

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
денної форми навчання
галузі знань 07 – Управління та
адміністрування
спеціальності 073 – Менеджмент
ОП «Менеджмент туристичної
індустрії»
Любов ШЕВЦОВА

Науковий керівник:

к.геогр.н., асист. Марія ПАЛАМАРЮК

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри

економічної географії та екологічного менеджменту № 19

від 2 червня 2025 р.

Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2025

Анотація

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Шевцова Л. С. «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У роботі висвітлено актуальні підходи до стратегічного управління туристичним підприємством та обґрунтовано доцільність їх впровадження за умови інтеграції в цілісну систему стратегічного менеджменту. Проведено аналіз управлінських методів, що застосовуються в ПП «Квітка Буковини» та доведено, що ефективність діяльності туристичного підприємства значною мірою визначається особистими якостями керівника, вдалим вибором управлінської стратегії і правильною організацією конкурентної політики. Запропоновано напрями вдосконалення конкурентної стратегії та надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини».

Ключові слова: туристичне підприємство, стратегія управління, конкуренція, напрями діяльності, стратегічний менеджмент.

Abstract

Higher Education Applicant of the First (Bachelor's) Level, 4th Year Student Shevtsova L. S. "STRATEGIC MANAGEMENT OF A TOURISM ENTERPRISE" 073 "Management", Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The paper presents current approaches to the strategic management of a tourism enterprise and substantiates the feasibility of their implementation, provided they are integrated into a unified system of strategic management. An analysis of the management methods applied at PE "Kvitka Bukovyny" was conducted, showing that the performance of the tourism enterprise largely depends on the personal qualities of the manager, the appropriate choice of management strategy, and the effective development of competitive policy. The work proposes ways to improve the competitive strategy and offers recommendations for enhancing the competitiveness of PE "Kvitka Bukovyny".

Keywords: tourism enterprise, management strategy, competition, areas of activity, strategic management.

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

(підпис) Л.С. Шевцова

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Концептуальні засади стратегічного управління підприємством....	7
1.2. Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством.....	16
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «КВІТКА БУКОВИНИ»	24
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства.....	24
2.2. Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства.....	27
2.3. Аналіз конкурентного середовища туристичного підприємства.....	37
2.4. Дослідження ефективності діючої стратегії управління туристичного підприємства.....	43
Висновки до другого розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «КВІТКА БУКОВИНИ».....	50
3.1. Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.....	50
3.2. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії туристичного підприємства.....	53
3.3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	59
Висновки до третього розділу	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Світові політичні, економічні та культурні зміни, а також перехід до нової економічної моделі суттєво вплинули на систему управління підприємствами у XXI столітті. Темпи трансформацій в економіці настільки швидкі, що стратегічне управління стало фактично єдиним інструментом для формального прогнозування майбутніх ризиків і можливостей, а також для забезпечення успішної діяльності підприємств у різних сферах.

Рівень ефективності організації залежить від багатьох чинників, серед яких провідну роль відіграють якість управління та стратегічне мислення. Щоб підприємство досягало високих результатів, необхідно грамотно впроваджувати всі принципи, правила та методи формування управлінської стратегії, враховуючи особливості функціонування на ринку туристичних послуг. В умовах сьогодення в Україні — війни та зниження життєвого рівня населення — виникає потреба у більш оперативній, гнучкій та адаптованій до ринкових змін, водночас надійній системі прийняття рішень. Вона має стати основою для розвитку організації і допомогти керівникам ухвалювати виважені та своєчасні управлінські рішення. Особливо це стосується туристичного ринку, який зазнав суттєвих змін через війну, ставлячи перед українськими туристичними компаніями завдання удосконалення конкурентних стратегій з урахуванням воєнних реалій розвитку ринку [5].

Проблемам стратегічного управління приділяли увагу численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких І. Ансофф, Є.В. Кіяшко, Д. Кліланд, О.І. Ковтун та інші. Питання стратегічного управління туристичними підприємствами досліджували такі фахівці, як О.В. Василенко, С.П. Гаврилюк, Л.П. Дядечко, А.П. Міщенко, Т.І. Ткаченко. У їхніх працях розглядаються особливості розвитку туристичної галузі, виокремлюються актуальні проблеми туризму в Україні та за її межами, а також пропонуються шляхи їх розв'язання, зокрема за допомогою методів стратегічного управління та планування. Водночас практика функціонування українських туристичних

підприємств демонструє, що впровадження стратегічного управління потребує значних часових та ресурсних затрат і не завжди гарантує досягнення очікуваних результатів. Тому питання перспектив розвитку стратегічного управління в умовах сучасної України залишаються актуальними і потребують подальшого вивчення та дискусії.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство ПП «Квітка Буковини», місто Чернівці.

Предметом дослідження є стратегічне управління туристичним підприємством

Метою роботи є розгляд особливостей стратегічного управління туристичним підприємством та визначення перспективних напрямів його використання для формування стратегічних конкурентних переваг подальшого розвитку.

Основні завдання визначені метою роботи:

- розглянути теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством;
- окреслити сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством;
- дослідити організацію роботи туристичного підприємства ПП «Квітка Буковини»;
- проаналізувати тенденції змін внутрішнього та конкурентного середовища ПП «Квітка Буковини»;
- здійснити діагностику ефективності управління конкурентоспроможністю ПП «Квітка Буковини»;
- визначити шляхи удосконалення конкурентної стратегії та розробити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини».

В ході дослідження відповідно до його цілей і завдань було використано наступні методи: порівняння, теоретичний аналіз і синтез, класифікації, узагальнення, описовий, розрахунковий, табличний та графічний метод.

Інформаційна база представленої роботи складається зі спеціалізованої літератури у сфері стратегічного управління, управління конкурентоспроможністю, офіційних статистичних даних ПП «Квітка Буковини» та інших туристичних підприємств, ресурсів мережі Інтернет.

Практична цінність роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації можливо використати для підвищення ефективності управління та формування стратегічних конкурентних переваг на ПП «Квітка Буковини» та на інших підприємствах галузі.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із таких елементів: вступ; три розділи; висновки та рекомендації; перелік використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концептуальні засади стратегічного управління підприємством

Зі зміною уявлень про підприємство та його роль у системі економічних відносин трансформувалися й управлінські парадигми. На зміну науковому управлінню початку XX століття прийшла класична (адміністративна) школа, яка переважала до середини минулого століття. Недостатня увага до кадрового потенціалу, як ключового фактора ефективності організації, сприяла виникненню школи психології та людських відносин. Значні досягнення в технічних науках на початку 1950-х років стали підґрунтям для формування школи науки управління, в рамках якої розвинулися системний і ситуаційний підходи. Поява останнього підходу спричинила зміну орієнтації систем управління та поступове формування концепції стратегічного управління [6].

Термін «стратегічне управління» з'явився наприкінці 1960-х — на початку 1970-х років XX століття для того, щоб відокремити поточне управління на рівні виробництва від управління, яке здійснюється на вищому керівному рівні. Поява цього поняття була обумовлена насамперед змінами в умовах ведення бізнесу. Головною ідеєю, що відображає перехід від оперативного до стратегічного управління, стало усвідомлення необхідності зосередження уваги вищого керівництва на зовнішньому середовищі з метою своєчасного реагування на його зміни для досягнення довгострокових цілей. Основною метою стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегій підприємства, а також розробка та реалізація системи планів, які слугують інструментами впровадження стратегічних напрямків розвитку організації і її підсистем, що є базою для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [1].

Існують багато визначень терміну стратегічне управління. Всі вони зводяться до розуміння того, що стратегічне управління – це багатоплановий

управлінський процес, який допомагає формувати та реалізовувати ефективні стратегії, що сприяють взаємодії організації з її оточенням для досяг

Стратегічне управління можна розглядати з таких позицій: як вид діяльності, як процес, як галузь знань (рис.1.1)



Рис. 1.1. Ключові підходи до визначення дефініцій «стратегічне управління» [10].

Історики бізнесу виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління (менеджмент). Узагальнені та систематизовані вони представлені нами в таблиці 1.1.

Стратегічне управління почало впроваджуватися в практику американських компаній наприкінці 1960-х років. На той час його головним завданням була диверсифікація діяльності підприємств, при якій кожен підрозділ працював із конкретною групою ринків [12].

У 1970-х роках напрямок стратегічного управління зазнав певних змін, а в 1980-х воно стало основою для формування стратегічного планування. Воно орієнтувалося на оцінку доцільності розвитку окремих бізнес-напрямів, при цьому ключовим критерієм була не стільки їхня поточна ефективність, скільки перспективні результати. Таким чином, стратегічне управління еволюціонувало паралельно зі змінами в економіці.

Таблиця 1.1.

Основні етапи стратегічного управління*

Назва етапу	Коротка характеристика
Бюджетування (1940–1950 рр.)	Бюджетування – це організація управління фінансово-господарською діяльністю підприємств, яка базується на складанні бюджетів за центрами відповідальності або окремими напрямками діяльності, здійсненні контролю за їх виконанням, аналізі відхилень від запланованих показників і відповідному коригуванні господарських процесів з метою забезпечення узгодженості та досягнення поставлених цілей на різних рівнях управління.
Довгострокове планування (1950–1960 рр.)	Основне завдання довгострокового планування полягає у визначенні внутрішніх ресурсів підприємства та обґрунтуванні потреби у залученні зовнішнього фінансування. Ключова суть методу — прогнозування обсягів продажу продукції організації на кілька років вперед. З огляду на повільні зміни у зовнішньому середовищі, довгострокове планування зазвичай базується на екстраполяції раніше визначених тенденцій розвитку підприємства.
Стратегічне планування (1970-ті роки)	Стратегічне планування являє собою гнучкий процес, що передбачає постійне створення та коригування системи формалізованих планів, а також оновлення змісту заходів для їх реалізації на основі безперервного контролю і оцінки змін, які відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації.
Стратегічне управління (менеджмент)	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища із застосуванням широкого спектру інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації

- Укладено автором за даними [13]

Основні відмінності стратегічного планування від стратегічного управління представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування [13]

За Н.С. Краснокутською: «Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками» [19]. Його зміст представлений на рис. 1.3.



Рис.1.3. Складові змісту стратегічного управління [19]

Ключовими елементами стратегічного управління організацією є:

1. Визначення напрямку діяльності, формування стратегічного бачення та розробка місії організації.
2. Переклад місії у конкретні довгострокові та короткострокові цілі діяльності.
3. Планування стратегії для досягнення поставлених цілей.
4. Ефективна реалізація та виконання обраної стратегії.
5. Оцінка результатів роботи, ретельний аналіз поточної ситуації та внесення змін у місію, цілі, стратегію або процес її впровадження на основі отриманого досвіду, змін зовнішніх умов, нових ідей і можливостей [14] .

Стратегія являє собою визначену послідовність кроків даної організації і набір управлінських підходів, що використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації. Процес розробки стратегії – це визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації і перспектив її розвитку.

Особливості стратегічного управління [16].

По-перше, стратегічне управління не може дати точне і детальне бачення майбутнього. Опис бажаного стану організації, створений у процесі стратегічного управління, є скоріше набором якісних уявлень про те, в якому положенні має перебувати компанія в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку, а також яку організаційну культуру підтримувати.

По-друге, стратегічне управління не зводиться до простого набору стандартних правил, процедур чи схем. Це – особлива філософія ведення бізнесу і менеджменту, яка на кожному підприємстві реалізується індивідуально. Хоча існують рекомендації, алгоритми аналізу та прийняття рішень, спосіб впровадження стратегії залежить від специфіки конкретної організації.

По-третє, впровадження процесу стратегічного управління вимагає значних зусиль, часу і ресурсів. Для цього необхідно перш за все забезпечити гармонійне поєднання системи стратегічного управління з мотиваційною системою, бюджетним процесом, корпоративною культурою, організаційною структурою та маркетинговими службами.

По-четверте, швидкий розвиток інноваційних та інформаційних технологій, а також сучасних систем управління посилюють наслідки помилок у стратегічних прогнозах. У сучасних умовах, коли нові продукти з'являються дуже швидко, а інвестиційні пріоритети кардинально змінюються, неправильні прогнози можуть мати катастрофічні наслідки для організації.

По-п'яте, у практиці стратегічного управління зазвичай робиться основний акцент на стратегічному плануванні, але цього недостатньо. Адже навіть найкращий стратегічний план не гарантує його успішного виконання. Найважливішим етапом є саме реалізація прийнятої стратегії [17].

1.2. Вплив стратегічного управління на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Отримання конкурентних переваг та формування достатнього рівня конкурентоспроможності для підприємства можливо тільки в межах здійснення управлінської діяльності. Саме управління конкурентоспроможністю визначає результати підприємства на відповідних ринках збуту. При цьому ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка та дотримання конкурентної стратегії [34].

Управління конкурентоспроможністю підприємства займає ключове місце у системі управління та фінансово-господарській діяльності суб'єктів підприємництва, одночасно в якості базового елементу використовуючи конкурентні стратегії (рис. 1.4).

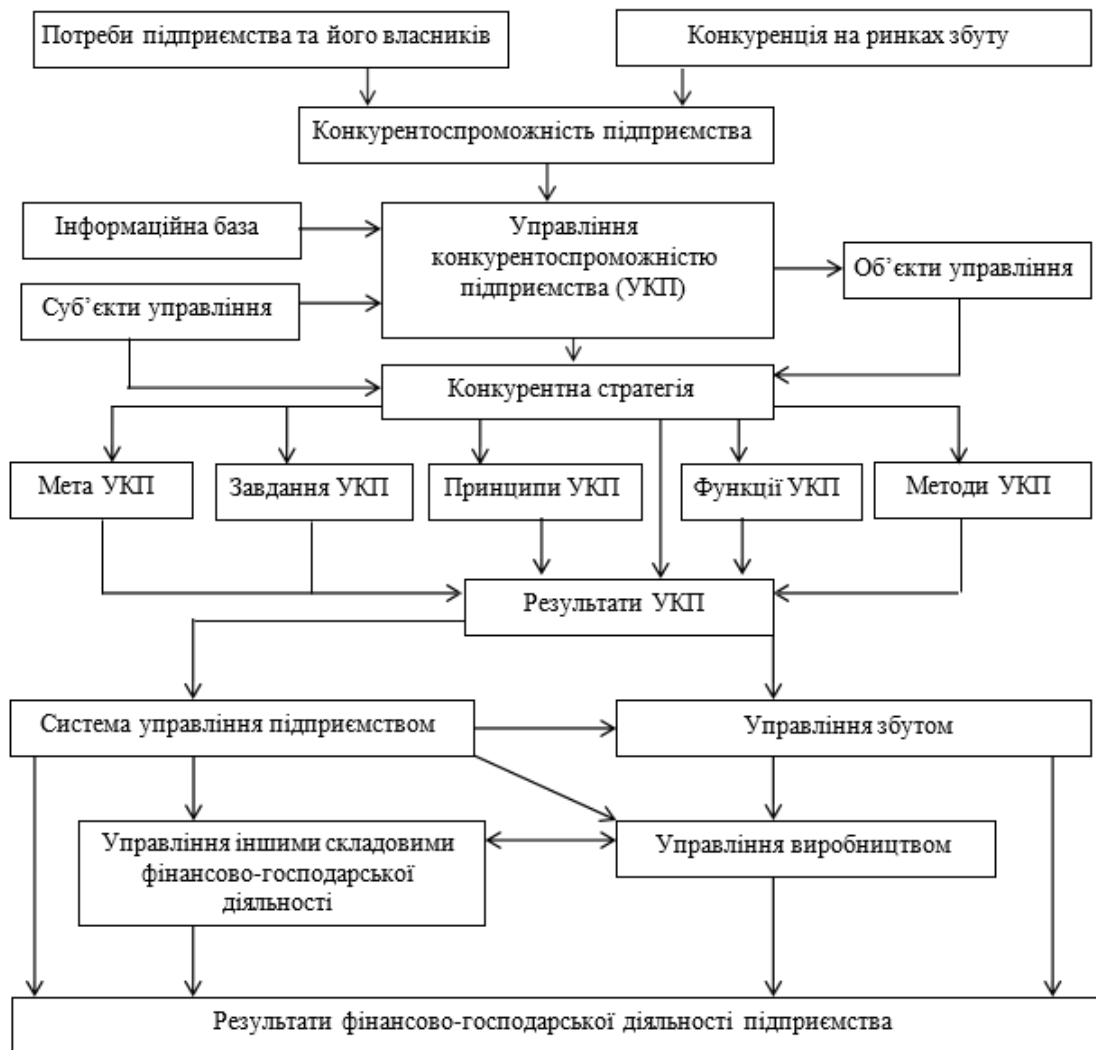


Рисунок 1.4 – Місце управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентної стратегії в системі управління суб'єкта підприємницької діяльності

Відзначаємо, що конкурентоспроможність підприємства за рахунок управлінських впливів повинна задовольняти потребам підприємства та його власників і реагувати на ситуацію з конкуренцією на ринках збуту підприємства. При цьому управління конкурентоспроможністю підприємства (УКП) здійснюється на основі сформованої інформаційної бази за рахунок впливу суб'єктів управління на об'єкти управління, що визначається та регламентується конкурентною стратегією. На основі конкурентної стратегії визначаються мета, завдання, принципи, функції та методи управління

конкурентоспроможності підприємства, що, у свою чергу, дозволяє досягти поставлених у конкурентній стратегії результатів УКП [8] .

Результати управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробки та реалізації конкурентної стратегії, є складовою системи стратегічного управління підприємством та підґрунтям для управління збутом на підприємстві. Управління збутом визначає управління виробництвом та управління іншими складовими фінансово-господарської діяльності підприємства [37].

Ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства, а також формування й впровадження конкурентної стратегії є невід’ємною частиною загальної системи стратегічного управління і водночас слугує основою для організації збутової діяльності. Саме управління збутом формує напрямки виробничої політики та впливає на інші аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства [2] .

Ключовим елементом управління конкурентоспроможністю підприємства є конкурентна стратегія, що входить до сукупності стратегій підприємства і є складовою частиною корпоративної стратегії суб’єкта господарювання. При цьому під стратегією будемо розуміти сукупність управлінських дій, що направлені на досягнення стратегічних цілей відповідної системи (організації, підприємства) [20]. Тоді, конкурентна стратегія буде сукупністю управлінських дій, що направлені на досягнення стратегічних цілей щодо формування, забезпечення, підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємств на визначених ринках збуту власної продукції (робіт, послуг) [35, с. 250].

Спираючись на напрацювання В.Г. Грановської [8] та Ю.Б. Іванова [14] можемо виділити чотири ключові конкурентні стратегії підприємств: стратегія лідера, стратегія переслідувача, стратегія послідовника, стратегія зайняття окремої «ніші». Наведемо компаративну характеристику визначеним конкурентним стратегіям у *таблиці додатку А*. Відзначаємо, що підприємство

самостійно визначає, яку конкурентну стратегію обрати та складові обраної стратегії.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією є досягнення поставлених стратегічних цілей на визначених ринках збуту продукції (робіт, послуг) суб'єкта господарювання [7].

До завдань УКП, які визначаються обраною і розробленою конкурентною стратегією слід віднести: ідентифікація, розвиток та реалізація конкурентних переваг на визначеному ринку збуту продукції (робіт, послуг); забезпечення конкурентоспроможності продукції, у тому числі за рахунок використання інновацій та цифрових технологій; дослідження конкуренції на ринках збуту продукції (робіт, послуг) [1].

Принципами управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією є: науковості, системності, повноти, альтернативності, рівноправності, інформаційності, регламентованості, прозорості, відкритості [22, с. 123].

До функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією відносимо: оптимізації витратно-цінового забезпечення конкурентоспроможності; формування і забезпечення якості управлінської діяльності; оптимізації організації управлінських впливів; ефективності зв'язків з контрагентами; ефективності взаємовідносини з конкурентами; оптимізації збутової діяльності; забезпечення визначеного результату [21].

Методами управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається обраною і розробленою конкурентною стратегією є: ресурсний метод, що направлений на оптимізацію використання ресурсів за рахунок управлінської діяльності; витратний метод, що направлений на оптимізацію витрат за рахунок управлінської діяльності; метод споживчих переваг, що акцентує увагу на максимальне забезпечення вимог споживачів до підприємства та його продукції [17, с. 129].

Відзначаємо, що підприємство повинно постійно корегувати власну конкурентну стратегію, в межах реакції на зовнішні та внутрішні зміни, що вимагає використання адекватних процедур оцінки.

1.3. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством

Особливе значення набуває стратегічне управління для підприємств туристичної галузі, яка протягом останнього десятиліття зазнає впливу глобальних пандемій, локальних та регіональних конфліктів, а також інших зовнішніх факторів. Стратегічне управління виступає ключовим інструментом для забезпечення успішного виживання туристичних компаній у складних і динамічних умовах жорсткої конкуренції, а також слугує механізмом їх ефективної адаптації до змін навколишнього середовища. Відсутність чітких орієнтирів, місії та визначеної стратегії розвитку, неспроможність адекватно оцінити вплив зовнішніх факторів і швидко реагувати на них, а також відсутність можливості адаптуватися або впливати на ринкове середовище, на жаль, призводить до того, що багато українських туристичних підприємств сьогодні опиняються у вразливому становищі та втрачають перспективи розвитку в майбутньому [18].

Якщо говорити про особливості підприємств сфери туризму, то за даними Давиденко І.В., опитування представників туристичного бізнесу України показало, що багато керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку [8].

Впровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах ускладнюється відсутністю єдиного універсального рецепту для організації оптимального управління у довгостроковій перспективі. Через це необхідно постійно обирати найбільш відповідний тип управління, який найкраще підходить конкретному підприємству та вирішує певний набір проблем. Отже, стратегічне управління не може бути зведене до уніфікованих

рутинних процедур, хоча існують загальні рекомендації та правила для стратегічного аналізу, формування, вибору й реалізації стратегії. Підхід до впровадження стратегічного управління має бути творчим і індивідуальним, що вимагає значних зусиль, часу і ресурсів [9].

Крім того, в умовах нестабільності ринкового середовища, дефіциту повної інформації про тенденції розвитку галузі, конкурентів, нові технології тощо, практично неможливо уникнути помилок у стратегічних рішеннях. Це гальмує бажання та ініціативу українських підприємств впроваджувати й застосовувати стратегічне управління.

Водночас сьогодні понад 40% українських підприємств мають певний досвід розробки стратегічних планів [21, с. 174]. Вітчизняні туристичні підприємства лише недавно почали освоювати цю технологію, і часто навіть ретельно підготовлені стратегічні плани, на створення яких було витрачено чимало часу та коштів (включно з залученням зовнішніх консультантів), залишаються нереалізованими. Наявність стратегії не завжди свідчить про фактичне здійснення стратегічного управління, а формальна присутність стратегічного менеджменту не гарантує успіх підприємства [33] .

Серед головних причин неефективного впровадження стратегій у туристичній галузі слід виділити [8]:

- жорсткість існуючих організаційних структур, які важко адаптуються під обрану стратегію та обґрунтовані зміни;
- недостатнє розуміння менеджерами конкретних завдань, термінів їх виконання, а також змін у поведінці і діях, які потрібно впровадити; низька ефективність контролю за результативністю реалізації стратегії і внесення коригувань;
- слабка опрацьованість питань ідентифікації та розподілу необхідних ресурсів — фінансових, інформаційних, кадрових і часових;
- відсутність механізмів колективного ухвалення рішень щодо стратегічного розвитку, що призводить до:

— браку відповідальності серед колективу за досягнення стратегічних цілей на всіх етапах реалізації;

— неготовності керівників долати опір, пов'язаний із впровадженням нових стратегічних змін.

До додаткових чинників, що ускладнюють впровадження стратегій на підприємствах туристичної галузі, відносять:

— значну різноманітність психологічних типів споживачів, що формує індивідуальне сприйняття туристичних продуктів кожним клієнтом;

— складність структури туристичного продукту, а також сильну залежність якості послуг від репутації компанії та роботи великої кількості партнерів (готельних комплексів, транспортних компаній, ресторанів, розважальних закладів тощо);

— недостатню ефективність діяльності туристичних агентств у продажу продуктів, створених туроператорами;

— широке розмаїття туристичних товарів за асортиментом, каналами збуту й методами просування, що призводить до високої вартості рекламних кампаній і невідповідності рекламних заходів сезонним змінам у попиті;

— значні витрати, пов'язані з переорієнтацією виробництва та реалізації окремих туристичних послуг або комплексних продуктів [9, с. 64-66].

На сьогодні основні принципи та підходи стратегічного управління, розглядаючи його як процес забезпечення відповідності між цілями організації, її ресурсами та зовнішнім середовищем, запозичені для українських компаній переважно з досвіду зарубіжних дослідників та практики провідних корпорацій США, Японії і Європи.

Однак стратегічні виклики для туристичних підприємств України нині пов'язані не стільки з необхідністю прискорити окупність інвестицій, збільшити вартість акцій або розширити ринки, скільки з війною та її критичними наслідками. Згідно з опитуванням, проведеним за ініціативою «Асоціації в'їзних туристичних операторів України», «Української асоціації готелів і курортів» (UHRA), «Всеукраїнської асоціації гідів» та «Української

ресторанної асоціації», лише 13% компаній зафіксували зростання обсягів послуг у порівнянні з довоєнним періодом, 10% підприємств припинили діяльність, у 75% обсяги роботи зменшились, часто більш ніж удвічі. Майже половина респондентів повідомила про відсутність фінансових резервів [3].

Відтак основна увага нині зосереджена на антикризовому управлінні. Лише опанування сучасними методами стратегічного управління з урахуванням ризиків виникнення криз і їх ефективне впровадження дозволять туристичним підприємствам забезпечити стабільну роботу та позитивний розвиток у майбутньому.

Стратегічне управління туристичними підприємствами, згідно з аналізом наукових підходів, доцільно розглядати як послідовний процес, що включає такі етапи:

1. оцінка поточного стану туристичного ринку, визначення цілей, ідентифікація проблем та шляхів їх вирішення;
2. дослідження та аналіз ринкової ситуації й факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень;
3. планування напрямків розвитку туристичної сфери;
4. створення різних варіантів розвитку туристичного ринку;
5. вибір оптимального варіанту для подальшого розвитку;
6. формування стратегії управління розвитком галузі туризму;
7. впровадження визначених цілей на ринку туристичних послуг;
8. здійснення контролю за виконанням планів та внесення необхідних коректив [36].

Управління в туристичній сфері базується на поєднанні системного, адаптивного та ситуаційного підходів, що дозволяє максимально пристосувати сервісну діяльність туристичних підприємств до сучасних потреб клієнтів. Це також забезпечує можливість оперативного оновлення та розширення асортименту послуг, що є ключем до підвищення конкурентоспроможності та економічної результативності.

Цикл стратегічного управління туристичною компанією включає основні етапи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Етапи стратегічного управління туристичною компанією

Етапи стратегічного менеджменту	Опис
Формулювання бізнес-концепції та місії організації	Визначення основної ідеї бізнесу та цілей існування організації
Встановлення довгострокових і короткострокових цілей	Постановка конкретних завдань на різні часові періоди
Створення стратегії	Розробка набору стратегічних напрямків для розвитку підприємства
Впровадження стратегії	Адаптація організаційної структури та корпоративної культури відповідно до стратегічного плану
Оцінка результативності стратегії	Аналіз ефективності реалізації стратегії та внесення коригувань

Варто відзначити, що не існує підприємств чи галузей, які б завжди залишалися успішними без змін. Водночас певні стратегічні рішення, що ведуть до значного зростання прибутковості, мають спільні риси. Зокрема, для туристичних компаній на сьогодні найефективнішою є стратегія диференціації туристичних товарів і послуг. На українському ринку діє кілька провідних туроператорів, які формують більшість туристичного продукту і визначають основні правила конкуренції. Інші туристичні підприємства, переважно, займаються реалізацією продукту, створеного цими лідерами ринку. Через це застосування стратегії зниження витрат є для більшості компаній досить складним завданням.

Стратегія диференціації залишається однією з найбільш доцільних для впровадження в діяльність туристичних підприємств. Вона передбачає пропозицію продукту, що відрізняється від конкурентних за низкою характеристик і сприймається ринком як унікальний. Завдяки цьому

підприємство може задовольняти потреби специфічних груп споживачів, уникаючи прямої цінової конкуренції з більш потужними конкурентами. Диференціація туристичного продукту може базуватися на фізичних особливостях, рівні обслуговування, кваліфікації персоналу, географічному розташуванні або іміджі компанії [35].

Розглянемо найбільш використовувані у туризмі види диференціації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Види диференціації у туристичній діяльності

Вид диференціації	Опис	Приклади
Продуктова диференціація	Покращені характеристики або дизайн продукту, які відрізняють його від конкурентів	Розміщення у готелях на першій лінії, відреставровані готелі з історією, екологічний транспорт
Диференціація за місцем розташування	Конкурентна перевага, що базується на вигідному розташуванні підприємства	Туристичні фірми в центрі міста, у популярних громадських місцях
Сервісна диференціація	Надання додаткових послуг, що супроводжують туристичний продукт	Консультації, навчання, швидка доставка, сервісне обслуговування

У туристичній галузі стратегію диференціації успішно застосовують як турагентства, так і туроператори за умови, що конкуренція ведеться переважно неціновими методами; стратегія підтримується невеликою кількістю компаній; підприємство має у своєму штаті висококваліфікованих маркетологів, які досліджують туристичний ринок; а також існує різноманітний за структурою попит, де споживачі цінують унікальні характеристики послуг різних компаній. У таблиці 1.4. наведений аналіз переваг і недоліків застосування стратегії диференціації в туристичній діяльності.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки стратегії диференціації продукту в туристичній сфері

Переваги стратегії диференціації	Недоліки стратегії диференціації
Збільшення обсягів продажу та прибутку завдяки вищій якості і впровадженню інноваційних технологій обслуговування	Високі витрати на інформування клієнтів про унікальні характеристики продукту
Формування високого бар'єру для входу нових конкурентів за рахунок унікальних переваг	Підвищення ціни на продукт, що може негативно вплинути на попит
Витіснення аналогічних товарів шляхом створення власної торгової марки	Надмірне підвищення ціни може призвести до втрати споживачами відчуття унікальності продукту
Створення позитивного іміджу надійного партнера, орієнтованого на задоволення специфічних потреб клієнтів	Необхідність наявності висококваліфікованих маркетологів для дослідження ринку

Одним із актуальних напрямів у стратегічному управлінні є впровадження стратегії «блакитних океанів». Автори цієї концепції, У Чан Кім та Рене Моборн, підкреслюють, що суть стратегії полягає у створенні інноваційних продуктів і послуг, які відкривають нові, раніше невідкриті ринкові ніші, стимулюючи збільшення попиту. Головним елементом цієї стратегії виступає інновація цінності. Замість того, щоб конкурувати з іншими гравцями ринку, компанії рекомендується шукати нові простори, де конкуренція відсутня, забезпечуючи при цьому високу цінність для споживачів [42].

Інновація цінності акцентує увагу як на створенні цінності, так і на новаторських рішеннях. Якщо цінність розвивати без інновацій, це призводить до нарощування масштабів, але не дає змоги виділитися серед конкурентів. Натомість інновації без цінності можуть бути зосереджені на технологічних новинках і ринковому лідерстві, проте часто вони не відповідають очікуванням споживачів і їхній готовності платити. Досягти інновації цінності можливо лише при гармонійному поєднанні новаторства з практичністю, оптимальною ціною та контрольованими витратами.

Туристичні компанії також мають можливість створювати власні «блакитні океани». Відомим прикладом успішної реалізації цієї стратегії є компанія Cirque du Soleil у сфері розваг, яка замість традиційної конкуренції запропонувала унікальне поєднання циркових вистав із театральною майстерністю та інтелектуальним змістом. Це дозволило сформувати нову ринкову концепцію, що подолала традиційний компроміс між «цінністю» і «витратами», створивши таким чином «блакитний океан» – новий сегмент без конкуренції.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу та узагальнення літературних джерел визначено, що стратегічне управління — це як теоретична, так і практична діяльність, спрямована на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та прийняття ефективних рішень через розробку стратегії організації та відповідальність за її реалізацію з боку керівництва.

Управлінські процеси у сфері туризму базуються на поєднанні системного, адаптивного та ситуаційного підходів, що дозволяє максимально пристосувати сервісні послуги туристичних підприємств до сучасних потреб клієнтів, а також своєчасно коригувати і оновлювати асортимент пропозицій. Це є ключовим чинником підвищення їх конкурентоспроможності і економічної результативності.

Впровадження стратегічного управління у туристичних компаніях є необхідністю в умовах сучасного ринку. Особливо важливими є такі аспекти: швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, підтримка або створення конкурентних переваг, посилення рівня конкуренції, інтернаціоналізація діяльності, активізація інноваційних процесів, а також розробка і оперативне впровадження нових ідей.

Туристичні підприємства можуть застосовувати різні типи стратегій, які мають бути інтегровані у єдину систему стратегічного менеджменту для забезпечення їх ефективної роботи та розвитку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП «КВІТКА БУКОВИНИ»

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства

Приватне підприємство «Квітка Буковини» (ПП «Квітка Буковини») функціонує на ринку туристичних послуг м. Чернівці понад 11 років (дата реєстрації 03.09.2013 (11 років 8 місяців)) (додаток Б).

Юридична адреса: 58029, ЧЕРНІВЕЦЬКА область, місто ЧЕРНІВЦІ, вулиця ГЕРОЇВ МАЙДАНУ, будинок 43-В, корпус 3, офіс 19. (рис. 2.1)

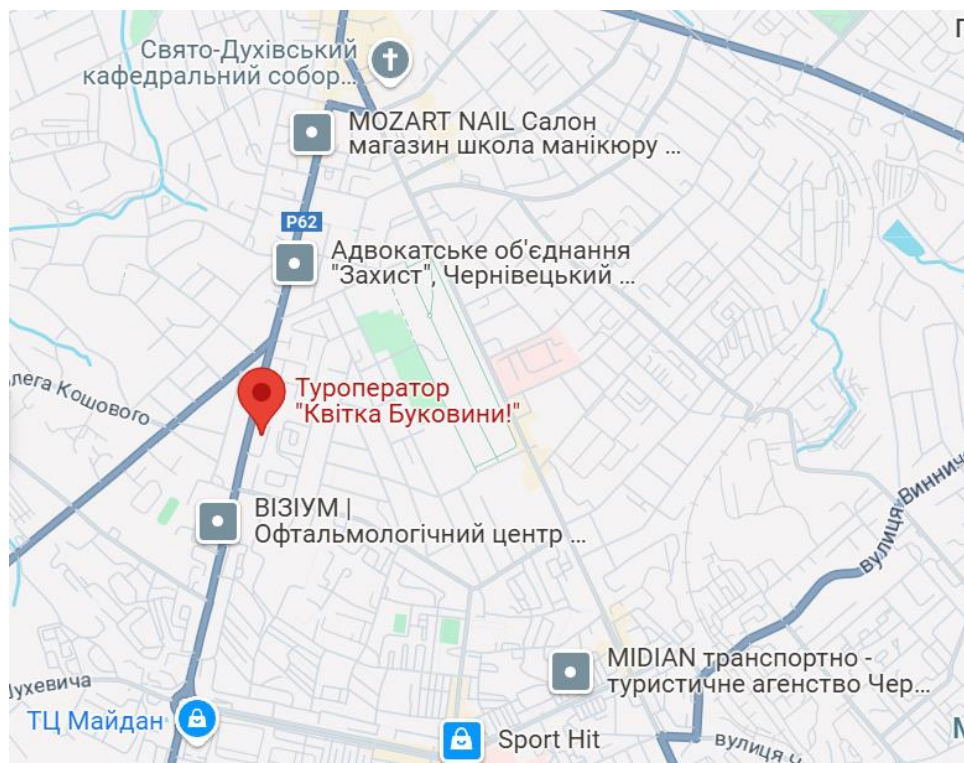


Рис. 2.1. Геолокація ПП «Квітка Буковини»

Засновником приватного підприємства є Біла Аліна Ярославівна, яка є і кінцевим бенефіціаром.

Діяльність ПП «Квітка Буковини» регламентується такими законодавчо-нормативними документами:

1. *Міжнародними*: Загальна декларація прав людини; Статут Всесвітньої Туристичної Організації; Манільська декларація по світовому туризму; Гаазька декларація по туризму; Балійська декларація по туризму; Сеульська декларація «Мир і туризм»; Міжнародна готельна конвенція

стосовно укладання контрактів власниками готелів та турагентами; Директива ЄЕС (Європейська економічна комісія ООН) від 13.05.1995 щодо підписання турагентом та клієнтом типового контракту; «Розвиток туризму» - резолюція конференції ООН по міжнародному туризму і подорожам [4].

2. *Національними:* Конституція України; Податковий кодекс України; Господарський кодекс України; Цивільний кодекс України; Закон України «Про туризм»; Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»; Закон України «Про страхування»; Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України»; Постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 1995 року № 57 «Про затвердження Правил перетинання державного кордону громадянами України»; нормативними актами України, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання та правила перетину кордонів країни громадянами в умовах військового стану [31].

3. *Внутрішніми:* установчі документи; статут; накази та розпорядження по підприємству і т.ін.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами й обов'язками юридичної особи. Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укласти угоди та інші акти з самостійними суб'єктами підприємницької діяльності, нести відповідальність стосовно до власних обов'язків.

ПП «Квітка Буковини» має повну господарську самостійність в питаннях визначення форми правління, прийняття господарських рішень, збуту послуг, встановлення цін на послуги, оплати праці, розподілу прибутку, який залишається після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Основним видом діяльності підприємства є 79.12. – Діяльність туристичних операторів (ТО).

Туристичне підприємство «Квітка Буковини» має право на здійснення таких видів підприємницької діяльності:

- ✓ організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні;

- ✓ організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів в Україні;
- ✓ організація туристичних подорожей за межі України;
- ✓ екскурсійна діяльність;
- ✓ організація масового та оздоровчо-спортивного туризму.

ПП «Квітка Буковини» працює на туристичному ринку України на підставі Ліцензії АЕ №185991, виданої Державним агентством України з туризму та курортів (від 11.09.2013 р) (додаток В).

Туроператор «Квітка Буковини» один з небагатьох туроператорів м. Чернівці, діяльність якого спрямована на прийом туристів і розвиток туризму на Буковині в цілому. Підприємство спеціалізується не тільки на внутрішньому, а й міжнародному туризмі, будь то в'їзний або виїзний.

Основні напрями діяльності ПП «Квітка Буковини»:

- організація екскурсійних турів по Буковині;
- прийом туристів;
- розробка індивідуальних і групових маршрутів;
- зелений туризм, дегустаційні тури, святкові тематичні заходи наповнені місцевим колоритом;
- розробка і проведення шкільних екскурсійних турів;
- діловий туризм, конференц-сервіс, семінари та корпоративні заходи з додатковими організаційними та екскурсійними послугами;
- курортний, санаторний, гірськолижний відпочинок;
- консультації та оформлення всіх необхідних для відпочинку документів.

За даний період часу підприємством було організовано понад 500 турів, що дало змогу сформувати потужну клієнтську базу. За даними підприємства 80% клієнтів, які скористались послугами підприємства набули статусу постійного клієнта.

Як туроператор компанія співпрацює з підприємствами міста, які здійснюють турагентську діяльність на підставі укладених договорів про співпрацю [15].

2.2 Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства

Фінансово-економічні показники. Для розуміння тенденцій стану внутрішнього середовища підприємства проаналізуємо його основні фінансово-економічні показники, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ПП «Квітка Буковини»

Показник	2024	2023	2022	2021
Дохід, тис. грн	333	245	50	5
Чистий прибуток, тис. грн	10	1	-2	2
Активи, тис.грн	12	2	1	3
Кількість працівників, осіб	-	-	-	1

- Укладено за даними ресурсу [26]

Доходи ПП «Квітка Буковини» зросли з 5 тис. грн у 2021 році до 333 тис. грн у 2024 році — зростання в понад 66 разів. Це свідчить про поступове становлення компанії на ринку та активне нарощування комерційної діяльності (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Дохід та прибуток ПП «Квітка Буковини», тис. грн.

Прибуток нестабільний, з падінням у 2022 році, але суттєвим зростанням у 2024 році. Падіння прибутку зумовлене початком війни в Україні, коли ситуація була кризовою і фактичною відсутністю туристів на внутрішньому ринку. Із стабілізацією ситуації в західних регіонах України туристопотік почав збільшуватися, що власне призвело до зростання доходів та прибутку.

Також варто відзначити збільшення активів підприємства, які зросли з 3 тис. грн у 2021 році до 12 тис. грн у 2024 році. Така тенденція свідчить про накопичення ресурсної бази, необхідної для подальшого розвитку (рис. 2.2).



Рис. 2.1 Активи та власний капітал ПП «Квітка Буковини», тис. грн.

Власний капітал на підприємстві повністю забезпечує його фінансові потреби, а коефіцієнт автономії стабільно тримається на рівні 100%, що є надзвичайно позитивною ознакою фінансової незалежності.

Серед інших індикаторів стабільності роботи підприємства є показник рентабельності власного капіталу та показник рентабельності власних активів (ROA), які згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування є фінансовими показниками ефективності бізнес-планів.

Рентабельність власного капіталу (англ. (ROE)), це : «фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу» [32]. Він показує, якою є віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Саме максимізація цього показника є одним із важливих завдань, яке необхідно реалізувати управлінцям підприємства.

ROE обчислюється : «відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу» [32].

$$ROE = \left(\frac{\text{Net Profit}}{(\text{Sh. equity1} + \text{Sh. equity2})/2} \right) * 100\%, \quad (2.1)$$

де Net Profit - чистий прибуток (збиток), Sh.equity1 та Sh.equity2 - власний капітал на початок і кінець звітного періоду відповідно.

Рентабельність активів (ROA)) є фінансовим коефіцієнтом, що характеризує ефективність використання всіх активів підприємства.

Рентабельність активів розраховується : «як частка від ділення чистого прибутку або прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, на середньорічну величину активів. Тобто показує скільки прибутку припадає на одну гривню активів» [2].

$$ROA = \left(\frac{\text{Net Profit}}{(\text{Assets1} + \text{Assets2})/2} \right) * 100\%, \quad (2.2)$$

де Net Profit - чистий прибуток або прибуток до оподаткування,

Assets1 та Assets2 — активи на початок і кінець звітного періоду відповідно.

Фінансові індикатори діяльності КПП «Квітка Буковини» представлені нами в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові індикатори діяльності ПП «Квітка Буковини», (%)

Показник	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	100	100	100	100
Рентабельність активів (ROA)	78,57	-133,33	47,83	81,15
Рентабельність власного капіталу (ROE)	78,57	-80,00	62,86	136,55
Чиста маржа	44,0	-3,21	0,45	2,97

- Укладено за даними ресурсу [26]

З а даними таблиці 2.2, ключові фінансові індикатори, зокрема рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE), демонструють зростання. У 2024 році ROA становила 81,15%, а ROE — 136,55%, що свідчить про високу ефективність використання наявних ресурсів (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Фінансові коефіцієнти, (%)

2021 рік - високі показники (78.57%) як ROA, так і ROE, а також значна чиста маржа (44%) свідчать про ефективний старт бізнесу з хорошим прибутком відносно обсягів активів і капіталу.

2022 рік - різке падіння до негативних значень ROA (- 133,3%), ROE (- 80%). Це критичний рік для підприємства, пов'язаний із першим роком війни в Україні.

2023 рік - стабілізація з прибутковістю в межах 50%, але дуже низькою чистою маржею (0.45%), що свідчить про великі витрати при порівняно невеликому прибутку.

2024 рік - повернення до зростання ефективності: ROA та ROE знову на високому рівні, а маржа досягла 3,00%, що свідчить про відновлення прибутковості та кращий контроль над витратами.

Рентабельність підприємства свідчить про значне покращення після кризового 2022 року. Якщо така динаміка збережеться, підприємство може стати повністю самодостатнім і фінансово стійким уже у найближчі 1–2 роки.

Кадровий потенціал. У 2025 році в ПП «Квітка Буковини» працює 2 працівника – директор та менеджер, які мають відповідну вищу освіту за спеціальністю. З іншими працівниками, залученими до реалізації та розробки туристичного продукту компанія працює на умовах функціонального аутсорсингу. Аутсорсинг у сфері туризму визначається як передача туристською організацією, що є замовником (аутсорсом), на виконання функцій, процесів виконавцю-спеціалізованому підприємству (аутсорсеру) або використання його ресурсів [43].

Під час реалізації функціонального аутсорсингу предметом передачі виступають функції, що являють собою дії певних відділів компанії для досягнення поставлених цілей організації. Будь-яка компанія має безліч функцій, які можна передати на виконання стороннім компаніям. Саме тому функціональний аутсорсинг туристської компанії означає передачу спеціалізованій фірмі функцій, не пов'язаних з основною діяльністю.

Оскільки компанія, робить акцент на екскурсійне обслуговування, то на аутсорсинг передається організація відпочинку, екскурсійне обслуговування на місцях, транспортні послуги, юридичні, бухгалтерські, інформаційно-технічні послуги.

Туристичний продукт. Туроператор «Квітка Буковини» є одним із помітних гравців на туристичному ринку Чернівців та регіону.[26] Компанія працює як на організацію поїздок за кордон та по Україні, так і на прийомі туристів на Буковині, що є єдиним з її ключових спеціалізацій [26][32].

Нами було проаналізовано туристичний продукт компанії за такими основними критеріями, як географія подорожей, види туризму, цільова аудиторія, конкурентні переваги.

1. Географія подорожей:

Внутрішній туризм (Україна): основний акцент робиться на активному та екскурсійному відпочинку в Карпатах та на Західній Україні. Прикладами є сходження на гори Говерла, Петрос та Маковиця, а також поїздки до «Долини нарцисів» у Хусті та відвідування найбільшої в Європі печери «Оптимістична» (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3

Окремі туристичні продукти ПП «Квітка Буковини»
(внутрішній, активний туризм)*

Назва туру	Ціна, грн, тривалість	Візуалізація
Кам'янець- Подільський + Бакота +катання на Кораблику	Дорослі – 1400 Дитячі – 1200, 1 день	
Похід на Озеро «Несамовите» та Шпиці	Дорослі – 1300, 1 день	
Сходження на гору Маковиця 984,5 м	Дорослі – 1100, Діти – від. 6.років 1 день	

Яремче + Водоспад Женецький Гук та Буковель	Дорослі – 1100, Діти – 1100 1 день	
Озеро Синевир+Ведмеді	Дорослі – 1400 1 день	
Сходження на гору Говерла 2061м. до дня Конституції	Дорослі – 1400 1 день	
Сходження на г. Кукул 1539м.	Дорослі – 1400 1 день	

Укладено за даними [30]

Виїзний туризм (за кордон): Пропонуються екскурсійні тури до сусідніх країн, зокрема до Румунії, з відвідуванням таких місць, як Клуж-Напока та соляна шахта в Турді [15].

2. Види та тематика туризму:

Активний та пригодницький туризм: це ключовий напрямок, що включає гірські походи (трекінг), сходження на вершини та спелеотуризм (відвідування печер);

Екскурсійно-пізнавальний туризм: організація турів до природних та культурних пам'яток як в Україні, так і в Румунії. Окрім того компанія в рамках співпраці з турагенцією «Midian» пропонує автобусні тури до Європи.

Регіональний туризм: компанія активно розвиває туризм на Буковині, приймаючи туристів у свій регіон.

Індивідуальні тури. ПП «Квітка Буковини» розробляє індивідуальні тури під окремих споживачів і компанії. У тур входить розробка унікальних маршрутів, вибір міста чи готелю, комбінації транспорту, будь які додаткові послуги.

3. Цільова аудиторія:

Виходячи з пропозицій, цільова аудиторія туроператора досить широка. Вона охоплює як молодь, що цікавиться активним відпочинком та походами в гори, так і туристам, які дають перевагу спокійним екскурсійним поїздкам для знайомства з природою та культурою.

4. Конкурентні переваги:

Спеціалізація по регіонах: ПП «Квітка Буковини» є одним із небагатьох туроператорів у Чернівцях, що цілеспрямовано займається розвитком в'їзного туризму на Буковині [26].

Унікальні пропозиції: в асортименті компанії є ексклюзивні тури, такі як відвідування печери «Оптимістична», що є найдовшою гіпсовою печерою у світі.[30]

Різноманітність активного відпочинку: туроператор пропонує маршрути різної складності, що дозволяє залучати туристів з різним рівнем підготовки.

Туристичний продукт «Квітки Буковини» характеризується сильним акцентом на активному та екскурсійному туризмі в Західній Україні, зокрема в Карпатах та на Буковині. Компанія має успішні пропозиції для внутрішнього ринку з організацією поїздок до сусідніх країн, маючи чітко виражену конкурентну перевагу у вигляді спеціалізації на власному регіоні.

Отже, ПП «Квітка Буковини» є нішевим туристичним оператором з унікальними пропозиціями в сегментах локального та активного туризму.

Цінова політика. Цінову політику ПП «Квітки Буковини» можна охарактеризувати як прозору, модульну та конкурентоспроможну в ніші активного та екскурсійного туризму. Компанія пропонує базову вартість за ключову послугу (організований похід/екскурсія з гідом та транспортом). Додаткові витрати сумуються до основних (наприклад вибір закладу харчування). Це дозволяє, з одного боку, показати нижчу стартову ціну, а з іншого забезпечити її гнучкість. Туристичний оператор орієнтований на сегмент споживачів із «середнім» та «нижчим за середній» рівень доходів, для якого ціна є ключовим фактором при виборі туру. Базова вартість турів є доступною.

Туроператор дотримується політики прозорості - чітко вказує, що входить у вартість, а за що потрібно платити додатково. Це чесний підхід, який дозволяє клієнту точно розрахувати свій бюджет.

Конкурентоспроможність у ніші: у своїй ніші (активний туризм, походи) ціни є одними з найпривабливіших, оскільки вони не обтяжені вартістю додаткових послуг, які вам не потрібні.

Отже, цінова політика ПП «Квітка Буковини» є логічно продуманою, добре відповідає її продукту та цільовій аудиторії. Вона дозволяє бути компанії конкурентною в боротьбі за туриста, яка шукає активний відпочинок, а не складний турпакет.

Комунікації та просування. Наразі ПП «Квітка Буковини» використовує для просування послуг офлайн формат через власний офіс у м. Чернівці, а також он-лайн формат через власний сайт. Для комунікації та охоплення цільової аудиторії в компанії функціонує сайт із переходом на сторінки у соціальних мережах Фейсбук, Інстаграм. Нами було проведено оцінку сайту ПП «Квітка Буковини» за такими ключовими критеріями: як дизайн та юзабіліті, змістовність та інформативність, функціональність та технічні аспекти.

Сайт справляє враження «сайту-візитки». Він виконує свою базову функцію - інформує про продаж компанії та її послуги, але не є сучасним інструментом продажів.

1. Дизайн та зручність користування. Сайт має просту структуру. На сайті легко орієнтується за допомогою простої структури меню (Головна, Про нас, Тури, Контакти). Номери телефонів розміщені на видному місці, що важливо для бізнесу і орієнтовані на прямі дзвінки. Однак, потребує покращення дизайн сайту, відповідно до сучасних веб-стандартів для уникнення у потенційних клієнтів враження, що компанія не розвивається. Також, одним із недоліків є слабка мобільна адаптація: сайт не є повністю адаптивним для мобільних пристроїв. На смартфоні деякі елементи можуть відображатися некоректно, а текст може бути занадто дрібним, що змушує користувача масштабувати сторінку. Ще одним із недоліків є відсутність фільтрів. На сторінці «Тури» немає можливості фільтрувати чи сортувати пропозиції (наприклад, за датою, типом туру, тривалістю), тому в перспективі якщо турів стане більше, це ускладнить пошук.

2. Зміст та інформативність. Сайт достатньо інформативний. Є детальні описи турів із детальними описами маршрутів, що є вкрай важливим для розуміння клієнта, що на нього чекає. Окрім того, чітко вказана вартість: ціну туру та інформацію про те, що в неї входить, а що оплачується додатково, прописано чітко. Серед недоліків відзначаємо: 1) недостатність візуального контенту - для туристичного сайту критично важливі якісні фотографії та відео, які надають емоцію та враження. На сайті фотографій мало, і вони мають вигляд аматорських; 2) відсутність відгуків. На сайті немає розділу з відгуками клієнтів, що є фактором довіри для нових відвідувачів; 3) Малоінформативним є розділ «Про нас». Варто було б додати більше інформації про історію компанії, її цінності, команду, щоб підвищити довіру.

3. Функціональність та технічні аспекти. Однією із переваг сайту є його швидке завантаження. Бажано покращити доступність онлайн бронювання, яке є одним із найбільших функціональних недоліків, щоб

користувачі змогли мали можливість забронювати та оплатити послуги онлайн у кількох кліках.

Ще одним недоліком є відсутність інтерактивності. Немає інтерактивних елементів, таких як календар турів, де можна було б побачити вільні дані, відсутня інтерактивна карта маршрутів.

Отже, сайт ПП «Квітка Буковини» потребує сучасної модернізації для того щоб працювати, як самостійний інструмент продажу через наявність онлайн-бронювання.

2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства

За даними довідкового інформаційного інтернет-ресурсу List в Чернівцях було проаналізовано діяльність основних конкурентів туристичного оператора «Квітка Буковини» в Чернівцях у розрізі пропонованих туристичних продуктів.

Основними конкурентами на ринку туристичних послуг у Чернівцях є як інші туроператори зі спеціалізованими пропозиціями, так і великі туристичні агенції, які пропонують широкий спектр послуг.

Ключовими гравцями туристичного ринку Чернівців у даному сегменті є низка туристичних компаній, які були поділені нами на прямих і непрямих конкурентів (таблиця 2.3).

1. Туристичний оператор «Садниста».

Туристичний оператор «Садниста» (м.Чернівці) є прямим конкурентом для туроператора «Квітки Буковини». Підставами для цього є: 1) прямий збіг у ключовому продукті – організація подорожей в Карпати. ТО «Садниста» пропонує «Тур в Карпати на 3 дні», який включає сходження на Говерлу. Це абсолютно ідентична пропозиція до одного із ключових туристичних продуктів ТО «Квітка Буковини». Обидві компанії змагаються за одного й того ж клієнта, який хоче піднятися на найвищу вершину України.

Конкуренція в ніші активного туризму. Окрім подорожей в гори ТО «Садниста» також пропонує різноманітні сплави по Дністру. Обидві компанії

орієнтуються на туриста, який шукає не пасивний, а активний відпочинок на природі [41].

Спільна географія. Обидва оператори активно працюють в регіонах Карпат та Західної України, пропонуючи тури в одній і тій самій локації (Карпати, Закарпаття та ін.).

Нюанси конкуренції: ПП «Квітка Буковини» має більш глибоку спеціалізацію на фізично активному туризмі. Їхні унікальні пропозиції, як-от походи на менш популярні вершини (Петрос, Маковиця) та, особливо, спелеотуризм (печера «Оптимістична»). Аналіз асортименту турів представлених на сайті туроператора «Садниста» показав, що оператор має ширший та більш спеціалізований портфель турів по Україні.

Таблиця 2.3

Ключові характеристики конкурентів ПП «Квітка Буковини»*

Туроператор/Агенція	Ключові сили / Фокус	Конкурентна позиція рішення «Квітка Буковини»
1. Туристичний оператор «Садниста»	Власний турпродукт; активний туризм (походи, подорожі); екскурсії в Карпатах. Виїзний туризм. Широкий спектр послуг активного туризму	Прямий конкурент у сегменті активного туризму із широким спектром пропонованих послуг
2. Туристичний клуб «Весло»	Власний турпродукт; активний туризм (походи, подорожі); в'їзний туризм на Буковині; екскурсії в Карпатах. Широкий спектр послуг активного туризму	Прямий конкурент у сегменті активного туризму із широким спектром пропонованих послуг
3. DM-туристичний сервіс	Спеціалізація на Болгарії та Ізраїлі; дешеві шопінг-тури та автобусні чартери до Румунії.	Прямий конкурент у сегменті коротких турів до Румунії, але з іншим основним продуктом.
4. DESADMI (Туристичне агентство Марії Драпатої)	Класична турагенція; пляжний відпочинок в Європі; автобусні чартери.	Непрямий конкурент ; працює в різних нішах (масовий відпочинок проти активного/локального).
5. Мережа туристичний агенцій «Море Турів»	Сильний національний бренд; величезний вибір турів; програма лояльності.	Непрямий конкурент : «супермаркет» проти

		«спеціалізованої крамниці». Конкурує за рахунок бренду.
6. Турагенція «Валіза мандрів».	Індивідуальний підхід; широкий спектр послуг (весільні тури, дитячий відпочинок).	Непрямий конкурент: класична агенція, що конкурує за рахунок послуги.
7. Туристичне агентство «СВ ТУР»	Стандартний набір послуг (пляжний, екскурсійний, гірськолижний відпочинок).	Непрямий конкурент: класична агенція, що конкурує за рахунок послуги
8. Туристична фірма «Селект»	Довготривалий досвід на ринку; репутація надійності; візова підтримка.	Непрямий конкурент; конкурує за клієнта, що цінує досвід та стабільність.
9. Туристична агенція «Midian»	Спеціалізація на гарячих турах та індивідуальному підборі подорожей.	Непрямий конкурент: приваблює клієнтів, орієнтованих на пошук найвигіднішої ціни.

- Розроблено автором

Поряд з активними турами (походи, сплави), вони пропонують і більш легкі, екскурсійно-оздоровчі варіанти, такі як СПА-тур «Термальне Закарпаття», або «Тур на Волинь (Тунель кохання, замки)». Це робить їх схожими на класичного оператора, який намагається охопити різні сегменти ринку.

Отже, ТО «Садниста» є прямим конкурентом для «Квітки Буковини» в найпопулярнішому сегменті - походи в Карпати (сходження на Говерлу).

2. Турклуб «Весло» (Чернівецький обласний спортивно-туристський клуб "Весло")[40]

Турклуб «Весло», також є одним із найбільших прямих конкурентів для «Квітки Буковини» саме в ніші активного туризму. Підтвердженням цьому є спільний сегмент ринку, спільний продукт, спільна географія.

Спільний сегмент ринку: обидві компанії працюють в одному і тому ж сегменті - організація активного відпочинку. Вони орієнтуються на людей, які віддають перевагу не пляжному чи екскурсійному відпочинку, а походам, сплавам та іншим видам активності на природі.

Спільний продукт: організація мандрівок в Карпати. Турклуб «Весло», так само як і ТО «Квітка Буковини», пропонує організацію походів у Карпати.

Спільна географія діяльності: обидві компанії базуються в одному регіоні (Західна Україна) і використовують ті самі природні ресурси для створення свого продукту.

3. DM-туристичний сервіс [29]

Профіль: позиціонується як туроператор, що спеціалізується на Болгарії та Ізраїлі. Також активно пропонуються короткі автобусні та шопінг-тури до сусідньої Румунії (Яси, Сучава) та автобусні чартери.

Конкурентна позиція: пряма конкуренція: є прямим конкурентом у сегменті коротких турів до Румунії. Обидві компанії працюють на одному географічному напрямку з Чернівців.

Відмінність: основний продукт DM-тур — це міжнародні напрямки (Болгарія, Ізраїль), тоді як «Квітка Буковини» робить сильний акцент на активному туризмі в Україні (Карпати, походи) та прийомі туристів на Буковині.

Сильні сторони: чітка спеціалізація на популярних масових напрямках (Болгарія), а також пропозиція недорогих шопінг-турів, що приваблює особливу аудиторію.

4. DESADMI (Туристичне агентство Марії Дранатої)

Профіль: класичне туристичне агентство, що пропонує широкий спектр послуг, включаючи продаж готових турів, авіаквитків та організацію автобусних чартерів. Основний фокус - популярні європейські напрямки для відпочинку, такі як Болгарія, Греція, Чорногорія, Албанія.[27]

Конкурентна позиція: непряма конкуренція. Конкурує за загальний бюджет туриста на відпочинок, але в інших сегментах. Пропонує переважно пляжний та екскурсійний відпочинок за кордоном.

Відмінність: на відміну від ПП «Квітки Буковини», DESADMI не фокусується на унікальних пропозиціях активного туризму в Україні чи на розвитку в'їзного туризму в Чернівецькій області.

Сильні сторони: широкий вибір турів на популярні морські курорти, організація автобусних чартерів, що може бути привабливим для сімейного та молодіжного відпочинку.

5. Мережа туристичний агенцій «Море Турів»

Профіль: частина великої всеукраїнської мережі туристичних агенцій, що налічує понад 200 офісів.[28] Працює з великою кількістю перевірених туроператорів і пропонує величезний асортимент турів по всьому світу.

Конкурентна позиція: непряма конкуренція. Це «супермаркет турів», який конкурує за рахунок масштабу, впізнаваності бренду та широкого асортименту. ПП «Квітка Буковини» є більш новим, «бутиковим» оператором.

Відмінність: «Море Турів» продає продукцію іншим операторам, тоді як «Квітка Буковини» створює власний унікальний туристичний продукт, орієнтований на Карпати та Буковину.

Сильні сторони: сильний бренд, великий вибір, програма лояльності та присутність у багатьох містах. Це захист довіри у масового туриста, який шукає стандартні пакетні тури.

6. Турагенція «Валіза мандрів».

Профіль [37] : туристична агенція, що пропонує широкий спектр послуг: від гарячих турів та екскурсійних поїздок до організації весільних подорожей та дитячого відпочинку. Робить акцент на індивідуальному підході до клієнта.

Конкурентна позиція: непряма конкуренція. Конкурує в загальному сегменті виїзного туризму. Пропонує стандартний набір послуг, орієнтований на масовий попит (пляжний відпочинок, популярні екскурсійні напрямки).

Відмінність: не створює власний унікальний продукт, як ПП «Квітка Буковини», а виступає посередником. Не має спеціалізації на активному чи внутрішньому туризмі.

Сильні сторони: акцент на персоналізованому сервісі та широкому спектрі послуг, які можуть привабити клієнтів, які шукають комплексне обслуговування.

7. Туристичне агентство «СВ ТУР»

Профіль [25]: туристичне агентство, що пропонує пляжний відпочинок, екскурсійні та гірськолижні тури. Працює з відомими операторами і пропонує поїздки в популярні країни, такі як Туреччина, Єгипет, Греція, Іспанія.

Конкурентна позиція: непряма конкуренція. Класичний приклад турагенції, що конкурує для клієнта, орієнтований на відпочинок за кордоном.

Відмінність: повністю зосереджена на виїзному туризмі. не конкурує в ніші походів у Карпати чи прийомі туристів на Буковині.

Сильні сторони: пропозиція популярних і перевірених напрямків, що приваблює масового туриста.

8. Туристична фірма «Селект»

Профіль [24]: одна з найстаріших туристичних компаній у Чернівцях. Пропонує широкий спектр послуг, включаючи продаж авіаквитків, візову підтримку та організацію турів по всьому світу. Має репутацію надійної та досвідченої фірми.

Конкурентна позиція: непряма конкуренція. Конкурує за клієнта, що цінує досвід та надійність. Пропонує переважно виїзний туризм.

Відмінність: не має чітко вираженої спеціалізації на активному туризмі чи локальних турах по Україні.

Сильні сторони: довготривалий досвід роботи на надійному ринку, що створює імідж. Широкий спектр послуг, включаючи візову підтримку.

9. Туристична агенція «Midian»

Профіль [38]: турагенція, що спеціалізується на гарячих турах, екскурсійних поїздках та індивідуальному підборі подорожей. Активно працює з популярними масовими напрямками.

Конкурентна позиція: непряма конкуренція. Типова турагенція, що конкурує в сегменті недорогих пакетних турів за кордон.

Відмінність: фокус на виїзному туризмі, без власних унікальних пропозицій в Україні.

Сильні сторони: гнучкість у підборі турів та фокус на «гарячих» пропозиціях, які приваблюють клієнтів, які шукають вигідні ціни.

Таким чином, ТО «Квітка Буковини» працює в конкурентному середовищі, де їй доводиться змагатися як з вузькоспеціалізованими лідерами (як Турклуб «Весло» у сплавах), так і з універсальними операторами (як ТО «Садниста»), зберігаючи при цьому власну унікальність за рахунок своїх унікальних ексклюзивних пропозицій.

2.4. Дослідження ефективності діючої стратегії управління туристичного підприємства

ТО «Квітка Буковини» представляє собою злагоджений колектив однодумців, високий професійний рівень яких, гарантує клієнтам комфортне та кваліфіковане обслуговування.

Однак на під час дослідження було з'ясовано, що у туристичного підприємства немає чітко сформованої місії і цілі. З огляду на освоєння туристичним оператором окремих сегментів туристичного ринку пропонуються такі трактування місії та цілі туристичного підприємства.

Місія : «Ми створюємо незабутні подорожі, що відкривають серце української природи» [30].

Стратегічна ціль компанії : «Стати провідним туроператором (вибір №1) та визнаним експертом з активного та пізнавального туризму в регіоні для мандрівників, які прагнуть досліджувати Карпати та унікальні природні дива України» .

З точки зору стратегічного та тактичного управління функціональними напрямками діяльності ПП «Квітка Буковини», основними пріоритетами є: підвищення якості туристичних послуг, що надаються; розширення клієнтської бази шляхом залучення нових туристів; оптимізація та вдосконалення методів реалізації туристичних продуктів; збільшення обсягів продажів на основі аналітики популярності різних туристичних маршрутів; покращення рівня клієнтського обслуговування через підвищення кваліфікації персоналу; надання повного комплексу професійних консультацій щодо

подорожей, бронювання авіаквитків, оформлення візових документів та медичного страхування, що дозволяє формувати турпропозиції, максимально адаптовані до актуальних ринкових запитів.

У системі управління приватного підприємства «Квітка Буковини» активно реалізуються такі ключові напрями стратегічного та тактичного менеджменту:

1. Управління людськими ресурсами (кадровий менеджмент)

Цей напрям відіграє вирішальну роль у сфері туризму, оскільки ефективність роботи компанії значною мірою залежить від компетентності та психологічної відповідності персоналу. До основних завдань входить відбір працівників з урахуванням їхніх професійних та особистісних якостей, організація підвищення кваліфікації, а також прийняття рішень щодо кадрових змін, зокрема звільнень. Усе це координується спеціалістами з управління персоналом.

2. Адміністративне (організаційне) управління

Цей компонент менеджменту охоплює структурування та координацію всієї управлінської діяльності підприємства. Основна мета — забезпечення ефективної організації внутрішніх процесів і узгодженої взаємодії між усіма підрозділами фірми.

3. Фінансовий менеджмент (керування фінансовими ресурсами)

Фінансове управління є стратегічно важливим напрямом, значення якого постійно зростає. Фінансовий менеджер займається аналізом грошових потоків, приймає обґрунтовані рішення щодо оптимального розподілу фінансових ресурсів та інвестування вільних коштів, що забезпечує фінансову стабільність і розвиток підприємства.

4. Маркетинговий менеджмент

У ПП «Квітка Буковини» функціонує відділ маркетингу, який займається комплексним аналізом ринку, розробкою нових туристичних продуктів або удосконаленням існуючих послуг, визначенням ціноутворення та просуванням

турпродукту. Серед інструментів просування — рекламні кампанії, акції, спеціальні пропозиції.

5. PR-менеджмент (зв'язки з громадськістю)

Цей напрямок, який часто є частиною маркетингового блоку, зосереджений на формуванні позитивного іміджу компанії. Менеджери з PR організовують участь у галузевих виставках, підготовку публікацій у ЗМІ, проведення презентацій і прес-заходів, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду на туристичному ринку.

Основними напрямками діяльності працівників ПП «Квітка Буковини» є: надання інформації клієнтам; робота із клієнтами; бронювання й оформлення квитків; продаж турів, маркетинг і реклама; робота з туроператорами та турагентами; виконання адміністративних функцій.

Завданнями менеджера туристичної фірми ПП «Квітка Буковини» є: планування і складання програми турів; розрахунок вартості турів; бронювання і продаж квитків; бронювання місць у готелях; складання програм екскурсійних і інших додаткових послуг; інструктаж гідів і водіїв; оформлення туристської документації; візове забезпечення; маркетинг і реклама; взаємодія з турагентствами і іншими організаціями; прямий продаж турпакетів; укладення агентських і інших договорів; виконання адміністративних функцій.

На підприємстві впроваджуються ключові методи управління персоналом, які спрямовані на підвищення трудової дисципліни та ефективності роботи співробітників. Зокрема, застосовуються такі підходи:

Моніторинг дотримання строків виконання завдань, що дозволяє своєчасно виявляти порушення та оперативно реагувати на збої у виробничому процесі.

Система матеріального заохочення, яка передбачає преміювання працівників за високі результати, сумлінне ставлення до роботи та досягнення встановлених цілей.

Фінансові санкції, що накладаються у разі недотримання внутрішнього трудового розпорядку, несвоєчасного або неякісного виконання доручених

обов'язків, а також у випадках недбалого ставлення до своїх професійних функцій.

У ПП «Квітка Буковини» стратегічні та тактичні управлінські рішення приймаються одноосібно керівником підприємства. Основою для ухвалення рішень слугує інформація, отримана від підлеглих, результати аналізу зовнішнього середовища, а також оцінка внутрішнього потенціалу компанії. Процес прийняття рішень директором включає кілька послідовних етапів:

- формування та визначення основної цілі;
- аналіз ситуації або виявлення проблемної зони;
- встановлення критеріїв ефективності та прогнозування можливих наслідків;
- розгляд різних варіантів вирішення проблеми;
- вибір найбільш доцільного варіанту та формулювання остаточного рішення;
- ухвалення рішення;
- донесення ухваленого рішення до виконавців;
- здійснення контролю за реалізацією рішень.

Разом з тим, існують і певні недоліки у прийнятті управлінських рішень на підприємстві. Здебільшого вони приймаються за допомогою неформального, або ж евристичного підходу. Цей метод ґрунтується на логічних міркуваннях, теоретичному порівнянні можливих альтернатив та використанні особистого досвіду керівника, тобто значною мірою спирається на його інтуїцію. Перевага такого підходу полягає у швидкості реагування та оперативності прийняття рішень. Проте до його недоліків можна віднести високу ймовірність помилок, адже інтуїтивні рішення не завжди є об'єктивно обґрунтованими й ефективними.

Успішне ведення бізнесу передбачає відмову від шаблонних дій і стандартних підходів. ПП «Квітка Буковини» демонструє гнучку модель діяльності: компанія виступає як туроператор у співпраці з турагентствами, а також виконує функції турагента, працюючи з перевіреними та надійними

туроператорами. До реалізації пропонуються лише ті туристичні продукти, в якості яких підприємство має повну впевненість.

Основу щоденної діяльності компанії становить високий рівень організаційної дисципліни, відповідальне ставлення до кожного клієнта, націленість на результат та безперебійна робота всіх структур. Керівництво фірми дотримується принципів чесності та прозорості у взаєминах із персоналом, підтримує процес досягнення спільних цілей шляхом їх чіткого пояснення та надання необхідної підтримки.

Для стимулювання працівників використовуються різноманітні мотиваційні інструменти, серед яких – професійне навчання та участь в ознайомчих (інфо) турах. Важливою вимогою до персоналу є постійне вдосконалення фахового рівня та підготовка сезонних бізнес-планів, що дозволяє ефективно планувати продажі та адаптуватися до змін у туристичному ринку.

Розпочавши діяльність у всіх напрямках туристичної галузі, ПП «Квітка Буковини» зосередило основну увагу на кількох пріоритетних сегментах. До таких належать: активний туризм, пізнавальні маршрути, екскурсійні подорожі в межах Західної України, виїзні екскурсії до країн Європи, а також індивідуальні тури, сформовані за запитом клієнтів. Завдяки систематичному вивченню цих напрямів як з теоретичної, так і з практичної точки зору, підприємству вдається максимально задовольняти побажання туристів, ретельно опрацьовуючи кожную деталь туристичного продукту й досконало знаючи маршрути.

Ключовий принцип діяльності компанії — пропонувати лише ті послуги, в якості яких вона впевнена. Для того, щоб ефективно реалізовувати турпродукт, потрібно глибоко його розуміти. Саме поєднання якісної консультації, достовірної інформації та професійної поради гарантує клієнтові приємний відпочинок, а підприємству — збільшення бази постійних клієнтів.

Умови постійних змін у діловому середовищі та конкуренція на туристичному ринку вимагають перегляду підходів до організації роботи та

пошуку ефективних моделей функціонування. Для того щоб досягти успіху, компанії необхідно не лише надавати високоякісні туристичні послуги, а й чітко розуміти, на яку цільову аудиторію вони орієнтовані. Рівень якості обслуговування значною мірою визначається обраною стратегією ведення бізнесу, яка, своєю чергою, впливає на формування позитивного іміджу туристичної фірми.

На основі дослідження туристичної діяльності ПП «Квітка Буковини» можна стверджувати, що міцна корпоративна культура є однією з ключових умов успішного функціонування компанії.

Вивчаючи підхід до управління у ПП «Квітка Буковини», слід зазначити, що ефективність роботи туристичного підприємства значною мірою визначається особистими якостями керівника, вибором адекватної управлінської стратегії, а також правильно організованою системою конкурентної боротьби.

ПП «Квітка Буковини» активно долучається до важливих суспільних процесів в Україні. З огляду на військові обставини, 10% від отриманого прибутку з кожного туру спрямовується на підтримку Збройних Сил України.

Загалом, функціональна структура управління в туристичній компанії «Квітка Буковини» можна оцінити як достатньо ефективну, що відповідає принципам раціонального розподілу трудових завдань всередині організації.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз внутрішнього середовища ПП «Квітка Буковини» підтвердив позитивну динаміку ключових фінансових показників, зокрема рентабельності активів та рентабельності власного капіталу, які у 2024 році досягнути відповідно - 81,15% та 136,55%, що вказує на ефективне використання ресурсної бази підприємства. Показники рентабельності демонструють суттєве поліпшення після кризового 2022 року. За умови збереження наявних тенденцій підприємство має перспективу досягти повної

самодостатності та фінансової стабільності вже протягом наступних одного-двох років.

Туристичний продукт ПП «Квітка Буковини» зосереджений у сфері активного й екскурсійного туризму на території Західної України, передусім у Карпатському регіоні та на Буковині. Компанія успішно реалізує внутрішні туристичні пропозиції, а також організовує подорожі до суміжних держав, маючи виразну конкурентну перевагу - спеціалізацію на рідному регіоні. Це дає підстави класифікувати підприємство як нішевого туристичного оператора з унікальними пропозиціями в локальному сегменті активного, пізнавального та екскурсійного туризму.

Цінова стратегія компанії є прозорою, гнучкою (модульною) та відповідає ринковим умовам у вибраній ніші активного й екскурсійного туризму.

Оцінка конкурентного середовища вказує на те, що підприємство діє в умовах високої конкуренції: з одного боку - з вузькоспеціалізованими конкурентами, такими як Турклуб «Весло», що працює у сфері сплавів; з іншого - з універсальними туроператорами, як-от ТОО «Садниста». Незважаючи на це, компанія зберігає власну унікальність завдяки ексклюзивним туристичним продуктам.

Проаналізувавши методи управління в ПП «Квітка Буковини», можна зробити висновок, що результативність роботи туристичного підприємства значною мірою залежить від особистих якостей керівника, правильного вибору управлінської стратегії, а також від ефективної побудови конкурентної політики.

Функціональна структура управління, впроваджена в «Квітка Буковини», виявляється достатньо дієвою та відповідає сучасним уявленням про раціональний розподіл трудових обов'язків і процесів всередині туристичної компанії.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «КВІТКА БУКОВИНИ»

3.1 Діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства

Важливим, з точки зору пошуку проблем розробки і реалізації конкурентних стратегій, для туристичного підприємства ПП «Квітка Буковини» буде провести діагностику ефективності управління ним власною конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг Чернівців. Для чого вважаємо доцільним використати матрицю Нільсена.

Матриця Нільсена дозволяє поєднати оцінки всіх складових ефективності управління конкурентоспроможністю, як підприємства, так і його продукції, за рахунок виділення групових та одиничних показників оцінки, які розподіляються за трьома критеріями оцінки: оцінка - 0-39 балів, це свідчить про ефективність управління цією складовою конкурентоспроможності нижче середнього рівня; оцінка - 40-69 балів, це свідчить про ефективність управління цією складовою конкурентоспроможності на середньому рівні; оцінка - 70-100 балів, це свідчить про ефективність управління цією складовою конкурентоспроможності вище середнього рівня [35]. При використанні матриці Нільсена підприємство може самостійно обирати групові та одиничні показники оцінки, самостійно присвоювати показникам питому вагу, обирати інформацію для оцінки та запрошувати відповідних експертів для проведення оцінювання.

Вважаємо доцільним для проведення оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ПП «Квітка Буковини» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України за допомогою матриці Нільсена виділити такі групові показники оцінки у матриці: збутова складова конкурентоспроможності; операційна складова конкурентоспроможності;

організаційна складова конкурентоспроможності; адаптаційна складова конкурентоспроможності. В якості бази проведення оцінки візьмемо підприємства, що працюють на ринку туристичних послуг України. Інформацію для проведення дослідження візьмемо з офіційних джерел [13] та компаній, що надають статистичну інформацію по ринку [23; 24; 25]. Побудуємо матрицю Нільсена для ПП «Квітка Буковини» за проміжку часу з 2021 року до 2024 року (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця Нільсена для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю ПП «Квітка Буковини» у 2021-2024 роках

Показники конкурентоспроможності	Вагомість групового показника	Порівняння з підприємствами, що працюють на ринку туристичних послуг України		
		0-39 балів нижче середнього рівня	40-69 балів середній рівень	70-100 балів вище середнього рівня
Груповий показник оцінки збутової складової конкурентоспроможності	0,25	65		
Ціни	0,25		65	
Маркетинг	0,25		60	
Асортимент	0,25		67	
Канали просування послуг	0,25		69	
Груповий показник оцінки операційної складової конкурентоспроможності	0,25	65		
Підготовка персоналу	0,25		65	
Продуктивність персоналу	0,25		60	
Підготовка керівництва	0,25		67	
Розширення діяльності	0,25		69	
Груповий показник оцінки організаційної складової конкурентоспроможності	0,25	42		
Організація управління конкурентоспроможністю	0,25		66	
Наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності	0,25	35		
Наявність конкурентної стратегії	0,25	35		
Орієнтація працівників на конкурентні цілі	0,25	30		

Груповий показник оцінки адаптаційної складової конкурентоспроможності	0,25	72		
Адаптація до економічних впливів	0,25			70
Адаптація до військових впливів	0,25			71
Безпека клієнтів	0,25			75
Швидкість реакції на зміни				72
Разом	1	62		

У матриці вагомість показників візьмемо однаковою і рівною 0,25. Всі одиничні показники розглядаються з точки зору конкурентоспроможності підприємства-базис дослідження. Показники надаються у порівнянні зі всіма підприємствами ринку туристичних послуг України, а не тільки у порівнянні з підприємствами-лідерами.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю ПП «Квітка Буковини» у 2021-2023 роках за допомогою матриці Нільсена дозволила зробити такі висновки.

Ефективність управління конкурентоспроможністю на ПП «Квітка Буковини» у період дослідження була на середньому рівні. Наведене вказує на наявність проблем.

Ключові проблеми досліджуваного підприємства в межах управління конкурентоспроможністю спостерігались у організаційній складовій конкурентоспроможності, і в першу чергу, це стосується одиничних показників пов'язаних з розробкою і реалізацією конкурентної стратегії. Наведена ситуація потребує вирішення і усунення.

Найкращі показники у ПП «Квітка Буковини» у період дослідження були по адаптаційній складовій управління конкурентоспроможністю, що вказує на суттєву конкурентну перевагу по цій складовій у досліджуваного підприємства перед іншими підприємствами на ринку туристичних послуг.

Потребує покращення операційна складова конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини», оскільки вона у період дослідження більше відповідала компаніям-послідовникам, а не компаніям переслідувачам. ПП «Квітка Буковини» слід приділити більше уваги кадровому потенціалу і підбору персоналу.

Збутова складова конкурентоспроможності відповідає статусу досліджуваного підприємства, однак потребує уваги ціноутворення як складова конкурентоспроможності. Також слід продовжувати роботу щодо удосконалення маркетингу, розширення асортименту послуг та розвитку каналів просування послуг, у тому числі за рахунок використання цифрових продуктів та початку використання Штучного інтелекту.

Звертаємо увагу на проблеми пов'язані з конкурентною стратегією, оскільки досліджуване підприємство не мало переваги за цими критеріями над підприємством-конкурентом.

Підсумовуючи проведену діагностику, можемо відмітити наявність проблем у ПП «Квітка Буковини» щодо розробки і реалізації конкурентних стратегій та їх складових, що не дозволяє туроператору підвищити ефективність управління власною конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг України.

3.2 Шляхи удосконалення конкурентної стратегії туристичного підприємства

Проведена діагностика ефективності управління конкурентоспроможністю, а також розробки та реалізації конкурентної стратегії на ПП «Квітка Буковини» показала наявність значної кількості проблем з відсутністю регламентації процесів саме розробки конкурентної стратегії та покращення її складових. Саме через низьку якість та неефективність розробки і реалізації конкурентних стратегій ПП «Квітка Буковини» не в змозі отримати додаткові та розвинути існуючі конкурентні переваги до рівня лідера ринку туристичних послуг.

В цих умовах ПП «Квітка Буковини» потребує запровадження процедури розробки та корегування конкурентної стратегії, а також оптимізації її складових. Наведемо процедуру розробки та корегування конкурентної стратегії, що рекомендується для впровадження в ПП «Квітка Буковини» (рис. 3.1).

Відзначаємо, що удосконалення конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» повинно базуватись на оцінці конкурентоспроможності діючої конкурентної стратегії. При цьому можливо використовувати різні методи оцінки, у тому числі ті, які були використані у п.3.1 дослідження.

Після отримання результатів оцінки конкурентоспроможності та конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» має визначити мету, яка буде досягнута в межах реалізації наступної стратегії. Враховуючи проведену діагностику у другому розділі роботи вважаємо, що метою конкурентної стратегії підприємства-базис дослідження повинно бути закріплення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг м. Чернівці і України. У той же час боротьба за позиції лідера є для ПП «Квітка Буковини» недоречною враховуючи що підприємство використовує стратегію послідовника у обраній ніші (сегменті).

Ключовими завданнями для нової конкурентної стратегії підприємства-базис дослідження повинні виступати:

- розширення аналітичної роботи щодо оцінки конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» та інших підприємств туристичного ринку України з акцентом на сектор внутрішнього туризму;
- формування баз даних та інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності;
- підготовка персоналу та акцент дій персоналу на реалізацію розробленої конкурентної стратегії;

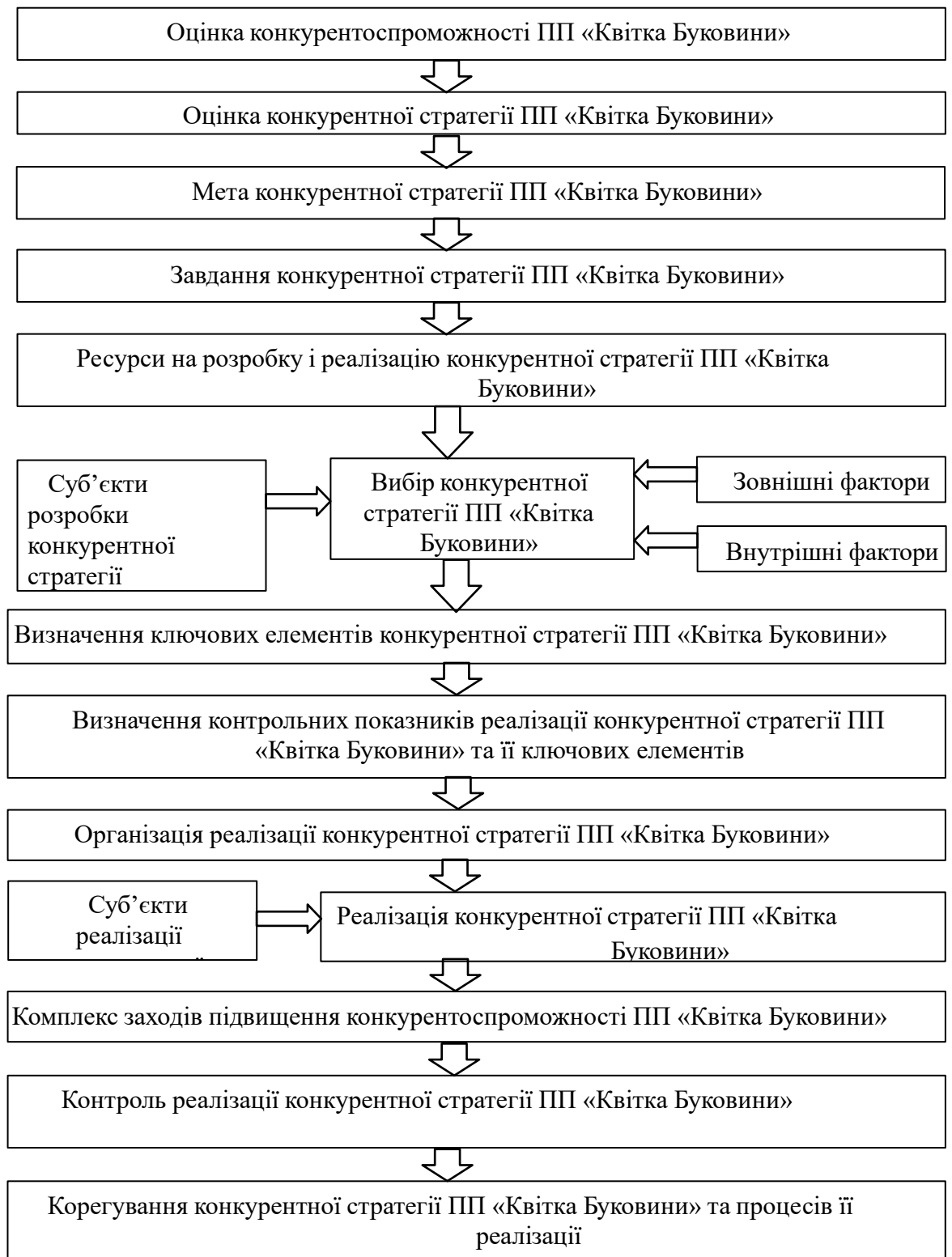


Рисунок 3.1. Процедура розробки та корегування конкурентної стратегії, що рекомендується для впровадження на ПП «Квітка Буковини»

- виявлення та посилення конкурентних переваг ПП «Квітка Буковини» на туристичного ринку м. Чернівців та України;

- пошук та реалізація нових конкурентних переваг ПП «Квітка Буковини» на туристичного ринку м. Чернівців та України;
- робота по покращенню ключових елементів конкурентної стратегії;
- розробка та реалізація комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України;
- прискорення реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та формування відповідних алгоритмів дій керівників, менеджерів та персоналу.

Важливим аспектом для ефективної розробки і реалізації конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» є пошук та підбір ресурсів. При цьому потрібно правильно підібрати сукупність ресурсів, до яких слід віднести: фінансові, трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні ресурси, з акцентом на трудові та нематеріальні (цифрові програмні продукти).

Суб'єкти розробки конкурентної стратегії здійснюють прикінцевий вибір стратегії та її ключових елементів з врахуванням впливу на підприємство зовнішніх та внутрішніх факторів. До суб'єктів розробки конкурентної стратегії на ПП «Квітка Буковини» слід віднести власників, директора підприємства та менеджера туристичного напрямку.

До факторів зовнішнього впливу, що повинні бути враховані при розробці та реалізації конкурентної стратегії на підприємстві-базі дослідження слід віднести: військові дії на території країни та економічні і безпекові обмеження, які викликані військовим станом у державі; зміну кон'юнктури ринку туристичних послуг, що були викликані веденням військових дій на території країни та економічними і безпековими обмеженнями, які викликані військовим станом у державі; зниження реальних доходів населення та зменшення частки середнього класу у країні; розміри еміграції та внутрішньої міграції; логістичні обмеження щодо доставки туристів до місць виїзного відпочинку; вихід з ринку туристичних послуг України значної частини

туристичних операторів та зростання ролі малих і середніх українських туристичних операторів на ринку; зміни вподобань українських туристів щодо відпочинку, у тому числі щодо виїзного туризму; інфляційні фактори; девальваційні фактори; пригнічення ділової та підприємницької активності в країні; суттєві зміни на ринку банківських та страхових послуг; адміністративні обмеження, що були викликані веденням військових дій на території країни; проблеми з енергозабезпеченням; значну деформацію ринку трудових ресурсів у країні; зміни законодавчо-нормативної бази; швидкий розвиток цифрових технологій та нарощування використання штучного інтелекту; активне зміщення маркетингу у соціальні мережі.

До факторів внутрішнього впливу, що повинні бути враховані при розробці та реалізації конкурентної стратегії на ПП «Квітка Буковини» слід віднести: плинність кадрів через безпекову ситуацію, у тому числі агентів у різних містах України; зміни у вимогах персоналу до організації робочого процесу, що викликано вимогами безпеки, а також обмеженнями у енергетиці; зростаючий тиск персоналу щодо оплати праці; зміни в умовах обслуговування клієнтів, що були викликані веденням військових дій на території країни та економічними і безпековими обмеженнями, які викликані військовим станом у державі; необхідність трансформації маркетингових зусиль; необхідність активізації запровадження цифрових технологій у господарську діяльність; зростання вимог до підготовки і продуктивності персоналу.

Важливим є визначення ключових елементів конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини», до яких рекомендуємо віднести елементи, які були оцінені у другому розділі дослідження, а саме: ціни; маркетинг; асортимент; канали просування послуг; розширення діяльності; організація управління конкурентоспроможністю; наявність та використання методик оцінки конкурентоспроможності; наявність конкурентної стратегії; орієнтація працівників на конкурентні цілі; адаптація до економічних впливів; адаптація до військових впливів; безпека клієнтів; швидкість реакції на зміни.

В межах розробленої процедури важливим є визначення контрольних показників реалізації конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» та її ключових елементів. При цьому туроператор повинен розробити сукупність контрольних показників за ключовими елементами, що були наведені вище і самостійно визначити критерії відповідності по ним, виходячи з оцінки конкурентної ситуації, а також критерії, коли необхідно запроваджувати корегуючі впливи у розроблену конкурентну стратегію.

Організація реалізації конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» повинна охопити підготовку відповідних нормативних документів, як то інструкцій та методичних рекомендацій, а також ресурсів і персоналу. Важливою при організації реалізації конкурентної стратегії є інформаційна та консультаційна підтримка персоналу.

Суб'єктами реалізації конкурентної стратегії на ПП «Квітка Буковини» повинні виступати власники та весь персонал підприємства із залученням, за необхідності, сторонніх осіб або організацій (консультанти, тренери, інформаційні та консалтингові компанії і ін.).

Реалізація розробленої конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» та її ключових елементів повинна постійно контролюватись за допомогою розрахунку контрольних показників та порівняння отриманих значень контрольних показників з обраними критеріями оцінки. Періоди розрахунку контрольних показників повинні обиратись туроператором самостійно, але не менше ніж один раз на квартал. При проведенні контрольних процедур краще використовувати відповідні програмні продукти (для внутрішньої звітності і контролю можуть бути CRM із контролем продуктивності).

При виявленні значних відхилень контрольних показників від заданих критеріїв оцінки повинно відбуватись корегування конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини» та процесів її реалізації за тими напрямками, де були виявлені критичні відхилення від заданих критеріїв.

Надалі розробимо та запропонуємо для використання заходи підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини», враховуючи

виявлені під час проведення діагностики проблеми (див. другий розділ роботи).

3.3 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства

ПП «Квітка Буковини», необхідно підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг м. Чернівці та України. Для цього туроператору необхідно розвивати власні конкурентні переваги, розробити та реалізувати відповідну конкурентну стратегію, завдяки якій вдалося б збільшити частку ринку у сегменті активного та пізнавального туризму Буковини. Основне стратегічне завдання - перехід від позиції «Нішевого гравця» до «Стабільного лідера» у цій ніші.

Нами пропонується комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» за наступними напрямками.

Туристичний продукт.

ПП «Квітка Буковини» працює у нішевому сегменті активного, пізнавального та екскурсійного туризму в Західній Україні, зокрема в Карпатах та на Буковині з пропозицією власного туристичного продукту. Одночасно вона реалізовує виїзні екскурсійні тури інших операторів.

Рекомендована стратегія – стратегія *диверсифкації*. Туристичному оператору рекомендується розширити асортимент туристичних продуктів за рахунок нових туристичних маршрутів і за новими географічними напрямками у обраній ніші. Крім того, доречним буде збільшення тривалості подорожей до 2-3 днів, що дасть можливість провести цінову диференціацію, залежно від умов проживання, харчування тощо. Зробити акцент на корпоративних клієнтах, запропонувавши їм свою унікальну пропозицію (тімбілдінг в Карпатах). Розширювати напрями відпочинку на основі побажань клієнтів та можливостей компанії.

З перспективою на майбутнє ПП «Квітка Буковини» рекомендується звернути особливу увагу на розвиток туристичних можливостей регіоні та

Західній Україні та утворити бізнес-інкубатор для бажаючих надавати туристичні послуги.

Цінова стратегія. Як уже згадувалось нами у р.2.2 ціни компанії є конкурентними, але не гнучкими. Тому, основна мета – збільшити пересічну ціну на туристичний продукт та стимулювати попит за рахунок гнучкості.

Рекомендована стратегія - *стратегія диференційованих цін*. Ціна має залежати від обраного туристичного продукту. Це дозволить отримати більший прибуток за рахунок клієнтів, готових платити за додаткові зручності (у випадку збільшення тривалості турів).

Ще одна рекомендація - запустити програму лояльності та системні знижки. Запропонувати прості та зрозумілі акції: знижка 10% на наступний тур для постійних клієнтів; акція «Приведи друга» зі знижкою для обох.

Також, рекомендується використовувати і динамічне ціноутворення. Незначно підвищувати ціни на найпопулярніші дати (державні свята, довгі вікенди) та пропонувати знижки на тури в міжсезоння для вирівнювання попиту.

Маркетингова стратегія. Маркетингові зусилля туристичного оператора «Квітка Буковини» є недостатніми, щоб надати додаткові конкурентні переваги, що вимагає удосконалення маркетингу на досліджуваному підприємстві за рахунок: розширення активності у соціальних мережах, у тому числі за рахунок залучення відомих блогерів (тревел-блогерів); розширення акційних пропозицій та нарощування за рахунок цього клієнтської бази (знижки на відпочинок, розіграші подарунків, проведення он-лайн екскурсій та консультацій і т. ін.).

Комунікативна стратегія. Проведена нами діагностика функціоналу сайту вказує на те що він потребує модернізації. Тому мета комунікативної стратегії – оновити цифрову присутність, зробити її головним каналом залучення клієнтів. Необхідно розробити новий, сучасний, адаптивний для мобільних пристроїв сайт. Обов'язково інтегрувати систему онлайн-бронювання та оплати. Активізувати залучення цифрових програмних

продуктів, у першу чергу штучного інтелекту та робоконсультантів для підвищення продуктивності он-лайн каналів просування послуг. Це критично важливо для виживання на сучасному ринку.

Рекомендується здійснити інвестиції в контент-маркетинг. Сформувати банк професійних, емоційних фотографій та коротких відео, який стане основою для всіх маркетингових матеріалів. Вести блог на сайті з корисними статтями («Як підготуватися до першого походу», «Топ-5 місць для фото в Карпатах»), що покращує SEO.

Ще один напрям – це активне просування в соціальних мережах (Instagram, Facebook та ін.) Регулярно публікувати якісний візуальний контент, проводити конкурси, запускати цільову рекламу на аудиторію, що цікавиться походами та активним відпочинком.

За нашими дослідженнями, однією із проблем комунікативної стратегії є відсутність демонстрації своєї експертності, відсутність використання соціальних доказів. На цьому етапі потрібно побудувати імідж надійного та досвідченого експерта з активного туризму. Як рекомендація в позиціонуванні компанії – «Ми – експерти в даній ніші». На сайті компанії рекомендується розділ «Про нас» доповнити рубрикою «Наша команда» з фотографіями та коротким описом досвіду гідів та інструкторів. У комунікаціях наголошувати на безпеці, досвіді та унікальних знаннях про маршрути.

Ще одна рекомендація - збір та демонстрація соціальних доказів. Активно просити клієнтів залишити відгуки після туру. Створити на сайті яскравий розділ «Відгуки». Публікувати в соцмережах фотографії, зроблені самими туристами (з їх дозволом), та відмічати їх.

Персонал. Продуктивність персоналу, є ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства і є певною проблемою для компаній зі сфери послуг, у тому числі для ПП «Квітка Буковини». Робота у туристичних агенція носить дискретний, переважно реактивний характер, що обмежує можливості персоналу та підприємства і потребує покращення за рахунок: залучення цифрових програмних продуктів, що прискорить роботу

персоналу; підвищення кваліфікації персоналу; налагодження системи консультаційної допомоги персоналу у складних ситуаціях; переналаштування персоналу на інші види роботи у час низької завантаженості (маркетинг, пошук клієнтів, робота з новими контрагентами, PR та ін.).

Підготовка персоналу в умовах дефіциту кадрів, що спостерігається в Україні, є одним з ключових елементів нарощування конкурентоспроможності, у тому числі для ПП «Квітка Буковини». З цією метою підприємству рекомендується: сформувати ефективну систему стимулювання персоналу щодо підвищення кваліфікації, у тому числі за рахунок надання знижок на послуги компанії; виділити бюджет, що буде направлений на формування або покращення професійних компетентностей персоналу, у тому числі за рахунок проведення тренінгів; розширення обміну досвідом та ін.

Проведене дослідження показало низьку організацію управління конкурентоспроможністю на ПП «Квітка Буковини». З цією метою пропонується: сформувати нормативні документи, що будуть регламентувати управління конкурентоспроможністю (конкурентна стратегія, методики оцінки конкурентоспроможності, організація роботи по цілям забезпечення конкурентоспроможності та ін.). ПП «Квітка Буковини» не має та не використовує адаптовані до його специфіки діяльності методики оцінки конкурентоспроможності, що є однією з ключових проблем суб'єкта господарювання. Оцінка конкурентоспроможності робиться хаотично та вибірково по окремим питанням. Для усунення проблеми підприємство-база дослідження повинно розробити методику оцінки конкурентоспроможності та використовувати її на базі цифрових програмних продуктів для зменшення витрат на проведення оцінки.

Висновки до третього розділу

На основі проведеної діагностики було визначено першочергові завдання для формування нової конкурентної стратегії ПП «Квітка Буковини». Серед ключових напрямів слід виділити: посилення аналітичної діяльності

щодо оцінки рівня конкурентоспроможності як самого підприємства, так і конкурентів на українському туристичному ринку з акцентом на внутрішній туризм; створення структурованих баз даних та інформаційного забезпечення для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері конкурентної боротьби; підвищення рівня підготовки персоналу та орієнтація його дій на практичну реалізацію обраної стратегії.

Особливу увагу слід приділити ідентифікації та зміцненню наявних конкурентних переваг підприємства на ринку туристичних послуг м. Чернівців і України, а також пошуку нових можливостей для їх формування. У цьому контексті необхідно вдосконалити ключові компоненти конкурентної стратегії підприємства та реалізувати комплекс заходів з підвищення конкурентоспроможності з урахуванням поточної ситуації в країні, включаючи виклики воєнного часу.

Також важливим напрямом є забезпечення оперативного реагування на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі шляхом формування чітких алгоритмів дій для управлінського персоналу, менеджерів і співробітників компанії.

У межах дослідження нами було запропоновано цілісний комплекс дій для посилення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» за такими напрямками:

туристичний продукт - впровадження стратегії диверсифікації;

цінова політика - використання диференційованого підходу до ціноутворення;

маркетингова та комунікаційна стратегія - орієнтація на експертність, використання цифрового контенту та інших сучасних засобів комунікації;

управлінський аспект - розробка методики оцінки конкурентоспроможності та її реалізація за допомогою цифрових програмних рішень для оптимізації витрат на проведення такої оцінки.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу й узагальнення наукових джерел встановлено, що стратегічне управління являє собою як теоретичну концепцію, так і практичний інструмент досягнення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності управлінських рішень. Воно реалізується через розробку стратегії розвитку організації, за яку безпосередньо відповідають її керівники.

Основними складовими стратегічного управління організацією є: визначення сфери діяльності; формування стратегічного бачення і формулювання місії організації; перетворення місії в конкретні довгострокові і короткострокові цільові показники діяльності; розробка стратегії досягнення намічених показників.

У фокусі стратегічного управління знаходиться конкурентна стратегія під якою ми розуміємо динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, який підпорядкований загальній меті підприємства, що базується на можливостях підприємства і спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

2. У сфері туризму управління передбачає унікальне поєднання системного, адаптивного та ситуаційного підходів, що забезпечує високу гнучкість сервісної діяльності туристичних підприємств. Це дозволяє максимально відповідати сучасним запитам споживачів і оперативно реагувати на зміни в ринку, зокрема шляхом оновлення й розширення спектра послуг. Такий підхід є ключовим чинником у підвищенні конкурентоспроможності та досягненні економічної ефективності.

Упровадження стратегічного управління в діяльність туристичних підприємств є не просто доцільним, а необхідним. В умовах сучасної ринкової економіки туристичні організації мають реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, утримувати або формувати конкурентні переваги, адаптуватися до посилення конкуренції, інтернаціоналізації бізнес-процесів,

активізації інноваційної діяльності та швидкого впровадження нових ідей. Туристичні підприємства можуть використовувати широкий спектр стратегій, які повинні бути взаємопов'язаними та інтегрованими в загальну систему стратегічного управління підприємством.

3. ПП «Квітка Буковини» є туристичним оператором, який працює на ринку туристичних послуг понад 11 років. Його діяльність спрямована на прийом туристів і розвиток туризму на Буковині за такими напрямками як організація екскурсійних турів по Буковині, прийом туристів, зелений туризм, дегустаційні тури, святкові тематичні заходи наповнені місцевим колоритом, розробка індивідуальних і групових маршрутів, консультації та оформлення всіх необхідних для відпочинку документів.

4. Аналіз внутрішнього середовища ПП «Квітка Буковини» показав, що ключові фінансові індикатори, зокрема рентабельність активів та рентабельність власного капіталу, демонструють зростання. Рентабельність підприємства свідчить про значне покращення після кризового 2022 року. Якщо така динаміка збережеться, підприємство може стати повністю самодостатнім і фінансово стійким уже у найближчі 1–2 роки.

Туристичний продукт «Квітки Буковини» представлений у сегменті активного та екскурсійного туризмі. Компанія має успішні пропозиції для внутрішнього ринку з організацією поїздок до сусідніх країн, маючи чітко виражену конкурентну перевагу у вигляді спеціалізації на власному регіоні. Отже, ПП «Квітка Буковини» є нішевим туристичним оператором з унікальними пропозиціями в сегментах локального та активного туризму.

Цінову політику ПП «Квітки Буковини» можна охарактеризувати як прозору, модульну та конкурентоспроможну в ніші активного та екскурсійного туризму.

Аналіз конкурентного середовища туристичного підприємства «Квітка Буковини» показав, що туроператор працює в складному конкурентному середовищі, де їй доводиться змагатися як з вузькоспеціалізованими лідерами,

так і з універсальними операторами (як ТОО «Садниста»), зберігаючи при цьому власну унікальність за рахунок своїх унікальних ексклюзивних пропозицій.

Аналізуючи систему управління в ПП «Квітка Буковини» відзначаємо, що ефективність діяльності туристичного підприємства на пряму залежить від особистісних якостей керівника, правильно обраної концепції управління, а також від якісно вибудованої конкурентної боротьби.

Функціональна структура управління туристичного підприємства «Квітка Буковини» є в достатньому ступені ефективною, відповідає уявленням про функціональний розподіл трудових процесів усередині туристичної організації.

5. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю ПП «Квітка Буковини» вказує на наявність проблем. Ключові проблеми підприємства в межах управління конкурентоспроможністю стосувались організаційної складової конкурентоспроможності, і в першу чергу, це стосується одиничних показників пов'язаних з розробкою і реалізацією конкурентної стратегії. Потребує покращення операційна складова конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини», оскільки вона у період дослідження більше відповідала компаніям-послідовникам. Також слід продовжувати роботу щодо удосконалення маркетингу, розширення асортименту послуг та розвитку каналів просування послуг, у тому числі за рахунок використання цифрових продуктів та використання Штучного інтелекту. Виявлена наявність проблем у ПП «Квітка Буковини» щодо розробки і реалізації конкурентних стратегій та їх складових не дозволяє туроператору підвищити ефективність управління власною конкурентоспроможністю на ринку туристичних послуг регіону й України.

6. Враховуючи проведену діагностику ключовими завданнями для нової конкурентної стратегії туристичного підприємства повинні виступати: розширення аналітичної роботи щодо оцінки конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» та інших підприємств туристичного ринку України з акцентом на сектор внутрішнього туризму; формування баз даних та

інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері конкурентоспроможності; підготовка персоналу та акцент дій персоналу на реалізацію розробленої конкурентної стратегії; виявлення та посилення конкурентних переваг ПП «Квітка Буковини» на туристичного ринку м. Чернівців та України; пошук та реалізація нових конкурентних переваг ПП «Квітка Буковини» на туристичному ринку; робота по покращенню ключових елементів конкурентної стратегії; розробка та реалізація комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» з врахуванням воєнного розвитку туристичної галузі України; прискорення реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та формування відповідних алгоритмів дій керівників, менеджерів та персоналу.

Нами розроблено і пропонується комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Квітка Буковини» за наступними напрямками - туристичний продукт (використання стратегії диверсифікації), цінова стратегія (стратегія диференційованого підходу), маркетингова, комунікаційна стратегія (акцент на експертності, використання цифрового контенту та ін.), управління (розробка методики оцінки конкурентоспроможності та її реалізація на базі цифрових програмних продуктів для зменшення витрат на проведення оцінки)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астаф'єва К.О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на стадіях його життєвого циклу. Ефективна економіка. 2018. № URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/62.pdf (дата звернення: 01.05.2024).
2. Бондар О.С. Оцінювання як функція управління. 2005. URL: <https://osvita.ua/school/method/1339> (дата звернення: 03.05.2024).
3. Випробовування туристичного бізнесу війною. URL : <https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024>
4. Все про туризм. Нормативно-правове регулювання в'їзного туризму. URL: https://tourlib.net/books_ukr/vt2-4.htm (дата звернення: 05.05.2024).
5. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
6. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С.601 - 604.
7. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 01.05.2024).
8. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2016. Вип. 1. С. 84–90.
9. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство». – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. – 74 с.
10. Давиденко І.В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. Економічні студії. 2017. №3 (16) 2017 . С.23-27.
11. Дементьєва А. Конкурентоспроможність міжнародних компаній.

12. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2024).
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : [монографія]. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
14. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 383 с.
15. Квітка Буковини. Інформаційний ресурс про туристичні компанії. <https://bukflower.com.ua/agentstvam/>
16. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 174-178.
17. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабань Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
18. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Львів: «Новий Світ – 2000», 2007. – 324 с.
19. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с.
20. Лебідь О. Основні підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Конференція : Педагогіка в системі гуманітарного знання. 2017. URL:
21. Мандич О.В. Стратегії забезпечення конкурентного розвитку підприємств : від моделей теорії до умов практики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/25.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).
- Маркетинг. 2003. № 3. С. 64-67.
22. Махмудов Х.З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118-127.

23. Найбільші українські туроператори-2021. GGtravel. URL: <https://ggtravel.com.ua/naybilshi-ukrainski-turoperatory-2021/> (дата звернення: 05.05.2024).
24. Найкращі туроператори України 2023 року. Piligrim. URL: <https://piligrim.ua/turoperatory-ukrainy#> (дата звернення: 05.05.2024).
25. Національна рейтингова платформа «Еліта України». Національний Рейтинг Туристичних Компаній України – 2022. ТОП 50 турагентств та туроператорів України за версією Міжнародного експертного клубу. URL: <https://www.elitukraine.com/nacionalnii-reiting-turisticheskikh-kompanii-ukrain/?lang=ua> (дата звернення: 05.05.2024).
26. Опендатабот URL : <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38843768/>
27. Офіційний сайт DESADMI (Туристичне агентство Марії Драпатої) <https://desadmi.com/ua>
28. Офіційний сайт мережі туристичних агенцій «Море турів» <https://chernivci.more-turov.com.ua/ua>
29. Офіційний сайт туристичного оператора DM URL : - турсервіс <http://www.dm-tour.com.ua/>
30. Офіційний сайт туроператора «Квітка Буковини» <https://bukflower.com.ua/po-ukraini/>
31. Правове регулювання туризму в Україні.
WikiLegalAid. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php> (дата звернення: 05.05.2024).
32. Рентабельність власного капіталу URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%83
33. Салига К.С. Методологія наукового дослідження економічної ефективності інвестицій в інноваційні проекти. Ефективна економіка.

2013. № URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1791> (дата звернення: 03.05.2024).
34. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249–254.
 35. Суліма О.А. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2675> (дата звернення: 01.05.2024).
 36. Терещенко Н.М. Підходи до оцінювання програм, політик та стратегій у процесі аудиту управлінської діяльності. Інвестиції : практика та досвід. 2015. № 23. С. 74-79.
 37. Турагенція «Валіза мандрів» <http://lp.valizamandriv.kh.ua/>
 38. Турагенція Мідіан
https://midian.cv.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=16166177699&gbraid=0AAAAAoYoF1JuuyKXOagghRozzAdfkvW5W&gclid=CjwKCAjwo4rCBhAbEiwAxxhJlCaaxnBZAA4N8vP0FsnB_7ugTCBB4Fcj8iG8rTsuVt_qcgwJdxet22RoCCNsQAvD_BwE
 39. Туристична діяльність в Україні у 2015 році // Статистичний бюлетень. – Державна служба статистики в Україні, 2016. – 76 с.
 40. Туристичний клуб «Весло» <https://clubveslo.jimdofree.com/>
 41. Туристичний оператор «Садниста» <https://sadnysta.com.ua/vydpochinok-v-ukra%dl%97ni>
 42. Чан В. Ким, Рене Моборн. Стратегія блакитного океану / Пер. с англ. – Київ: Книжовий клуб сімейного дозвілля, 2019. 270 с.
 43. Ярмолюк Д.І. Аутсорсинг у туризмі: класифікація та сфери застосування.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій

Стратегія/ Ознака	Лідер	Переслідувач	Послідовник	Нішева компанія
Частка ринку	Найбільша	Значна	Різна за розмірами, але менше за лідера	Обмежена
Дії на ринку	Захист власних позицій та/або розширення власної частки ринку	Активне нарощування частки ринку та атаки на лідера	Захист своїх позицій на ринку	Захист ніші ринку
Акцент на	Інновації, пошук нових споживачів, усунення конкурентів	Зменшення впливу лідера на ринку, боротьба за споживачів	Розвиток власних конкурентних переваг	Формування унікальних або специфічних конкурентних переваг
Ринкова влада	Визначна	Сильна	Обмежена	Не суттєва але визначна в окремих ринкових сегментах (нішах)
Відносини зі споживачами	3 позиції ринкової сили	Пошук проблем ринкового лідера	Пошук паритету інтересів	Розвинуті та максимально наближені до інтересів споживачів
Відносини з конкурентами	3 позиції ринкової сили	Концентрація на ринкового лідера	Постійний контроль дій	Постійний контроль дій, що направлені на ринковий сегмент (нішу) підприємства



Довідка про компанію

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КВІТКА БУКОВИНИ"
(ПП "КВІТКА БУКОВИНИ")

Код за ЄДРПОУ: [38843768](#)

Довідка згенерована 02.06.2025 23:55

Інформація з ЄДР:

ЄДРПОУ:	38843768
Назва:	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КВІТКА БУКОВИНИ" (ПП "КВІТКА БУКОВИНИ")
Організаційна форма:	Приватне підприємство
Адреса:	58029, ЧЕРНІВЕЦЬКА область, місто ЧЕРНІВЦІ, вулиця ГЕРОЇВ МАЙДАНУ, будинок 43-В, корпус 3, офіс 19 Запис в ЄДР: 58029, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. ГЕРОЇВ МАЙДАНУ, БУД. 43 В, КОРП. 3, ОФІС 19
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	03.09.2013 (11 років 8 місяців) Номер запису: 10381020000008506
Уповноважені особи:	Біла Аліна Ярославівна - керівник (керівник; 20.09.2019)
Статутний капітал:	1 000.00 грн
Засновники:	Біла Аліна Ярославівна 58000, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. ЧЕХОВА АНТОНА, БУД. 25, КВ. 22 Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 1 000.00 грн, 100%
Кінцеві бенефіціари:	Біла Аліна Ярославівна 58022, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛ., ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ Р-Н, М. ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. ЧЕХОВА АНТОНА, БУД. 25, КВ. 22 Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий

вирішальний вплив Відсоток

частки: 100%

Відмітка про можливу недостовірність: відсутня

Види діяльності:

79.12 Діяльність

туристичних операторів Контакти: [+38 \(050\) 537-59-49](tel:+380505375949)

Серія АЕ		№ 185991
ЛІЦЕНЗІЯ		
ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ		
Вид господарської діяльності	туроператорська діяльність	
Найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КВІТКА БУКОВИНИ"	
Ідентифікаційний код юридичної особи	38843768	
Місцезнаходження юридичної особи	58002, місто Чернівці, вулиця Заньковецької Марії, будинок 5	
Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії	11.09.2013 №98	
Строк дії ліцензії	з 11.09.2013 необмежений	
Номер в ліцензійному реєстрі -	322/2013	
Голова М.П.		О. О. Шаповалова
Дата видачі ліцензії	13 вер 2013	