною спадщиною різних країн. До них належать тури в Італію, Чехію, Австрію, Францію, Польщу та Угорщину. Вони включають екскурсії історичними центрами, відвідування музеїв, соборів, галерей, участь у тематичних заходах. Такі маршрути користуються попитом серед студентів, викладачів, працівників культури та поціновувачів європейського мистецтва.

3. Святкові та різдвяні тури — це сезонна група подорожей, орієнтована на зимово-новорічний період. Найпопулярнішими є «Різдвяні ярмарки Австрії: Відень, Зальцбург, Гальштат та озеро Вольфгангзеє», «Різдвяна Румунія + ярмарки», а також маршрути по Центральній Європі — Прага, Нюрнберг, Дрезден, Краків. Такі подорожі мають атмосферний, емоційно насичений характер і поєднують культурний, гастрономічний та розважальний аспекти.

4. Етнографічно-історичні тури спрямовані на ознайомлення з національними традиціями, побутом і культурною спадщиною Карпатського регіону та суміжних країн. Це маршрути «Вікенд у Трансільванії», «Містична Трансільванія», «Румунія в стилі “Baу”», «Гуцульські стежки», які передбачають відвідування середньовічних замків, фортець, музеїв просто неба, етнографічних центрів.

5. Освітньо-дитячі тури займають особливе місце в діяльності компанії. Туроператор пропонує подорожі, розроблені спеціально для школярів і студентів, із врахуванням вікових особливостей і навчальних програм. Наприклад, тур «Міста мрій: дитячі канікули у Відні, Венеції, Вероні + парки Prater і Gardaland» має яскраво виражений розважально-пізнавальний характер і сприяє формуванню у молоді європейського світогляду та міжкультурної компетентності.

6. Рекреаційно-оздоровчі тури — це переважно поїздки у природні регіони з лікувально-оздоровчим або активним компонентом (гірськолижні трансфери «Буковель + Драгобрат», екскурсії до соляних шахт Саліна Турда, програми відпочинку на узбережжі). Такі маршрути спрямовані на відновлення фізичних і психологічних ресурсів туристів, поєднують комфортне пересування, релакс і культурне дозвілля.

7. Індивідуальні та корпоративні тури — це гнучкий формат, який дозволяє клієнтам самостійно формувати програму подорожі, вибирати напрям, готелі, тривалість та види активностей. «Квітка Буковини» надає можливість створення

авторських маршрутів, що робить її конкурентною серед агентств, орієнтованих на масовий продукт.

Сайт компанії демонструє високу структурованість пропозицій, які згруповані за категоріями:

- *Автобусні тури по Європі,*
- *Для школярів,*
- *Гарячі пропозиції,*
- *Індивідуальні тури,*
- *Тури Україною, Румунією, Молдовою,*
- *Трансфери до гірськолижних курортів (Буковель, Драгобрат).*

Таке розмежування свідчить про маркетингову гнучкість компанії та її орієнтацію на різні сегменти ринку: молодіжні, сімейні, шкільні, групові та індивідуальні подорожі.

Отже, маршрутна мережа туристичної компанії «Квітка Буковини» є розгалуженою, тематично різноманітною та конкурентоспроможною. Її діяльність базується на поєднанні культурно-пізнавальних, рекреаційних і святкових складників, а також на використанні сучасних підходів до організації подорожей. Компанія вміло поєднує локальні (буковинські) туристичні продукти із широким вибором європейських маршрутів, що забезпечує їй стабільну позицію на туристичному ринку України та дозволяє задовольняти запити різних категорій туристів — від школярів до досвідчених мандрівників.

Туристична діяльність у Чернівецькій області має розвинену та різнопланову структуру, що зумовлено поєднанням вигідного географічного положення, сприятливих природно-кліматичних умов і значного культурно-історичного потенціалу регіону. Область розташована на перетині важливих транспортних шляхів між Україною, Румунією та Молдовою, що створює сприятливі умови для розвитку міжнародного, транскордонного та внутрішнього туризму. До головних

чинників туристичної привабливості належать мальовничі ландшафти Передкарпаття і Буковинських Карпат, наявність численних природних пам'яток (Смугарські водоспади, заповідник «Черемоський», гора Томнатик), архітектурна спадщина (резиденція митрополитів Буковини і Далмації, внесена до списку ЮНЕСКО), а також етнокультурна самобутність регіону.

Ринок туристичних послуг Чернівецької області представлений значною кількістю агентств і туроператорів, серед яких переважають малі приватні підприємства. Більшість із них спеціалізуються на організації автобусних, екскурсійних і гірськолижних турів, а також на реалізації закордонних напрямків — Туреччина, Єгипет, Болгарія, Греція. Поряд із цим, спостерігається активізація внутрішнього туризму: зростає попит на короткотривалі поїздки вихідного дня, екологічні та культурно-пізнавальні маршрути в межах області. Основні маршрути зосереджені навколо Чернівців, Вижницького та Путильського районів, Сторожинця, Хотина, де туристи можуть поєднати природний і культурно-історичний відпочинок.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика туристичних агентств м. Чернівці

Назва агентства	Основна спеціалізація	Географічний фокус	Особливості діяльності	Рівень онлайн-присутності	Конкурентні переваги
Join UP! Чернівці	Виїзний туризм, пляжні тури	Туреччина, Єгипет, Іспанія	Пакетні тури з трансфером та страхуванням	Високий (власний сайт, соцмережі)	Впізнаваний національний бренд, партнерська мережа

Coral Travel Чернівці	Масовий закордонний туризм	Туреччина, Греція, Болгарія	Онлайн-бронювання, робота з туроператорами	Високий	Стабільність, співпраця з великими готельними мережами
TUI Ukraine	Сімейний і молодіжний туризм	Україна, Європа, Середземномор'я	Багатопрофільність, франчайзингова модель	Високий	Власні програми лояльності, сильний бренд
Anex Tour	Масовий туризм, чартерні програми	Туреччина, Єгипет, ОАЕ	Пакетні тури з авіаперельотом	Середній	Низькі ціни, масштабна дистрибуція
Travel Time	Екскурсійні тури Україною	Західна Україна, Карпати	Авторські тури, подорожі вихідного дня	Середній	Гнучкість, локальні маршрути
Квітка Буковини	Внутрішній, етнографічний і міжнародний туризм	Буковина, Румунія, Молдова	Власні програми, прийом туристів, зелений туризм	Високий (сайт, соцмережі)	Регіональна ідентичність, культурна спрямованість

Джерело: створено автором

Порівняльний аналіз діяльності туристичних агентств регіону засвідчує, що більшість із них орієнтована переважно на посередницькі функції — бронювання турів, оформлення документів і страхування, тоді як власні туристичні продукти розробляють лише окремі оператори. На цьому тлі діяльність туроператора «Квітка Буковини» вирізняється більш комплексним і цілеспрямованим підходом. Підприємство функціонує не лише як посередник, а як розробник і організатор авторських маршрутів, зорієнтованих на популяризацію Буковинського краю. Його тури охоплюють екскурсійні програми Чернівцями, Хотиним, Кам'янцем-Подільським, Вижницею, маршрути етнографічного характеру («Буковинські традиції», «Дорога ремесел»), природно-пізнавальні подорожі до Карпат, а також міжнародні напрями — Румунію та Молдову. Особливістю діяльності «Квітки Буковини» є

акцент на інтеграції культурного, екологічного та рекреаційного туризму, що відповідає концепції сталого розвитку туристичної галузі.

У порівнянні з типовими туристичними агентствами Чернівців, які пропонують здебільшого стандартизовані тури та масові закордонні напрямки, «Квітка Буковини» демонструє нішеву орієнтацію на локальний ринок і розвиток регіонального бренду. Її діяльність сприяє збереженню культурної спадщини, підвищенню зайнятості місцевого населення та розширенню туристичної інфраструктури області. Специфіка маршрутів компанії полягає у гнучкому поєднанні екскурсійного й активного відпочинку, що робить їх привабливими як для внутрішніх, так і для іноземних туристів. Отже, можна стверджувати, що «Квітка Буковини» відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу Чернівецької області як туристичного регіону, слугуючи прикладом ефективного поєднання комерційної діяльності з культурно-просвітницькою місією.

2.3. Аналіз динаміки попиту та результатів діяльності туроператора «Квітка Буковини» у 2021–2025 рр.

Діяльність туристичної компанії «Квітка Буковини» у 2021–2025 роках характеризується стабільним розвитком внутрішнього туризму, поступовим зростанням середньої вартості турів і певними коливаннями кількості обслуговуваних туристів залежно від соціально-економічних та безпекових умов у країні. Аналіз статистичних показників дозволяє простежити основні тенденції динаміки попиту, структури туристичних продуктів та складу клієнтської бази.

Таблиця 2.2

Середня вартість одноденного туру за 2021-2025 роки, грн

2021	2022	2023	2024	2025
655 грн	750 грн	890 грн	1100 грн	1250 грн

Джерело: створено автором

За аналізований період середня вартість одноденного туру зросла з 655 грн у 2021 році до 1250 грн у 2025 році, що становить майже подвоєння ціни (на 91%). Найбільш відчутне зростання відбулося у 2023–2024 роках, коли вартість підвищилася з 890 до 1100 грн. Такі зміни пояснюються інфляційними процесами, підвищенням вартості транспортних послуг, проживання та харчування, а також розширенням спектра послуг, що входять до складу туристичного продукту (інтерактивні екскурсії, дегустаційні програми, культурні заходи). Зростання цін також свідчить про підвищення якості туристичних продуктів, що формує вищу додану вартість пропозицій компанії.

Таблиця 2.3

Кількість туристів за 2021–2025 р

2021	2022	2023	2024	2025
1302 туристів	723 туристів	911 туристів	1129 туристів	1087 туристів

Джерело: створено автором

Протягом 2021–2025 років компанія обслуговувала від 723 до 1302 туристів щорічно. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році (723 туристи), що пов’язано з воєнним станом, обмеженнями на пересування та зниженням купівельної спроможності населення. У наступні роки спостерігалось поступове відновлення туристичної активності: 911 осіб у 2023 році, 1129 у 2024-му, хоча у 2025 році зафіксовано незначне зниження (1087 туристів), зумовлене сезонними коливаннями попиту.

У 2023 році компанія обслужила понад 2200 клієнтів різних категорій, серед яких:

- 60% — організовані шкільні групи,
- 30% — індивідуальні туристи та родини,
- 10% — корпоративні клієнти та представники територіальних громад.

Найбільша кількість замовлень припадала на травень–червень (період шкільних екскурсій) і вересень, коли традиційно зростає інтерес до культурно-пізнавальних турів. Зимовий сезон відзначався активним попитом на етнографічні та святкові тури («Буковинське Різдво», новорічні мандрівки Карпатами).

Таблиця 2.4

Тури які відбувалися за 2021-2025 р, у відсотках

Роки	Тур одного дня	Шкільні тури на замовлення	Інші групові тури на замовлення
2021	65%	19%	16%
2022	81%	8%	11%
2023	75%	13%	12%
2024	73%	17%	10%
2025	70%	15%	15%

Джерело: створено автором

Проведений аналіз показав, що у структурі туристичних продуктів компанії домінують тури одного дня, які залишаються найбільш популярними протягом усього досліджуваного періоду. Їхня частка коливається від 65% у 2021 році до 70% у 2025 році, що свідчить про стабільний попит на короткотермінові подорожі, орієнтовані на внутрішній ринок та бюджетного споживача.

Другу позицію займають шкільні тури на замовлення — від 8% у 2022 році до 19% у 2021 році та 17% у 2024 році. Вони мають стійку тенденцію до зростання після 2022 року, що пояснюється відновленням освітніх програм, позакласних заходів та бажанням навчальних закладів забезпечити дітям пізнавальний відпочинок.

Інші групові тури на замовлення (корпоративні, колективні, сімейні) становлять у середньому 10–15% від загальної кількості організованих подорожей. Цей сегмент демонструє помірне, але стабільне зростання у 2024–2025 роках, що

відображає підвищення довіри до компанії серед приватних клієнтів та місцевих громад.

Таблиця 2.5

Кількість подорожуючих чоловіків і жінок за 2021-2025р, у відсотках

Роки	2021	2022	2023	2024	2025
Чоловіки	36%	10%	13%	15%	23%
Жінки	42%	78%	64%	69%	64%
Діти	22%	12%	23%	16%	13%

Джерело: створено автором

Аналіз складу подорожуючих за статтю і віком показав певні зміни у соціальній структурі споживачів. Якщо у 2021 році жінки становили 42%, чоловіки — 36%, а діти — 22%, то у 2022 році через зниження активності дорослого населення частка жінок різко зросла до 78%, тоді як чоловіки становили лише 10%. У 2023–2024 роках ситуація стабілізувалася: жінки — 64–69%, чоловіки — 13–15%, діти — 16–23%.

У 2025 році частка чоловіків зросла до 23%, що може свідчити про поступове відновлення ділового та сімейного туризму. Загалом домінування жіночої аудиторії узгоджується з загальноєвропейськими тенденціями, за якими саме жінки частіше виступають ініціаторами туристичних подорожей, особливо культурно-пізнавального та оздоровчого характеру.

Компанія «Квітка Буковини» демонструє високу клієнтську лояльність — понад 45% повторних замовлень свідчить про довіру до бренду, якість організації подорожей та відповідність послуг очікуванням клієнтів. Порівняно з 2022–2023 роками, у 2024 році кількість замовлень зросла на 12%, що підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства.

Загалом, діяльність компанії відзначається гнучкістю, орієнтацією на різні сегменти ринку (шкільні, сімейні, корпоративні, індивідуальні подорожі), ефективним використанням сезонних можливостей і вдосконаленням маркетингової політики. Це забезпечує стабільний попит навіть за умов економічних та політичних викликів.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства «Квітка Буковини» дав змогу визначити його як стабільний та конкурентоспроможний суб'єкт туристичного бізнесу Чернівецької області. Компанія має чітку організаційну структуру, офіційний статус туроператора, функціонує на основі ліцензії та демонструє ефективну взаємодію між управлінськими, маркетинговими й операційними підрозділами.

У межах другого підпункту визначено основні напрями діяльності, маршрутну мережу та ринкове позиціонування туроператора. «Квітка Буковини» активно розвиває екскурсійні, культурно-пізнавальні, етнографічні, гастрономічні та освітні тури, що поєднують відпочинок із пізнанням культурної спадщини краю. Компанія не лише формує туристичні маршрути, а й виконує соціально важливу функцію — сприяє промоції історико-культурних пам'яток, розвитку малого бізнесу в громадах і зміцненню регіональної ідентичності. У результаті туроператор утвердився як провідний представник сталого туризму, який ефективно поєднує комерційну діяльність з культурно-просвітницькою місією.

Третій підпункт присвячено аналізу динаміки попиту та результатів діяльності підприємства у 2021–2025 роках. Дослідження показало позитивну тенденцію зростання середньої вартості турів і стабільний інтерес клієнтів до внутрішніх подорожей. Незважаючи на вплив воєнного стану, компанія зберегла свою клієнтську базу, демонструє високий рівень лояльності (понад 45% повторних

звернень) та адаптується до ринкових умов. Це свідчить про ефективність управлінських рішень, конкурентоспроможність туристичного продукту та здатність підприємства до розвитку в умовах невизначеності, що підтверджує його значущу роль у туристичній індустрії Буковини.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ «КВІТКА БУКОВИНИ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Використання CRM-систем у діяльності компанії «Квітка Буковини» як інструменту підвищення ефективності управління та лояльності клієнтів

В сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу, особливо для компаній, які орієнтуються на високу якість обслуговування, впровадження CRM-систем є одним із ключових факторів успіху. Туроператор «Квітка Буковини» активно використовує CRM-систему як інструмент автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами.

Відстеження і дослідження купівельної поведінки споживачів завжди було й буде одним із головних завдань маркетингового менеджменту. Учені Р. Блекуелл, Д. Енджел, П. Мініард одні з перших зазначили, що «розуміння мотивації та поведінки споживача, їх урахування під час розроблення товарів і заходів щодо їх просування на ринок — це не питання вибору, а абсолютна необхідність для виживання в умовах конкуренції». Причому «споживач незалежний у своєму виборі, однак маркетинг може вплинути і на мотивацію, і на поведінку, якщо пропонується товар або послуга розраховані на задоволення потреб і очікувань споживача» [17].

Сильна конкуренція на ринку туристичних послуг, що невпинно посилюється через те, що туристичні послуги достатньо однорідні та за потреби швидко копіюються конкурентами, змушує маркетинговий менеджмент українських туристичних компаній до інтенсивних пошуків нових засобів довгострокових конкурентних переваг. Для досягнення й утримання позицій лідера на ринку туристичних послуг України туристичним компаніям треба надавати комплексні туристичні програми, розроблені з урахуванням потреб конкретних туристів, чітко визначених категорій клієнтів, забезпечувати наявних і потенційним клієнтам кращий сервіс та ін. [10]. Усе це і багато іншого з арсеналу маркетингового менеджменту можна забезпечити завдяки впровадженню в

діяльність туристичних компаній концепції CRM (Customer Relationship Management) — управління взаємовідносинами з клієнтами.

Основне завдання CRM-концепції — розпізнати «обличчя» кожного споживача в знеособленій масі клієнтів, створити деталізований профіль клієнта. Створення такої бази даних й одночасне правильне управління нею стає дуже ефективним інструментом маркетингового менеджменту в неціновій конкурентній боротьбі й ключовим чинником стійкості та процвітання туристичного бізнесу. Туристичній компанії треба збирати й накопичувати інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях співпраці з ними (залучення, утримання, лояльність), ретельно її аналізувати та використовувати в інтересах туристичного бізнесу через побудову довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами. У результаті туристична компанія може звернутися до «потрібного» клієнта в найбільш слушний момент з найефективнішою туристичною пропозицією і найзручнішим для нього комунікаційним каналом.

На наш погляд, якщо туристична компанія має власну достовірну базу даних, яка, окрім основних відомостей про клієнтів, містить інформацію про їхні звички й інтереси, хобі, склад сім'ї та родини, дні народження, наявність транспортних засобів тощо, то вона може значно сильніше впливати на споживача, ніж рекламна кампанія про туристичні послуги загалом по країні. Маркетингові дослідження висвітлюють основні переваги використання CRM-концепції на ринку туристичних послуг:

1) підвищення лояльності клієнтів. Упровадження CRM-рішень забезпечує можливість персоналізації туристичних послуг, що веде до зростання лояльності клієнтів. Аналіз їхніх потреб і поведінки допомагає формувати індивідуальні пропозиції, поліпшуючи взаємодію між туристичними фірмами та споживачами;

2) оптимізація маркетингових стратегій. CRM-системи надають широкі можливості для аналітики, що дає змогу виявляти тенденції попиту й прогнозувати

зміни на ринку туристичних послуг. Використання таких даних сприяє розробленню ефективніших стратегій розвитку туристичних компаній;

3) автоматизація бізнес-процесів — зменшення витрат часу на аналіз даних, управління заявками індивідуальних і групових клієнтів, зменшуючи ризик помилок, управління бронюваннями туристичних подорожей, комунікацію з клієнтами тощо. У підсумку CRM-рішення суттєво впливають і на підвищення продуктивності туристичних компаній;

4) підвищення прибутковості — зменшення відтоку клієнтів і збільшення повторних продажів. CRM-системи допомагають туристичним компаніям оптимізувати бізнеспроцеси, вести централізований облік взаємодій з клієнтами та здійснювати персоналізовані пропозиції [12, 28].

Маркетинговими дослідженнями встановлено, що туристичні компанії м. Львова активно впроваджують CRM-рішення для покращання взаємодії з клієнтами й оптимізації бізнеспроцесів. Наприклад, туристична агенція Tours&Tickets використовує CRM для контролю обліку дзвінків, аналізу продажів, автоматизації процесів бронювання, управління клієнтськими запитами, комунікації з туристами. Це допомагає їй ефективно організовувати операційну роботу й покращувати якість обслуговування клієнтів. Деякі туристичні компанії навіть інтегрують CRM-системи із цифровими платформами (месенджери, соціальні мережі, онлайнсервіси), щоб оперативно реагувати на запити туристів, забезпечуючи ефективні комунікаційні процеси та маючи в цьому неабияку конкурентну перевагу. Це водночас свідчить про загальну тенденцію диджиталізації ринку туристичних послуг.

Важливо зазначити, що впровадження CRM-концепції туристичними компаніями України має значний потенціал для подальшого вдосконалення їх бізнес-моделей. Поглиблене використання штучного інтелекту й машинного навчання в CRM-концепціях сприятиме автоматизації процесів прийняття рішень і

покращанню досвіду споживачів туристичних послуг. З огляду на ці аспекти CRM-концепція в туристичному бізнесі залишається одним із головних інструментів оптимізації діяльності туристичних компаній, забезпечення якісного обслуговування клієнтів та адаптації до змінних умов кон'юнктури ринку.

Таким чином, можемо виснувати, що CRM-концепція на ринку туристичних послуг України відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичних компаній та їхньої продуктивності, у розумінні динаміки ринку туристичних послуг і формуванні довгострокових відносин із клієнтами. CRM-системи активно впроваджують туристичні агенції та оператор, тому що це дає їм змогу адаптуватися до постійних змін кон'юнктури ринку й поліпшувати якість обслуговування, ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, аналізувати їхні потреби та пропонувати персоналізовані туристичні послуги. Подальше дослідження ефективності CRM-концепції на ринку туристичних послуг України буде сприяти вдосконаленню стратегій управління й підвищенню рівня сервісу.

3.2. Використання цифрових інструментів і онлайн-маркетингу в управлінні туристичною діяльністю туроператора «Квітка Буковини»

В епоху цифрової трансформації туристичний бізнес стрімко змінюється під впливом інформаційних технологій. Онлайн-просування стає ключовим чинником конкурентоспроможності, адже сучасний споживач обирає подорожі переважно через Інтернет. Цифровий маркетинг у сфері туризму — це не лише реклама, а ціла система комунікацій, що формує довіру до бренду та створює емоційний зв'язок із клієнтом. Саме тому туристична компанія «Квітка Буковини» активно розвиває власну цифрову присутність, використовуючи комплекс діджитал-інструментів для залучення і утримання клієнтів[19].

Центральним елементом онлайн-просування виступає офіційний вебсайт компанії, який виконує функцію віртуального офісу. Він дозволяє потенційним туристам ознайомитися з переліком турів, забронювати подорож, дізнатися про ціни, маршрути, акційні пропозиції. Дослідження показують, що якість вебресурсу безпосередньо впливає на рівень конверсії та довіру до туроператора. Вебсайт «Квітки Буковини» є адаптивним до мобільних пристроїв, швидким у завантаженні, має зручну навігацію та інтегрований із CRM-системою, яка автоматизує обробку заявок. Такий підхід відповідає світовим практикам туристичного маркетингу, де важливо забезпечити клієнту простоту взаємодії на кожному етапі подорожі[26].

Не менш вагому роль у стратегії просування відіграють соціальні мережі — Facebook, Instagram, TikTok. Згідно з дослідженнями, соціальні платформи формують емоційний імідж бренду та підвищують рівень лояльності клієнтів через інтерактивність. У діяльності «Квітки Буковини» соціальні мережі використовуються для публікації яскравого контенту, відгуків туристів, оголошень про нові маршрути, відео з подорожей та акцій. Це дозволяє формувати комунікаційне середовище, де клієнти виступають не лише споживачами, а й учасниками туристичної спільноти. Соцмережі також забезпечують ефективне таргетування — за віком, місцем проживання, інтересами. Таке налаштування дозволяє підвищити точність рекламних кампаній та зменшити їхню вартість [24].

Важливою складовою цифрової стратегії є SEO-оптимізація вебсайту. Вона спрямована на підвищення позицій у пошукових системах, збільшення органічного трафіку та формування стійкого потоку клієнтів. Згідно з висновками туристичні компанії, які систематично інвестують у SEO, мають у середньому на 40–60 % більшу відвідуваність сайту порівняно з конкурентами. Для «Квітки Буковини» це особливо актуально, адже її клієнти часто шукають саме «тури Буковиною» або

«етнотури в Карпати». Оптимізація контенту з урахуванням локальних запитів дозволяє зміцнити позиції компанії на регіональному ринку.

Контекстна реклама (Google Ads, Meta Ads) забезпечує оперативне просування нових турів або сезонних пропозицій. Її перевага полягає в точності налаштувань — компанія може обирати цільову аудиторію за ключовими словами, інтересами чи навіть поведінкою користувачів у мережі. Це особливо ефективно у періоди підвищеного попиту, наприклад, під час новорічних свят або літніх канікул. Використання контекстної реклами в туризмі дозволяє збільшити коефіцієнт конверсії на 20–35 % у короткостроковій перспективі .

Email-маркетинг виступає важливим каналом утримання клієнтів. За даними звіту *Statista Digital Market Outlook (2023)*, рівень відкриття туристичних розсилок у Європі сягає 38–42 %, що є одним із найвищих серед усіх галузей. «Квітка Буковини» використовує розсилки для персоналізованих повідомлень про акції, поради з подорожей, нагадування про нові маршрути. Сегментація бази клієнтів дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, що підвищує довіру до бренду й стимулює повторні покупки.

Впровадження CRM-систем є ключовим елементом цифрової трансформації туристичних підприємств. CRM (Customer Relationship Management) дозволяє централізовано зберігати інформацію про клієнтів, контролювати процес бронювання, здійснювати аналіз продажів і проводити персоналізовані маркетингові кампанії. Використання CRM у туризмі підвищує ефективність обслуговування клієнтів на 30–40 %, зменшує кількість помилок і пришвидшує реагування на запити .

Таблиця 3.1

Інструменти онлайн-просування
туристичної компанії «Квітка Буковини»

№	Інструмент	Основне призначення	Очікуваний результат
1	Офіційний вебсайт	Онлайн-презентація турів, бронювання, комунікація з клієнтами	Підвищення конверсії та довіри
2	Соціальні мережі	Візуальний контент, реклама, зворотний зв'язок	Розширення аудиторії, формування спільноти
3	SEO-оптимізація	Підвищення позицій у пошуку	Зростання органічного трафіку
4	Контекстна реклама	Швидке залучення клієнтів	Підвищення продажів і впізнаваності
5	Email-маркетинг	Персоналізована взаємодія	Утримання клієнтів, повторні покупки
6	CRM-системи	Автоматизація обліку клієнтів і аналітики	Оптимізація маркетингових процесів
7	Оmnіканальний підхід	Інтеграція усіх каналів комунікації	Єдиний клієнтський досвід, зростання лояльності

Джерело: створено автором

Загалом, ефективне онлайн-просування туристичної компанії ґрунтується на поєднанні різних каналів у межах єдиної маркетингової екосистеми. Вебсайт, соціальні мережі, реклама, email-розсилки та CRM мають працювати взаємопов'язано, формуючи цілісний клієнтський досвід. Такий підхід відповідає принципам omnіканального маркетингу, який, забезпечує стабільну лояльність клієнта через узгоджені комунікації в усіх точках контакту.

Таким чином, цифрові інструменти відкривають нові можливості для розвитку компанії «Квітка Буковини». Інтеграція SEO, соціальних медіа, контекстної реклами, email-маркетингу та CRM-систем у єдину онлайн-стратегію

дозволяє підвищити ефективність маркетингових процесів, розширити клієнтську базу й зміцнити позиції компанії на туристичному ринку України та Європи.

3.3. Соціально відповідальна та партнерська діяльність туристичної компанії «Квітка Буковини» у регіональних проєктах сталого розвитку

Сучасна концепція сталого розвитку туризму передбачає, що діяльність туристичних підприємств має бути не лише орієнтованою на прибуток, але й спрямованою на розвиток територій, у яких вони функціонують. Участь бізнесу у регіональних проєктах є ключовим індикатором соціальної відповідальності, що забезпечує гармонійне поєднання економічних, екологічних і культурних аспектів розвитку. Туроператор «Квітка Буковини» послідовно реалізує цю концепцію, беручи активну участь у низці ініціатив, спрямованих на промоцію туристичного потенціалу Буковини, підтримку місцевих громад, збереження природного середовища та популяризацію нематеріальної культурної спадщини.

Одним із пріоритетних напрямів є партнерство з місцевими культурними інституціями. Компанія виступає співорганізатором численних фестивалів, свят, ярмарків і мистецьких заходів, що сприяють підвищенню привабливості регіону для внутрішніх і зовнішніх туристів. Зокрема, участь у таких подіях, як етнофестивалі, гастрономічні свята та ярмарки народних ремесел, дозволяє формувати унікальний туристичний продукт, який ґрунтується на автентичності місцевих традицій. За висновками досліджень ЮНЕСКО, саме культурна автентичність є головним чинником привабливості туристичних дестинацій у Європі, оскільки сприяє створенню емоційно насиченого досвіду для мандрівників.

Участь у культурних проєктах не лише сприяє зростанню туристичного потоку, а й забезпечує мультиплікативний економічний ефект для місцевої громади. За даними досліджень Світової туристичної організації (UNWTO), кожен долар, витрачений на культурний туризм, генерує в середньому 1,7 долара

додаткових надходжень у суміжних галузях — торгівлі, транспорті, готельному бізнесі та сфері послуг . Таким чином, участь «Квітки Буковини» у розвитку фестивального туризму сприяє створенню додаткових робочих місць, зростанню доходів місцевих підприємців і розширенню кола партнерських зв'язків між представниками малого бізнесу, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

Важливою складовою регіональної діяльності компанії є підтримка екологічних ініціатив. Буковина характеризується унікальним природним середовищем, що включає гірські ландшафти, річкові долини та заповідні території Карпат. Туроператор бере участь у спільних екологічних акціях з прибирання лісових зон, збереження природних парків, організовує освітні кампанії щодо екологічної поведінки туристів. Такі заходи відповідають принципам сталого туризму, сформульованим у «Манільській декларації зі світового туризму» (1980) та оновленим у «Глобальному етичному кодексі туризму» (UNWTO, 1999), згідно з якими охорона довкілля є моральним обов'язком кожного туристичного підприємства .

Наукові праці, присвячені розвитку екотуризму в Карпатському регіоні, підкреслюють, що залучення місцевого бізнесу до природоохоронних програм є одним із найефективніших інструментів збереження біорізноманіття . «Квітка Буковини» реалізує цей підхід через партнерство з природоохоронними установами, проведення тематичних екскурсій у форматі «еко-днів» і розробку маршрутів із мінімальним антропогенним навантаженням. Таким чином, туристична діяльність компанії не лише збагачує культурний досвід відвідувачів, а й виховує екологічну свідомість, що відповідає сучасним європейським тенденціям «відповідального туризму» [16] .

Окремим напрямом соціально-відповідальної діяльності є участь у молодіжних та освітніх програмах. «Квітка Буковини» активно співпрацює з

навчальними закладами регіону, пропонуючи студентам спеціальностей «Туризм», «Готельно-ресторанна справа» та «Менеджмент» можливості проходження стажування, практики та участі у тренінгах. Така взаємодія відповідає європейській моделі «трикутника знань» (освіта – наука – бізнес), що є фундаментом інноваційного розвитку регіональної економіки. Участь студентів у практичній діяльності туроператора сприяє формуванню прикладних компетенцій, адаптації молодих фахівців до ринку праці та розвитку кадрового потенціалу туристичної галузі Буковини.

Згідно з дослідженнями Європейської комісії, залучення молоді до професійних практик у сфері туризму є одним із ключових факторів сталості галузі, оскільки забезпечує оновлення кадрового ресурсу та підвищує інноваційний потенціал підприємств. У цьому контексті «Квітка Буковини» виступає не лише як комерційна структура, але й як соціальний партнер, який підтримує професійне зростання молоді. Компанія регулярно проводить семінари, майстер-класи та зустрічі з експертами туристичної індустрії, що дозволяє студентам отримати практичні знання з організації турів, маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів.

Діяльність «Квітки Буковини» у межах регіональних проєктів також сприяє формуванню позитивного іміджу Чернівецької області як туристичної дестинації. Завдяки активній участі у промоційних кампаніях, виставках і форумах, компанія представляє Буковину як територію з високим культурним, історичним і природним потенціалом. Важливу роль у цьому відіграє співпраця з органами місцевого самоврядування та туристичними асоціаціями, зокрема в межах програм «Discover Bukovina» та «Карпатський туристичний шлях», що спрямовані на створення інтегрованих маршрутів і єдиного туристичного бренду регіону. Як зазначають українські дослідники, іміджева привабливість території безпосередньо

залежить від активності локальних підприємств і рівня їх участі в регіональному маркетингу .

Узагальнюючи, можна стверджувати, що діяльність туроператора «Квітка Буковини» у регіональних проєктах відображає сучасну парадигму соціально відповідального та сталого туризму, що ґрунтується на партнерстві між бізнесом, громадськістю та державними інституціями. Завдяки такій співпраці компанія не лише зміцнює власну конкурентну позицію, але й робить вагомий внесок у розвиток економічного, культурного та екологічного потенціалу Буковини. Це створює передумови для довготривалого розвитку туризму як системоутворюючої галузі регіональної економіки та сприяє реалізації стратегічних цілей сталого розвитку України до 2030 року .

Таким чином, участь у регіональних проєктах дозволяє «Квітці Буковини» не тільки підтримувати імідж відповідального бізнесу, а й активно впливати на соціально-економічний розвиток Буковини.

Співпраця туристичних компаній із місцевими громадами є одним із найважливіших чинників сталого розвитку туризму в Україні. У сучасних умовах, коли туристична галузь дедалі більше орієнтується на принципи соціальної відповідальності, культурної автентичності та екологічної збалансованості, партнерство між бізнесом і громадою стає основою успішного функціонування локальних туристичних систем . Прикладом ефективної практики такого підходу є діяльність туристичного оператора «Квітка Буковини», який послідовно реалізує модель співпраці з місцевими громадами Чернівецької області та сусідніх регіонів, поєднуючи комерційні інтереси з культурно-просвітницькими та соціальними завданнями[16].

Туроператор «Квітка Буковини» формує свої маршрути з урахуванням потенціалу місцевих громад, орієнтуючись на використання культурних, історичних, природних і гастрономічних ресурсів територій. Такий підхід

відповідає концепції community-based tourism (туризму, орієнтованого на громаду), що передбачає активну участь мешканців у процесі створення туристичного продукту та розподілі отриманих вигід . У Чернівецькій області компанія співпрацює з громадами сіл Вижницького, Путильського, Заставнівського та Чернівецького районів, залучаючи їхніх представників як партнерів — екскурсоводів, водіїв, господарів садиб, майстрів народних ремесел, кухарів, музикантів тощо.

Одним із визначальних напрямів взаємодії є економічне партнерство. «Квітка Буковини» закуповує частину послуг і продуктів безпосередньо у місцевих підприємців — власників садиб зеленого туризму, фермерів, виробників сувенірів, народних майстрів. Це сприяє розвитку мікропідприємництва, створенню нових робочих місць і підвищенню доходів сільського населення . Компанія стимулює громади розвивати туристичну інфраструктуру (садиби, екоферми, ремісничі центри, гастрوماйстерні), пропонуючи методичну підтримку, консультації щодо підвищення якості сервісу та маркетингу послуг. Завдяки такому підходу туризм перетворюється на інструмент економічного розвитку території, а не лише на розвагу для відвідувачів.

Соціальна складова співпраці полягає у формуванні спільного бачення розвитку громади через туризм. Представники компанії проводять зустрічі з органами місцевого самоврядування, культурними центрами, педагогічними колективами та громадськими організаціями, під час яких обговорюються нові туристичні маршрути, заходи та ініціативи. Така форма діалогу забезпечує врахування інтересів усіх сторін, зменшує ризики конфліктів, пов'язаних із використанням ресурсів громади, і підвищує рівень довіри до туристичного бізнесу[9] .

У культурному аспекті «Квітка Буковини» активно підтримує ініціативи, спрямовані на збереження нематеріальної культурної спадщини регіону. Компанія

організовує тематичні тури, що включають участь у місцевих святах («Буковинське різдво», «Гуцульська коляда», «День ремісника»), відвідування етнографічних музеїв, участь у майстер-класах із писанкарства, гончарства, ткацтва. Ці заходи сприяють не лише популяризації автентичних традицій, а й створюють економічні стимули для їх збереження, адже ремісники отримують стабільний дохід від туристичної діяльності. У такий спосіб туризм стає чинником культурної сталості — передавання традицій і знань від старших поколінь молодшим.

Важливою частиною співпраці є екологічна взаємодія з громадами. Туроператор підтримує екотуристичні маршрути, популяризує відповідальну поведінку туристів у природному середовищі, проводить спільні акції з прибирання територій та висадження дерев. У співпраці з місцевими школами та молодіжними організаціями організовуються екопросвітницькі заходи, метою яких є формування культури бережного ставлення до довкілля. Така діяльність відповідає міжнародним принципам сталого туризму, згідно з якими розвиток туристичних послуг має здійснюватися без шкоди для природних і соціокультурних систем.

Крім того, «Квітка Буковини» активно реалізує освітні проєкти для громад, спрямовані на підвищення туристичної грамотності населення. Компанія проводить семінари та тренінги для власників садиб, молодих гідів, працівників харчування, що допомагає підвищити рівень обслуговування та конкурентоспроможність місцевих послуг. Освітній компонент є необхідним елементом стратегії сталого туризму, адже він забезпечує довгостроковий ефект і сприяє розвитку людського капіталу на місцях.

Аналіз практичної діяльності компанії засвідчує, що співпраця з громадами має взаємовигідний характер. Для туроператора вона означає зміцнення репутації, розширення асортименту послуг, формування унікальної пропозиції, побудованої на автентичних локальних цінностях. Для громад — це нові економічні

можливості, розвиток соціальної інфраструктури, підвищення самооцінки населення та збереження ідентичності.

Водночас таке партнерство вимагає системного підходу. Серед викликів, із якими стикаються подібні ініціативи, — нерівномірний розподіл прибутку, слабкий рівень інституційної підтримки, ризик «комерціалізації автентичності», коли традиції втрачають свій глибинний зміст через надмірну туристичну експлуатацію. Для уникнення таких наслідків «Квітка Буковини» впроваджує етичні стандарти співпраці, дотримується принципів прозорості у взаєминах із громадами та використовує зворотний зв'язок як механізм постійного вдосконалення маршрутів .

Отже, досвід туристичного оператора «Квітка Буковини» може бути розцінений як успішна регіональна модель партнерського туризму, що поєднує інтереси бізнесу, громади та культурної спадщини. Його діяльність підтверджує, що сталий розвиток туризму можливий лише за умов активної участі місцевих жителів, які стають не пасивними спостерігачами, а рівноправними учасниками туристичного процесу. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям у європейській туристичній політиці та може слугувати орієнтиром для інших туроператорів України у формуванні соціально відповідального туристичного бізнесу .

3.4. Впровадження принципів сталого розвитку в управління туристичною діяльністю компанії «Квітка Буковини»

Стале управління туристичною діяльністю є одним із ключових напрямів розвитку сучасного туризму, який передбачає гармонізацію економічних, соціокультурних та екологічних компонентів регіонального розвитку. Туроператор «Квітка Буковини» активно впроваджує принципи сталого туризму, розглядаючи їх не лише як етичну норму, а й як стратегічну перевагу, що сприяє підвищенню

конкурентоспроможності компанії на внутрішньому туристичному ринку. У своїй діяльності підприємство прагне досягти балансу між економічними вигодами, охороною довкілля та соціальною відповідальністю перед місцевими громадами, з якими тісно співпрацює .

Важливою складовою політики сталого туризму компанії є впровадження екологічно дружніх туристичних маршрутів, які мінімізують антропогенний вплив на природне середовище. Туроператор розробляє пішохідні, велосипедні, етно- та еко-маршрути, які дозволяють туристам пізнавати природні та культурні ресурси Буковини без шкоди для екосистеми. Такі підходи відповідають рекомендаціям Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP) та Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), які наголошують на важливості інтеграції екологічних стандартів у локальний туризм [7].

Ключовим аспектом діяльності «Квітки Буковини» є інформаційно-просвітницька робота серед туристів. Під час організації екскурсій особлива увага приділяється правилам відповідальної поведінки у природних зонах: забороні залишати сміття, пошкоджувати рослинність, порушувати тишу та руйнувати природні об'єкти. Компанія розробляє та поширює інформаційні буклети й онлайн-матеріали, що містять рекомендації з екологічного поведіння під час подорожей, а також проводить короткі інструктажі перед відправленням груп у туристичні тури .

У практиці компанії помітною є тенденція до мінімізації вуглецевого сліду через скорочення використання транспорту з високим рівнем викидів CO₂. Туроператор активно використовує мікроавтобуси з енергоефективними двигунами, а в окремих маршрутах — транспорт на альтернативних джерелах енергії. Також компанія підтримує практику «зеленої логістики», координуючи пересування груп з урахуванням оптимальних маршрутів, що дозволяє зменшити витрати пального та негативний вплив на довкілля .

Одним із пріоритетів є співпраця з локальними громадами та екологічно відповідальними партнерами. «Квітка Буковини» віддає перевагу місцевим постачальникам продуктів харчування, сувенірів, ремісничих виробів, сприяючи розвитку малого підприємництва й соціальної згуртованості громад. Компанія також підтримує виробників, які використовують екологічно чисту сировину та безпечні технології. Це сприяє створенню доданої вартості в регіоні та формує позитивне ставлення місцевого населення до туристичної діяльності.

У внутрішній корпоративній політиці «Квітки Буковини» чітко простежуються елементи екологічного менеджменту. В офісі компанії запроваджено систему енергозбереження — використання LED-освітлення, скорочення споживання води, сортування відходів. Документообіг максимально переведено в електронний формат, що відповідає концепції «Green Office», рекомендованій Європейською комісією для суб'єктів малого та середнього бізнесу. Працівники компанії регулярно беруть участь у заходах із прибирання рекреаційних територій, висадження дерев і популяризації екологічного стилю життя.

Не менш важливою є освітня діяльність компанії, спрямована на підвищення екологічної культури як серед персоналу, так і серед місцевих мешканців. «Квітка Буковини» співпрацює з навчальними закладами Чернівецької області, організовуючи лекції, семінари та воркшопи на теми сталого туризму, збереження біорізноманіття та раціонального використання природних ресурсів. Така взаємодія сприяє формуванню у молоді екологічної свідомості та розумінню важливості сталих підходів у сфері туризму.

Застосування принципів сталого розвитку в діяльності туроператора дозволяє не лише зберегти природну та культурну спадщину Буковини, але й забезпечити стабільне зростання туристичних потоків за рахунок підвищення довіри споживачів до компанії. Туристи дедалі більше орієнтуються на етичні та

екологічні аспекти подорожей, тому політика «Квітки Буковини» узгоджується з глобальними тенденціями «відповідального туризму» (Responsible Tourism) .

Таким чином, стратегія «Квітки Буковини» у сфері сталого управління туризмом демонструє приклад ефективного поєднання економічної раціональності, соціальної відповідальності та екологічної свідомості, що відповідає цілям сталого розвитку ООН та Концепції розвитку туризму в Україні до 2030 року . Така діяльність не лише зміцнює позитивний імідж компанії, а й робить її важливим суб'єктом регіонального розвитку, який сприяє формуванню нової культури подорожей — екологічно відповідальної, культурно чутливої та соціально орієнтованої.

Висновок до розділу 3

У першому підпункті розглянуто застосування CRM-систем у діяльності туристичного оператора «Квітка Буковини». Встановлено, що впровадження сучасних систем управління взаємовідносинами з клієнтами сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, автоматизації продажів і персоналізації послуг.

Другий підпункт присвячено цифровим інструментам і онлайн-маркетингу в управлінні туристичною діяльністю. Доведено, що активне використання цифрових каналів комунікації — вебсайту, соціальних мереж, електронної розсилки, онлайн-реклами — дозволяє ефективно просувати туристичні продукт. Використання аналітики та таргетованої реклами підвищує результативність маркетингових кампаній, а інтеграція цифрових платформ у систему управління забезпечує комплексний моніторинг ефективності реклами й продажів.

У третьому підпункті досліджено соціально відповідальну та партнерську діяльність «Квітки Буковини» у контексті сталого розвитку. Компанія активно співпрацює з місцевими громадами, закладами освіти, культурними установами та органами влади, реалізуючи спільні ініціативи.

У четвертому підпункті розглянуто впровадження принципів сталого розвитку в управління туристичною діяльністю компанії. «Квітка Буковини» послідовно інтегрує екологічні, соціальні та економічні принципи у власну бізнес-модель, приділяючи увагу раціональному використанню ресурсів, підтримці місцевого виробника, розвитку зеленого туризму та екопросвітницьким заходам. Такий підхід забезпечує збалансований розвиток підприємства, поєднуючи економічну результативність із соціальною відповідальністю та збереженням природної і культурної спадщини регіону.

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОГО СУБ'ЄКТА У СФЕРІ ТУРИЗМУ «КВІТКА БУКОВИНИ»

4.1. Оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища суб'єкта туристичного бізнесу «Квітка Буковини» на основі SWOT-аналізу

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність

туристичного підприємства. Для туроператора «Квітка Буковини», який активно функціонує на ринку внутрішнього та в'їзного туризму Західної України, проведення такого аналізу дає змогу визначити стратегічні напрями розвитку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу.

Таблиця 4.1

SWOT-аналіз туроператора «Квітка Буковини»

<i>S – Сильні сторони</i>	<i>W – Слабкі сторони</i>
• Глибоке знання регіональних особливостей Буковини та локального туристичного потенціалу.	• Відсутність власного транспортного парку, залежність від орендованого транспорту.
• Багаторічний досвід роботи на місцевому ринку, автентичність турів.	• Обмежена міжнародна присутність та складна робота з іноземною аудиторією.
• Використання сучасних ІКТ: CRM, онлайн-бронювання, цифровий маркетинг, соціальні мережі.	• Часткова автоматизація внутрішніх бізнес-процесів, наявність ручних процедур.
• Тісні партнерські зв'язки з громадами, культурними установами, готельним і ресторанним бізнесом.	• Залежність від сезонності та зовнішніх факторів.
• Висока клієнтоорієнтованість, персоналізація послуг, професійність гідів.	• Обмежені маркетингові ресурси порівняно з великими туроператорами.
<i>O – Можливості</i>	<i>T – Загрози</i>
• Зростання попиту на внутрішній туризм через пандемію та воєнні обмеження.	• Економічна нестабільність, інфляція, коливання валют та подорожчання пального.
• Розробка нових форматів турів: гастрономічних, подієвих, етнографічних, екологічних, агротурів.	• Підсилення конкуренції з боку великих міжнародних туроператорів.
• Можливість участі у грантах та програм державної підтримки туризму.	• Ризики від пандемій, військово-політичної нестабільності, природних катастроф.
• Активний розвиток цифрових каналів комунікації — соціальні мережі, відеомаркетинг, блогінг, віртуальні тури.	• Зміна споживчих уподобань: тенденція до короткострокового планування подорожей чи відмови від подорожей зовсім.
• Популяризація концепцій сталого та екологічного туризму.	• Можлива переорієнтація туристів на інші кордонні напрями після стабілізації ситуації.

Джерело: створено автором

Сильні сторони (Strengths)

Однією з провідних сильних сторін компанії є глибоке знання регіональних особливостей Буковини. Завдяки багаторічному досвіду роботи на місцевому

ринку туроператор має унікальні аналітичні напрацювання щодо туристично-рекреаційного потенціалу області, особливостей попиту споживачів і специфіки локальних культурних ресурсів. Це дозволяє створювати тури з високою автентичністю, що поєднують природні, етнографічні, історичні та гастрономічні компоненти, і таким чином формують унікальну ціннісну пропозицію.

Другим вагомим чинником успіху є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Компанія активно використовує CRM-систему для управління взаєминами з клієнтами, автоматизовані платформи онлайн-бронювання, цифрові маркетингові інструменти, а також соціальні мережі для комунікації з цільовою аудиторією. Така цифрова трансформація сприяє оперативності прийняття рішень, підвищенню точності планування турів і якості сервісу.

Важливою конкурентною перевагою є налагоджені партнерські відносини з місцевими громадами, культурними установами, готельним та ресторанним бізнесом. «Квітка Буковини» системно співпрацює з органами місцевого самоврядування, зокрема сільськими радами, центрами культури та туризму, що дозволяє створювати туристичні продукти на принципах сталого розвитку. Така взаємодія не лише сприяє економічному зростанню регіону, а й забезпечує позитивний соціальний імідж компанії як відповідального бізнесу.

Не менш значущою сильною стороною є високий рівень клієнтоорієнтованості та якості сервісу. Туроператор приділяє значну увагу персоналізації послуг, врахуванню індивідуальних потреб туристів, що формує довіру, задоволеність і повторні замовлення. Відгуки клієнтів свідчать про високий професіоналізм гідів, якісний супровід подорожей та уважне ставлення до деталей обслуговування.

Слабкі сторони (Weaknesses)

Одним із проблемних аспектів у діяльності туроператора є відсутність власного транспортного парку. Компанія вимушена орендувати транспортні засоби у партнерів, що підвищує собівартість турів і зменшує рівень операційної гнучкості. Залежність від зовнішніх перевізників може створювати ризики у пікові сезони, коли попит на транспортні послуги різко зростає.

Ще однією слабкою стороною є обмежена міжнародна присутність. Хоча «Квітка Буковини» активно працює у сфері внутрішнього туризму, частка іноземних туристів залишається незначною. Відсутність представництв за межами України та недостатня промоція англomовного контенту обмежують можливості виходу на міжнародні ринки, зокрема у напрямках Польщі, Румунії, Молдови чи країн Балтії.

До внутрішніх обмежень також належить часткова автоматизація внутрішніх бізнес-процесів. Попри використання сучасних цифрових інструментів, окремі етапи документообігу, звітності та фінансового контролю все ще виконуються вручну, що знижує ефективність управління. Це питання набуває особливого значення в умовах розширення обсягів діяльності компанії.

Можливості (Opportunities)

У зовнішньому середовищі для туроператора відкривається низка перспективних можливостей. Насамперед — зростання попиту на внутрішній туризм в Україні, що стало наслідком пандемії COVID-19 та воєнних обмежень на закордонні поїздки. Українські туристи дедалі частіше обирають подорожі регіонами країни, шукаючи безпечні, екологічні та культурно змістовні маршрути. Буковина, з її унікальними природними ресурсами, етнокультурною спадщиною та відносною стабільністю, має значний потенціал для розвитку таких напрямів.

Іншою важливою можливістю є розширення асортименту туристичних послуг, зокрема розробка тематичних, подієвих, гастрономічних і етнографічних турів. Все більшої популярності набувають еко- та агротури, маршрути вихідного

дня, а також тури з елементами креативного та освітнього туризму. Такі формати відповідають глобальним тенденціям сталого туризму та зростаючому попиту на «осмислені подорожі».

Також «Квітка Буковини» може скористатися державною підтримкою малого і середнього бізнесу у сфері туризму, зокрема грантовими програмами Міністерства культури та інформаційної політики України, а також регіональними ініціативами, спрямованими на розвиток сільського зеленого туризму.

Значним потенціалом для зростання є розвиток цифрових каналів комунікації. Активне використання соціальних мереж, відеомаркетингу, блогінгу та віртуальних турів дозволяє залучати молодіжну аудиторію, формувати новий імідж бренду та підвищувати впізнаваність компанії на національному рівні.

Загрози (Threats)

Серед головних зовнішніх загроз варто виділити економічну нестабільність та інфляційні процеси, які безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів і формування цінової політики компанії. Коливання валютного курсу та зростання вартості пального підвищують собівартість турів, що може знижувати попит на них.

Не менш суттєвою загрозою є посилення конкуренції з боку великих національних туроператорів, які володіють більшими фінансовими та маркетинговими ресурсами. Такі компанії здатні пропонувати нижчі ціни або більш масштабні рекламні кампанії, що може відтягувати клієнтські потоки .

Крім того, діяльність туроператора залишається вразливою до зовнішніх непередбачуваних факторів, таких як пандемії, військово-політична нестабільність, природні катастрофи чи зміни законодавства. Ці фактори можуть призводити до скорочення туристичних потоків, закриття напрямків або тимчасового призупинення діяльності .

Ще однією загрозою є зміна споживчих уподобань — перехід туристів до нових форматів дозвілля, таких як цифрові або віртуальні подорожі, самостійна організація відпочинку чи переорієнтація на закордонні напрямки у поствоєнний період. Для збереження конкурентоспроможності компанія має адаптувати свої продукти до цих нових тенденцій.

SWOT-аналіз діяльності туроператора «Квітка Буковини» свідчить про його високий потенціал розвитку в умовах сучасного українського туристичного ринку. Компанія має сильну регіональну експертизу, міцні партнерські зв'язки та орієнтацію на сталий туризм, однак потребує посилення цифрової трансформації, розширення міжнародної присутності та диверсифікації продуктового портфеля. Вчасна адаптація до зовнішніх викликів і використання наявних можливостей сприятимуть зміцненню позицій компанії як одного з лідерів туристичного ринку Буковини.

4.2. Шляхи вдосконалення управління туристичною діяльністю туроператора «Квітка Буковини»

Результати проведеного аналізу свідчать, що туроператор «Квітка Буковини» посідає помітне місце серед регіональних суб'єктів туристичного бізнесу Чернівецької області та Західної України загалом. Компанія має сформований імідж відповідального оператора внутрішнього та екологічного туризму, активно співпрацює з місцевими громадами, культурними інституціями й закладами розміщення. Разом із тим, виявлено низку аспектів управлінської діяльності, які потребують удосконалення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції, цифровізації ринку та зростання вимог споживачів до якості туристичних послуг.

Таблиця 4.1

Напрями вдосконалення управління діяльністю підприємства

Напрямок управління	Поточний стан і проблеми	Пропозиції щодо вдосконалення та очікувані результати
Організаційна структура управління	Функціональна модель управління з вертикальним підпорядкуванням. Обмежена гнучкість, повільне прийняття рішень.	Перехід до проєктно-командної або матричної структури. Створення тимчасових команд під конкретні турпродукти. Очікуваний ефект — підвищення оперативності, відповідальності та креативності персоналу.
Цифрове управління та аналітика	CRM-система використовується лише для базового обліку клієнтів. Відсутня комплексна аналітика попиту та результативності.	Впровадження Business Intelligence (BI): інтеграція CRM, сайту й соцмереж у єдину аналітичну систему (Power BI, Data Studio). Ефект — прийняття управлінських рішень на основі даних, зростання точності прогнозів і прибутковості.
Управління персоналом	Професійний колектив без системи розвитку soft skills; відсутня єдина стратегія мотивації.	Розроблення програми безперервного навчання (тренінги, стажування, вебіари). Впровадження мотиваційної системи, орієнтованої на якість обслуговування. Очікуваний ефект — підвищення залученості працівників і рівня сервісу.
Маркетинг і комунікації	Наявність сайту та сторінок у соцмережах без єдиної контент-стратегії; не сегментована цільова аудиторія.	Запровадження омніканального маркетингу (єдина комунікаційна платформа), створення контент-стратегії для різних груп клієнтів (молодь, родини, іноземці). Ефект — підвищення впізнаваності бренду й клієнтської лояльності.
Фінансово-економічне управління	Відсутній окремий підрозділ планування; фінансові рішення приймаються ситуативно. Обмежений доступ до інвестицій і грантів.	Створення служби фінансового контролінгу, запровадження бюджетування та управління витратами (ABC-метод). Участь у грантових програмах ЄС. Ефект — підвищення фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів.
Якість туристичних послуг	Наявний базовий контроль якості без систематизації. Відсутність відповідності міжнародним стандартам.	Впровадження системи управління якістю (СУЯ) за стандартом ISO 9001:2015, створення карти клієнтського досвіду (Customer Journey Map). Ефект — підвищення задоволеності клієнтів і повторних звернень.
Продуктова політика	Основний акцент — внутрішні тури Буковиною. Обмежена диверсифікація, відсутні	Розроблення нових авторських, еко- та гастрономічних турів у партнерстві з громадами, виробниками, екофермами. Ефект — розширення ринку, підвищення

	авторські та гастрономічні тури.	прибутковості, формування іміджу інноваційного бренду.
Партнерства та інновації	Співпраця з місцевими закладами розміщення є, але без стратегічного планування.	Розвиток кластерних партнерств із місцевими громадами, готелями, перевізниками, культурними установами. Ефект — інтеграція в регіональну туристичну екосистему, посилення конкурентоспроможності.

Джерело: створено автором

Передусім слід зазначити, що управлінська структура підприємства залишається традиційно функціональною. Така модель забезпечує чіткість підпорядкування та розподіл обов'язків, проте обмежує гнучкість у прийнятті рішень і не дозволяє оперативно реагувати на коливання ринку. У порівнянні з провідними українськими туроператорами, як-от Join UP!, TPG чи TUI Україна, які впровадили проєктно-командний підхід, «Квітка Буковини» демонструє нижчий рівень адаптивності до змін середовища. Удосконалення управлінських процесів у цьому напрямі передбачає перехід до частково матричної або проєктно-орієнтованої структури, за якої створюються тимчасові команди під окремі туристичні продукти чи напрями діяльності (наприклад, «Екотуризм Буковини», «Фестивальний маршрут», «Карпатський відпочинок»). Це сприятиме підвищенню відповідальності виконавців, зміцненню горизонтальних зв'язків між підрозділами та зростанню ефективності управлінських рішень.

Важливою складовою підвищення результативності управління є цифровізація управлінських процесів. Компанія вже застосовує CRM-систему для роботи з клієнтською базою, однак аналітичний потенціал цих інструментів використовується недостатньо. У сучасних умовах конкуренції ефективне управління туристичним підприємством повинно спиратися на концепцію data-driven management — прийняття рішень на основі обробки великих масивів даних про поведінку споживачів, сезонність попиту, фінансові показники тощо. Для цього доцільним є впровадження інтегрованої системи бізнес-аналітики (Business

Intelligence), яка б поєднувала дані CRM, сайту компанії, соціальних мереж і звітів партнерів. Використання таких інструментів, як Google Data Studio, Power BI чи Tableau, дозволить створювати інтерактивні панелі моніторингу, здійснювати прогнозування продажів, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та приймати рішення на основі доказових даних. Подібна практика застосовується у великих туристичних корпораціях, де впровадження BI-рішень призвело до зростання ефективності операційного планування на 15–20 %.

Підвищення ефективності управління неможливе без системного розвитку людського капіталу. На даний час кадровий потенціал компанії характеризується професійністю та відданістю справі, проте відсутня єдина стратегія розвитку персоналу. З метою вдосконалення управління доцільно створити систему безперервного професійного навчання, що включатиме тренінги з клієнтоорієнтованості, психології сервісу, використання цифрових інструментів та іноземних мов. Важливо також упровадити мотиваційну програму, де оцінювання результативності праці базуватиметься не лише на кількісних показниках продажів, а й на рівні задоволеності клієнтів. Позитивна практика провідних туроператорів свідчить, що впровадження нефінансових стимулів (гнучкий графік, корпоративні бонуси, можливості стажування) сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню якості обслуговування.

Суттєвим напрямом вдосконалення є також розвиток маркетингових та комунікаційних процесів. «Квітка Буковини» має активні сторінки у соціальних мережах і власний вебсайт, проте їх використання поки що має епізодичний характер і не формує цілісної брендової стратегії. Необхідним є перехід до омніканального маркетингу, коли всі канали комунікації — сайт, соціальні мережі, месенджери, e-mail, партнерські платформи — функціонують синхронно, створюючи єдиний інформаційний простір. Окрім того, доцільно розробити контент-стратегію, орієнтовану на різні сегменти аудиторії: для молоді —

емоційний відеоконтент і блоги про пригодницькі тури; для сімей із дітьми — практичні поради щодо безпечного та комфортного відпочинку; для іноземців — англомовні публікації про культурну спадщину Буковини. Застосування таких підходів дозволить підвищити впізнаваність бренду та створити довготривалі відносини з клієнтами.

З метою оптимізації управлінських процесів варто також переглянути фінансово-економічну систему управління. Аналіз фінансової звітності свідчить, що підприємство має стабільні, але обмежені ресурси для розширення діяльності. Для забезпечення стратегічної стійкості слід упровадити елементи контролінгу та бюджетування, що дозволить контролювати витрати, оцінювати прибутковість напрямів діяльності та оперативно коригувати фінансові плани. Важливо також налагодити роботу з грантовими і венчурними програмами підтримки сталого туризму, зокрема в рамках ініціатив EU4Business, USAID EDGE або Державного агентства розвитку туризму України. Це створить фінансову базу для реалізації інноваційних проєктів і диверсифікації послуг.

Важливою умовою довготривалої ефективності є розширення продуктового портфеля та підвищення якості туристичного продукту. На сьогодні туроператор спеціалізується переважно на внутрішніх маршрутах, орієнтованих на природну й етнокультурну спадщину Буковини. Проте сучасні тенденції ринку демонструють зростання попиту на тематичні, гастрономічні, лікувально-оздоровчі й авторські тури. Отже, доцільно розробити нові комбіновані маршрути з акцентом на місцеву автентичність, співпрацю з виробниками традиційних продуктів, екофермами та ремісничими осередками. Введення таких інновацій підвищить не лише комерційну привабливість турів, а й їх соціальну цінність, сприятиме сталому розвитку регіону та формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бренду.

Окремої уваги заслуговує питання управління якістю послуг. Незважаючи на наявність елементів контролю, у компанії відсутня систематизована модель забезпечення якості, яка б відповідала міжнародним стандартам ISO 9001:2015. Удосконалення у цьому напрямі передбачає створення внутрішньої системи управління якістю, проведення регулярного опитування клієнтів, аналіз відгуків та впровадження карти клієнтського досвіду (Customer Journey Map), що дозволяє виявляти слабкі місця сервісу й оптимізувати процеси обслуговування. Це наблизить діяльність туроператора до європейських практик менеджменту якості.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності управлінських процесів у ТОВ «Квітка Буковини» має базуватися на комплексному підході, який поєднує структурні, кадрові, технологічні та маркетингові перетворення. Запропоновані заходи — модернізація організаційної структури, цифровізація управління, розвиток персоналу, удосконалення фінансових механізмів і підвищення якості послуг — створюють передумови для сталого розвитку компанії, зміцнення її конкурентоспроможності та інтеграції у національний і міжнародний туристичний простір.

Висновок до розділу 4

Нами розглянуто результати SWOT-аналізу туристичного підприємства «Квітка Буковини», який дав змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал і зовнішнє середовище компанії. Встановлено, що до сильних сторін належать висока репутація підприємства, клієнтоорієнтованість, ефективна маркетингова стратегія та професійна команда. Серед слабких сторін визначено обмежені фінансові ресурси й залежність від сезонності попиту. До можливостей віднесено розвиток внутрішнього туризму, цифровізацію управлінських процесів і розширення партнерських зв'язків, тоді як загрозами є воєнні дії, економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності населення. Отже, SWOT-

аналіз дав змогу визначити стратегічні пріоритети розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Визначено шляхи вдосконалення управління туристичною діяльністю туроператора «Квітка Буковини». Запропоновано посилити цифрову трансформацію підприємства шляхом впровадження інноваційних ІТ-рішень, розширити використання CRM- та ERP-систем для оптимізації управлінських процесів, а також розробити інтегровану маркетингову стратегію, орієнтовану на сучасні онлайн-канали просування. Важливим напрямом удосконалення є підвищення кваліфікації персоналу, розвиток партнерських програм із громадами та закладами культури, а також формування сталих туристичних маршрутів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності менеджменту, конкурентоспроможності підприємства й зміцненню його позицій на регіональному туристичному ринку.

Узагальнюючи результати четвертого розділу, можна зазначити, що стратегічні напрями вдосконалення управління діяльністю туроператора мають базуватися на поєднанні інноваційності, сталого розвитку та соціальної відповідальності. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить «Квітці Буковини» не лише зміцнити конкурентні переваги, але й зробити вагомий внесок у розвиток туристичної індустрії Буковини, зберігаючи культурну спадщину регіону й сприяючи підвищенню туристичної привабливості України загалом.

ВИСНОВКИ

Аналіз і узагальнення теоретико-методологічних засад та результатів дослідження зазначеної проблеми дають підстави для наступних висновків:

1. У результаті аналізу теоретичних і методологічних засад туристичного менеджменту встановлено, що ефективність управління туристичним підприємством визначається узгодженістю принципів, методів та інструментів

впливу на організаційні процеси. На підставі порівняння підходів А. Файоля, сучасних концепцій менеджменту та особливостей функціонування туристичної сфери доведено, що управління туристичною діяльністю ґрунтується на принципах системності, єдності дій, дисципліни, централізації та пропорційності, які забезпечують узгодженість процесів формування та реалізації туристичного продукту. Виявлено, що комплексне застосування економічних, організаційно-розпорядчих, правових і соціально-психологічних методів управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, адаптивності до ринкових змін і стійкості до кризових впливів.

2. Проведений аналіз організаційно-економічної структури ПП «Квітка Буковини» засвідчив, що підприємство функціонує як малий гнучкий туроператор з чітко окресленою спеціалізацією та ефективною внутрішньою ієрархією. Встановлено, що компанія демонструє стійку бізнес-модель, що поєднує локальну ідентичність, якісний сервіс та високий рівень професійної компетентності персоналу. Наявність ліцензії, функціонально орієнтована структура, сучасні канали комунікації, активна робота в соціальних мережах та партнерські зв'язки з громадами, музеями, готелями та перевізниками забезпечують її конкурентні переваги. Оцінено, що поєднання регіонального бренду, відповідального менеджменту та стратегії орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів формує сталий імідж туроператора та зміцнює його ринкові позиції.

3. Дослідження діяльності підприємства дало змогу встановити, що «Квітка Буковини» сформувала розгалужену маршрутну мережу, орієнтовану на культурно-пізнавальний, гастрономічний, етнографічний та святковий туризм. Компанія охоплює ключові туристичні регіони України — Буковину, Галичину, Поділля, Карпати — та активно розвиває міжнародні напрямки, включаючи Румунію та Молдову. У структурі продукту домінують авторські маршрути, що базуються на принципах унікальності, автентичності та культурологічної цінності,

що забезпечує туристу не лише подорож, а комплексний культурний досвід. Ринкове позиціонування будується на ідеї регіональної культурної ідентичності, партнерства з громадами та високому рівні сервісу, що дозволяє компанії вирізнятися серед інших представників туристичного ринку та формувати стійку клієнтську лояльність.

4. Здійснили аналіз динаміки попиту та результатів діяльності туроператора «Квітка Буковини» у 2021–2025 рр. Установлено, що протягом цього часу діяльність туроператора характеризувалася стабільністю та поступовим розвитком, попри воєнно-економічні ризики. Середня вартість турів зросла майже вдвічі, що відображає як інфляційні та ринкові тенденції, так і підвищення якості туристичних послуг. Структура попиту демонструє переважання одноденних турів (65–70%) та суттєву частку шкільних груп (60%). Аналіз сезонності підтвердив закономірну концентрацію попиту в період травень–червень і вересень та зростання інтересу до зимових етнографічних програм. Визначено, що підприємство зберегло обсяг замовлень і клієнтську базу навіть в умовах воєнних обмежень, що свідчить про його високу адаптивність, ефективне ризик-менеджментне планування та здатність до гнучкого перегляду маршрутної програми відповідно до безпекової ситуації.

5. Дослідження цифрової діяльності підприємства показало, що «Квітка Буковини» активно впроваджує CRM-систему як ключовий механізм оптимізації комунікацій, управління бронюваннями, сегментації клієнтів, прогнозування попиту та персоналізації туристичних пропозицій. Використання SEO-просування, соціальних мереж, таргетованої реклами, e-mail-маркетингу й онлайн-бронювання забезпечує збільшення кількості заявок, покращення конверсії та зміцнення цифрової присутності компанії. На підставі аналізу встановлено, що цифровізація стала стратегічним елементом конкурентних переваг підприємства, сприяє його відкритості, прозорості та забезпечує швидке реагування на потреби ринку.

6. Установлено, що компанія виступає активним учасником соціокультурних і регіональних ініціатив, спрямованих на популяризацію нематеріальної культурної спадщини, співпрацюючи з об'єднаними територіальними громадами, культурними центрами, музеями та місцевими виробниками. Її діяльність базується на принципах етичного туризму, відповідальності перед громадою та прозорості партнерських взаємин. Компанія сприяє збереженню традиційних ремесел, локальних промислів, культурних свят та подій, виступаючи прикладом ефективної моделі партнерського туризму, що забезпечує соціокультурний розвиток регіону та підтримує екосистему малого підприємництва.

7. SWOT-аналіз дозволив виявити, що сильними сторонами підприємства є сформований регіональний бренд, якісний сервіс, високий професіоналізм гідів, партнерська мережа, клієнтоорієнтованість і цифрова адаптація. Серед слабких сторін визначено сезонність попиту, обмеженість фінансових ресурсів малого бізнесу та залежність від безпекової ситуації. Можливості розвитку полягають у збільшенні внутрішнього туризму, участі у грантових програмах, міжнародних колабораціях, розширенні асортименту вікенд-турів і впровадженні сталих практик. Загрози стосуються воєнної ситуації, конкуренції, транспортних ризиків і можливих змін споживчої поведінки. Отримані результати підтверджують необхідність адаптивної стратегії та диверсифікації продуктового портфеля компанії.

8. На основі проведеного аналізу запропоновано комплекс стратегічних шляхів удосконалення управління підприємством. Серед ключових напрямів визначено: розширення партнерств з громадами та культурними інституціями; поглиблення аналітичної функції CRM для стратегічного планування турів; розвиток онлайн-маркетингу та системи цифрової комунікації; запуск нових тематичних, фестивальних, сезонних і міжнародних маршрутів; диверсифікацію продуктів для сімейних, дитячих, молодіжних та корпоративних сегментів;

інтеграцію принципів сталого туризму та екологічної відповідальності. Зазначені напрями спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності підприємства в умовах динамічних змін туристичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейникова, Г. М. (2002). *Організація і управління турбізнесом*. Донецьк: ДІТБ. 184 с.
2. Безус, П. І., & Шатненко, Л. О. (2018). Еволюція принципів корпоративного управління. *Ефективна економіка*, (1). URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/61.pdf.
3. Білошапка, В. І. (2020). *Туристичний бізнес: теорія і практика*. Київ: Освіта. 320 с.

4. Герасименко, В. Г. (1997). *Основи туристського бізнесу: навч. посіб.* Одеса: Чорномор'я. 160 с.
5. Герасименко, В. Г. (2013). *Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія.* Одеса: Астропринт. 334 с.
6. Гончарук, Н., & Колєда, Г. (2018). Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування.*
7. Горюнова, К. А. (2023). Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, (55), 109–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
8. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
9. Зінченко, В. А., & Рашковська, І. В. (2024). Місцеві громади і туризм в період відновлення після пандемії COVID-19. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія: Історичні науки*, 29, 91–99. DOI: <https://doi.org/10.32589/2412-9321.29.2024.301705>.
10. Іванцова, І. В. (2018). Використання СРМ систем у діяльності підприємств туристичної індустрії. У *Матеріали III наукової конференції «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в управлінні підприємством»* (5 листопада 2018 р., м. Вінниця) (с. 12–15). Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ.
11. Квітка Буковини. Туристичний оператор «Квітка Буковини». URL: <https://bukflower.com.ua> (перевірено 2025 р.).
12. Ковальова, А. М. (2022). СРМ система в туризмі: основні аспекти використання. У *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та*

готельно-ресторанного господарства» (25 листопада 2022 р., м. Запоріжжя) (с. 187–190). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка».

13. Ковальчук, С. В., & Миколишина, В. В. (2011). Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6, т. 4, 60–65.

14. Комова, М. В., & Гуглевич, О. О. (2023). Інформаційні ресурси популяризації діяльності туристичного агентства в конкурентних умовах. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*, (4), 91–100.

15. Кравченко, О. М. (2019). *Інноваційні технології в туристичній діяльності*. Харків: Торсінг. 256 с.

16. Кудла, Н. Є. (2016). Активність органів місцевого самоврядування у розвитку туристичних послуг сільської місцевості Карпатського регіону (с. 152–164).

17. Ларіна, Я. С., & Рябчик, А. В. (2020). *Поведінка споживачів*. Одеса: Олді-Плюс.

18. Любіцева, О. О. (2002). *Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)*. Київ: Альтерпрес. 436 с.

19. Мельниченко, С. В. (2018). *Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

20. Мельниченко, С. В. (2020). Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності. *Вісник КНТЕУ*, (2), 131–143.

21. Петрова, Л. І. (2021). *Соціальна відповідальність підприємств у туристичній галузі*. Львів: Літопис. 180 с.

22. Про туризм: Закон України від 15 січня 2015 р. № 124-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80..>

23. Руденко, В. П., Вацеба, В. Я., Підгірна, В. Н., & Цепенда, М. В. та ін. (2019). *Менеджмент туристичної індустрії: підручник у 3-х частинах*. Чернівці: Чернівецький національний університет. 504 с.
24. Савицька, Н. Л. (2017). Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*, (1), 20–33.
25. Скопень, М. М. (2020). *Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі*. Київ: Кондор. 301 с.
26. Смирнов, І. (2020). Новітні інформаційні технології в туристичному маркетингу. *Географія та туризм*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_3_5 (дата звернення: 10.08.2023).
27. Спориш, О. А. (2008). Застосування маркетингу та сучасних інформаційних технологій для розвитку підприємств туристично-рекреаційного бізнесу області. URL: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33122.doc.htm
28. Татаринцева, А. С., & Олійник, О. М. (2016). Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, 1(9), 88–102.
29. Ткаченко, Т. І. (2009). *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія*. (2-ге вид., випр. та доп.) Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 463 с.
30. Шевченко, В. П. (2018). *Аналіз і оцінка туристичних компаній: методологія та практика*. Дніпро: Грані. 290 с.
31. Школа, І. М., & Ореховська, Т. М. (2007). *Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія*. Чернівці: Книга–XXI. 292 с.

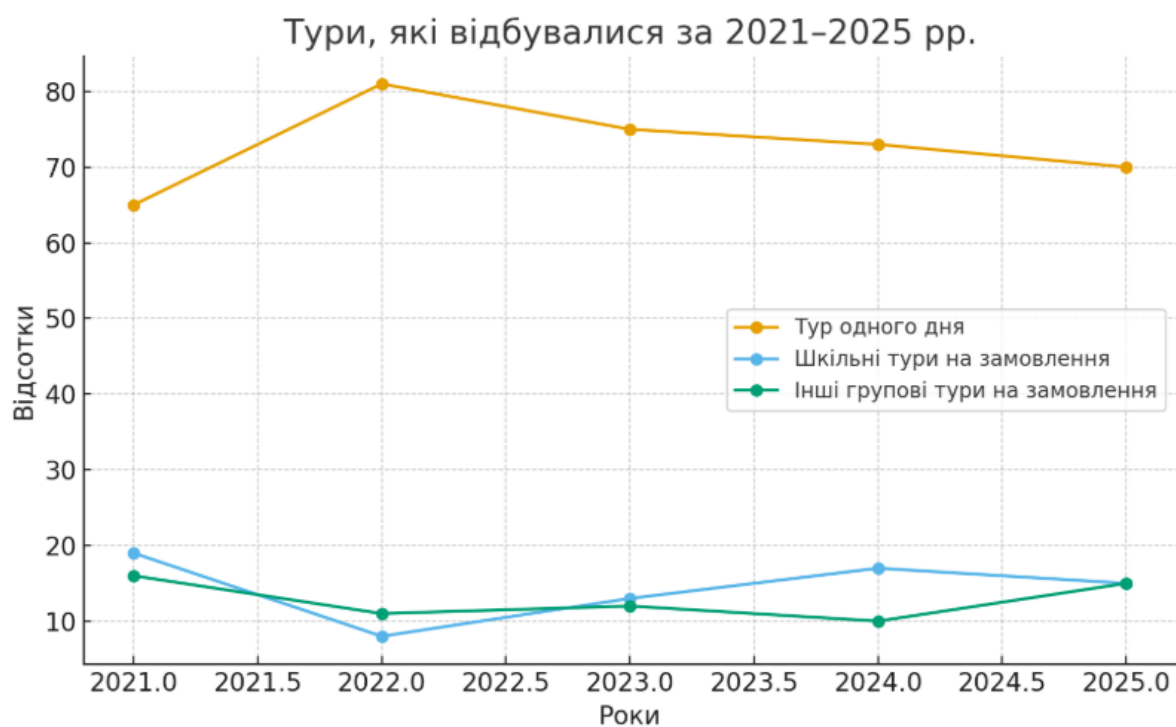
32. Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: The effects of a network structure.
33. Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson.
34. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). *Tourism and sustainability*. Routledge.
35. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). *Smart tourism: Foundations and developments*. Electronic Markets.
36. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). *Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems*.
37. International Recommendations for Tourism Statistics 2008 (IRTS 2008). (2010). United Nations.
38. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2016). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson.
39. Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. Routledge.

40. Molz, J. G. (2012). *Travel Connections: Tourism, Technology and Togetherness in a Mobile World*. Routledge.
41. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for the tourism experience. *Tourism Management*.
42. Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: From strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*.
43. Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International.
44. Sigala, M. (2018). *Social Media in Travel, Tourism and Hospitality*. Routledge.
45. Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism. *Journal of Travel Research*.

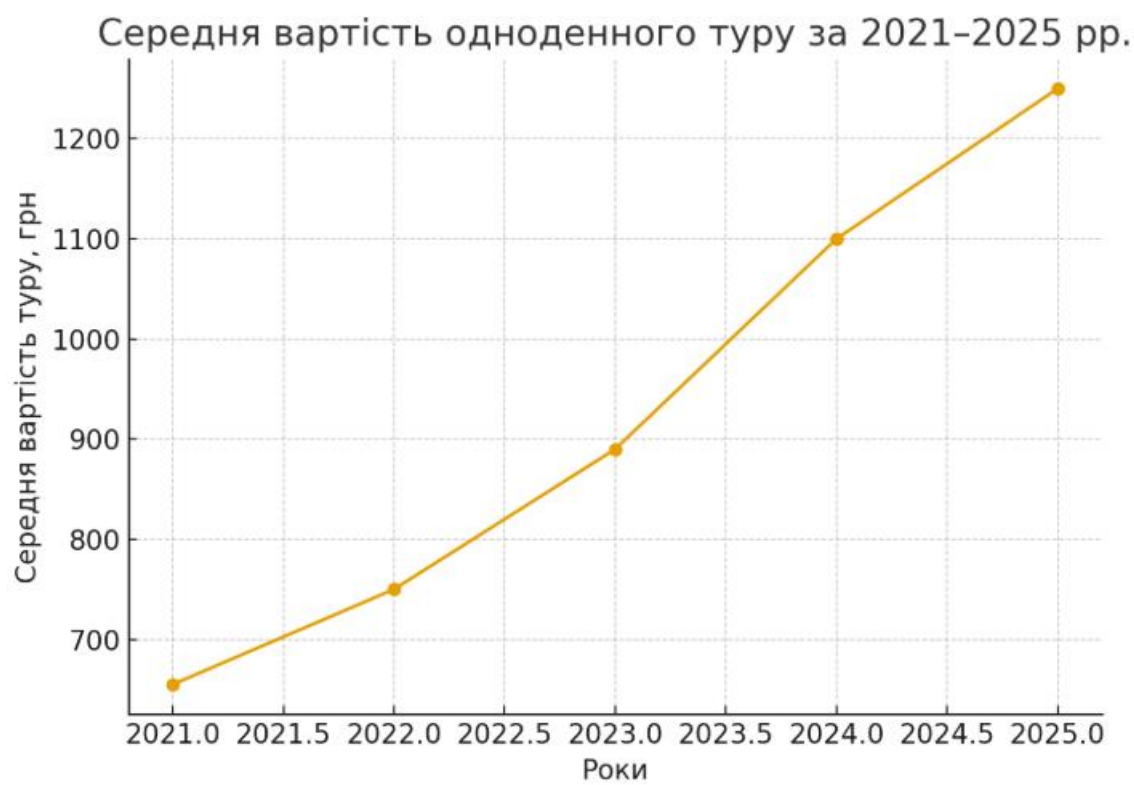
ДОДАТКИ

Переваги використання CRM-концепції на ринку туристичних послуг

Джерело: створено автором



Додаток Б





Додаток Г

