

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У РЕГІОНІ (НА ПРИКЛАДІ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ
ОБЛАСТІ)**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконав:

здобувач 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент ОПП
«Менеджмент туристичної індустрії»

Соломян Максим Віталійович

Науковий керівник:

к.геогр. н., доцент

Ячнюк Марина Олександрівна

До захисту допущено:

на засідання кафедри

протокол №19 від «_____» _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

АНОТАЦІЯ

Соломян Максим Віталійович. Формування стратегії розвитку туристичних підприємств у регіоні (на прикладі Чернівецької області). Спеціальність 073 Менеджмент ОПП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці 2025.

Перший розділ присвячено теоретико-методологічним основам стратегії розвитку підприємств у туристичній галузі. Розглянуто поняття стратегії як багаторівневої системи управлінських рішень, що спрямована на досягнення довгострокових цілей підприємства. Підкреслено, що стратегія розвитку — це не лише інструмент планування, але й засіб адаптації до змін зовнішнього середовища. Охарактеризовано стратегічне планування як ключовий елемент управління туристичним підприємством. Наведено типову структуру стратегічного плану, його основні етапи та механізми реалізації. Розглянуто специфіку стратегічного планування у сфері туризму, де важливу роль відіграють сезонність, потреба в адаптивності та тісний зв'язок із клієнтським сервісом. Визначено методологічні засади формування стратегії, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, які можуть бути використані для вибору стратегічних альтернатив. Наголошено на значенні системного підходу, який передбачає аналіз усіх підсистем підприємства: маркетингової, фінансової, кадрової та операційної.

У другому розділі проведено практичне дослідження діяльності туристичної агенції «Buktravel». Наведено загальну характеристику підприємства: форма власності, спектр послуг, цільова аудиторія, кількість працівників, канал продажів, маркетингові інструменти. Визначено основні конкурентні переваги агентства — індивідуальний підхід, стабільна клієнтська база, активна присутність у соціальних мережах. Здійснено аналіз

внутрішнього середовища агенції, що включає оцінку організаційної структури, кадрового потенціалу, рівня автоматизації процесів, облікових систем, ефективності реклами та каналів комунікації. Виявлено сильні сторони, зокрема гнучкість в обслуговуванні клієнтів, а також слабкі місця, серед яких — обмеженість у фінансових ресурсах та недостатній рівень ІТ-рішень. Розглянуто зовнішнє середовище підприємства за допомогою PEST-аналізу: вплив економічної ситуації в Україні, змін законодавства, коливань валютного курсу, змін у поведінці туристів після пандемії COVID-19. Також враховано конкурентне середовище, вплив міжнародних туристичних трендів, розвиток туризму в Чернівецькому регіоні. Результати аналізу дозволили окреслити можливості (вихід на нові ринки, розширення пропозицій) та загрози (посилення конкуренції, коливання попиту).

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення формування стратегії розвитку для підприємства «Buktravel». Проведено оцінку поточного стратегічного управління та обґрунтовано необхідність переходу до стратегій інноваційного та клієнтоорієнтованого розвитку. Розроблено стратегічні альтернативи: розширення географії туристичних напрямків, впровадження CRM-системи, розвиток внутрішнього туризму, створення авторських турів. Обґрунтовано вибір комбінованої стратегії — інтенсивного зростання на основі інноваційного підходу до турпродукту та маркетингу. Наведено економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів. Проведено розрахунок очікуваних змін доходу, рентабельності, витрат на маркетинг та ІТ. Оцінено строк окупності інвестицій у нові інформаційні інструменти. Один з підрозділів присвячений удосконаленню інформаційного забезпечення діяльності підприємства. Зокрема, запропоновано автоматизацію обліку, впровадження системи управління клієнтськими заявками, моніторинг онлайн-репутації, аналітику поведінки клієнтів у соцмережах.

У загальних висновках систематизовано теоретичні й прикладні результати дослідження. Робота доводить, що ефективне стратегічне управління є критично важливим для стійкого розвитку туристичного підприємства в сучасних умовах. Практичні рекомендації можуть бути впроваджені як у діяльність агентства «Buktravel», так і в інші малі туристичні підприємства України.

Ключові слова: стратегія розвитку, туристичне підприємство, стратегічне планування, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, SWOT-аналіз, конкурентоспроможність, Buktravel, управління, туризм.

ABSTRACT

Solomian Maksym Vitaliiiovych. *Development Strategy Formation for Tourism Enterprises in the Region (Based on the Example of Chernivtsi Region)*. Specialty 073 Management, Educational and Professional Program "Tourism Industry Management". Yurii Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The first chapter is devoted to the theoretical and methodological foundations of development strategy in the tourism sector. The concept of strategy is examined as a multi-level system of managerial decisions aimed at achieving the long-term goals of an enterprise. It is emphasized that a development strategy is not only a planning tool, but also a means of adapting to changes in the external environment. Strategic planning is characterized as a key element in managing a tourism enterprise. A typical structure of a strategic plan is presented, along with its main stages and implementation mechanisms. The peculiarities of strategic planning in tourism are considered, including the significance of seasonality, the need for adaptability, and close links with customer service. Methodological approaches to

strategy formulation, such as SWOT analysis and PEST analysis, are outlined as useful tools for selecting strategic alternatives. The importance of a systems approach is emphasized, involving analysis of all enterprise subsystems: marketing, finance, human resources, and operations.

The second chapter presents a practical study of the activities of the travel agency "Buktravel". The general characteristics of the enterprise are provided, including its ownership form, range of services, target audience, number of employees, sales channels, and marketing tools. The main competitive advantages of the agency are identified — personalized service, a stable client base, and active presence on social media platforms. An analysis of the agency's internal environment is conducted, covering organizational structure, human resource potential, process automation, accounting systems, marketing effectiveness, and communication channels. Strengths are identified, such as customer service flexibility, as well as weaknesses, including limited financial resources and a low level of IT solutions. The external environment of the enterprise is analyzed using the PEST approach, considering factors such as the economic situation in Ukraine, legislative changes, currency fluctuations, and shifts in tourist behavior following the COVID-19 pandemic. The competitive environment, global tourism trends, and tourism development in the Chernivtsi region are also taken into account. The results of the analysis outline both opportunities (expansion into new markets, diversification of services) and threats (increased competition, demand volatility).

The third chapter proposes directions for improving the development strategy of the "Buktravel" enterprise. An assessment of the current strategic management system is provided, justifying the need to shift toward innovative and customer-oriented development strategies. Several strategic alternatives are developed, including expanding the geographical scope of destinations, implementing a CRM system, promoting domestic tourism, and creating signature tours. A combined strategy is justified — one of intensive growth based on an innovative approach to

tourism product development and marketing. Economic justification is provided for the proposed measures, including calculations of expected changes in revenue, profitability, marketing, and IT expenditures. Payback periods for investments in new information tools are assessed. One of the subchapters is devoted to improving the informational support of the enterprise's operations. In particular, proposals include automating accounting, introducing a customer request management system, monitoring online reputation, and analyzing client behavior in social media.

In the general conclusions, the theoretical and practical results of the study are summarized. The work demonstrates that effective strategic management is critically important for the sustainable development of a tourism enterprise under modern conditions. The practical recommendations can be implemented both within the operations of "Buktravel" and in other small tourism businesses in Ukraine.

Keywords: development strategy, tourism enterprise, strategic planning, internal environment, external environment, SWOT analysis, competitiveness, Buktravel, management, tourism.

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

_____ (Максим Соломян)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ	12
1.1. Роль і місце стратегії розвитку туристичного підприємства	12
1.2. Стратегічне планування як основа розвитку туристичного підприємства	21
1.3. Методологічні основи формування стратегії розвитку на туристичних підприємствах	29
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «BUKTRAVEL»	35
2.1. Загальна характеристика туристичного агентства «Buktravel»	35
2.2. Аналіз внутрішнього середовища туристичного агенства	38
2.3. Аналіз зовнішнього середовища туристичного агенства	46
Висновок до 2 розділу	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «BUKTRAVEL»	53
3.1. Аналіз стратегічного управління туристичним підприємством	53
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегічних альтернатив та вибору стратегії розвитку досліджувального підприємства	61
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій	70
3.4. Пропозиції щодо удосконалення інформаційної складової діяльності підприємства	72
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлене необхідністю забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання в сучасній динамічній економічній ситуації. Важливим фактором їхнього успіху є своєчасна підготовка до впровадження нових видів продукції, оптимізація бізнес-процесів та впровадження ефективних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Це вимагає розробки комплексної довгострокової стратегії, яка дозволяє ефективно поєднувати управління поточною діяльністю з підготовкою до випуску нових виробів, запуском інноваційних бізнес-процесів, а також проведенням реструктуризації підприємства, що включає поступове згортання застарілих виробничих напрямів.

Процес стратегічного планування базується на детальному аналізі зовнішнього середовища, що передбачає оцінку впливу змін у фінансових, товарних та кредитних ринках, а також соціально-економічних умов, у яких функціонує підприємство. В ході обґрунтування стратегічного розвитку проводиться всебічний аналіз діяльності компанії для визначення її сильних сторін, перспективних можливостей розвитку, а також вузьких місць, що потребують додаткових інвестицій. Керівництво підприємства, враховуючи його фінансовий стан, приймає рішення щодо необхідності змін у виробничих процесах, перегляду господарських зв'язків, рівня реструктуризації та інноваційних програм. На основі цих даних формується стратегія розвитку, яка визначає послідовність реалізації запланованих заходів, їхню пріоритетність та реальні строки впровадження.

Окремої уваги потребують туристичні підприємства, для яких стратегічне управління поки що не набуло достатнього поширення у господарській практиці. Водночас, з огляду на сучасні умови та динамічні зміни в індустрії, необхідність стратегічного планування стає ключовим

фактором їхнього успішного функціонування та довгострокового розвитку. Недостатній рівень наукового опрацювання цих питань у вітчизняній економічній науці та актуальність пошуку ефективних методів стратегічного управління туристичним бізнесом обумовлюють значущість проведеного дослідження.

У сучасній науковій літературі стратегічному управлінню підприємствами приділяється значна увага як з боку вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед дослідників, які активно вивчають цю тему, можна відзначити таких авторитетних фахівців, як Г.Л. Азоєв, Кіяшко, Д. Кліланд, О.І. Ковтун, Г. Мінцберг, Р. Моборн, І.В. Шешньова та багато інших. У їхніх працях представлено різні визначення стратегічного управління, розглянуто його місце в загальній системі управління підприємством, а також обґрунтовано доцільність його впровадження на різних рівнях господарювання.

Зокрема, питанням стратегічного управління у сфері туризму присвячені дослідження таких вчених, як О.В. Василенко, С.П. Гаврилюк, І.Г. Гуляєв, Л.П. Дядечко, І.А. Маркіна, А.П. Міщенко, Т.І. Ткаченко. Їхні роботи спрямовані на визначення особливостей стратегічного планування та управління туристичними підприємствами в умовах динамічного розвитку ринку послуг.

Об'єктом даного дослідження є діяльність туристичного підприємства «Buktravel», що розташоване в місті Чернівці. **Предметом** вивчення виступає стратегічне управління підприємством туристичної галузі, його особливості, принципи та ефективність застосування.

Головною **метою** роботи є аналіз особливостей стратегічного управління туристичним підприємством та визначення перспективних напрямів його розвитку. У межах цієї мети поставлено такі основні **завдання**:

1. Виявити роль і значення стратегії у процесі розвитку туристичного підприємства.

2. Дослідити стратегічне планування яке є ключовим елементом забезпечення стабільного розвитку організації.
3. Визначити методологічні основи формування стратегії розвитку в туристичній галузі.
4. Дати детальну характеристику підприємству «Buktravel», визначити його особливості та конкурентні переваги.
5. Провести глибокий аналіз внутрішнього середовища підприємства, включаючи оцінку його ресурсного потенціалу та організаційної структури.
6. Дослідити зовнішнє середовище підприємства, зокрема вплив макроекономічних та ринкових факторів.
7. Проаналізувати існуючі підходи до стратегічного управління в туристичному бізнесі та їхню реалізацію на прикладі «Buktravel».
8. Розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічних альтернатив та вибору оптимальної стратегії для компанії.
9. Дослідити можливості впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність «Buktravel» з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління.

Таким чином, дослідження спрямоване на визначення ключових аспектів стратегічного управління туристичним підприємством, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів його діяльності, а також обґрунтування шляхів покращення стратегічного планування та ефективності управлінських рішень.

У процесі проведення дослідження, відповідно до поставлених цілей і завдань, було застосовано широкий спектр методів наукового аналізу, що включає як теоретичні, так і емпіричні підходи. До теоретичних методів належать моделювання, узагальнення та порівняння, які дозволили виявити основні закономірності стратегічного управління туристичними підприємствами. Серед емпіричних методів використовувалися анкетування,

спостереження, співбесіди, експертна оцінка та тестування. Всі ці методи сприяли отриманню об'єктивних даних та формуванню обґрунтованих висновків.

Практична значущість дослідження полягає у визначенні місця та ролі стратегічного управління у діяльності туристичних підприємств. У роботі виділено основні традиційні та інноваційні підходи до стратегічного управління, що можуть бути використані в практичній діяльності компаній туристичної сфери. На прикладі конкретного підприємства проведено детальний аналіз особливостей стратегічного управління, визначено його ключові аспекти та шляхи вдосконалення. Отримані результати, висновки та рекомендації можуть бути корисними як для подальших наукових досліджень, так і для практичного застосування в туристичному бізнесі.

Структурно кваліфікаційна робота складається з таких розділів: вступ, чотири основних розділи, висновки до кожного з них, загальний висновок, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг дослідження становить 84 сторінок. До аналізу залучено 44 джерел наукової літератури, використано 8 таблиць і 3 рисунки, що підтверджують висновки та пропозиції дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ

1.1. Роль і місце стратегії розвитку туристичного підприємства

В умовах сучасного динамічного ринку традиційні методи управління підприємствами стають менш ефективними. Для забезпечення стабільного розвитку та досягнення довгострокових успіхів у нестабільному або постійно змінюваному середовищі компаніям, незалежно від форми власності, необхідно розробляти та впроваджувати відповідні стратегії розвитку.

Термін «стратегія» походить із грецької мови та є поєднанням двох слів: «stratus» (військо) і «ago» (вести). Спочатку поняття «стратегія» використовувалося виключно у військовій сфері, означаючи мистецтво ведення війни, управління військовими кампаніями та організації бойових дій. Проте з розвитком суспільних та економічних відносин цей термін набув ширшого значення і став активно використовуватися в управлінській практиці [14].

Наукова література містить велику кількість визначень стратегічного управління, які сформувалися внаслідок розвитку теорії менеджменту. Так деякі науковці розглядають стратегічне управління як процес визначення та встановлення взаємозв'язку організації з її зовнішнім середовищем, що включає реалізацію поставлених цілей та забезпечує ефективний розподіл ресурсів для досягнення бажаних результатів [20]. В.О. Василенко, у свою чергу, визначає стратегічне управління як систему управлінських рішень, що базується на людському потенціалі, орієнтується на задоволення потреб споживачів, забезпечує гнучке регулювання діяльності підприємства та дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, що сприяє довгостроковій стабільності організації [12].

Аналіз різних визначень поняття «стратегія» дозволяє виокремити його ключові характеристики:

1. Стратегія є загальним узагальнюючим баченням розвитку підприємства.
2. Вона містить довгострокові цілі, спрямовані на досягнення стабільності та зростання.
3. Основною метою стратегії є завоювання та підтримка стійкої конкуренції на ринку.
4. Вона визначає шляхи, правила та засоби досягнення поставлених завдань [27].

Стратегічний менеджмент надає організації можливість не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й проактивно впливати на них. Він сприяє розробці довгострокового бачення розвитку, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринку, та забезпечувати успішну діяльність підприємства у перспективі.

Однак більшість компаній не використовують стратегічний підхід у своєму управлінні, зосереджуючись на вирішенні поточних завдань. Основні особливості стратегічного менеджменту на підприємствах можна сформулювати так:

1. У багатьох випадках стратегія підприємства не має чіткої формалізації та існує в неявному вигляді.
2. Основний потенціал стратегічного управління зосереджений у руках власника, який приймає рішення, спираючись переважно на особисті мотиви, а не на ринкові можливості.
3. Відсутність мотивації персоналу та розуміння стратегічних завдань призводить до слабого зв'язку між поточною діяльністю та загальною стратегією підприємства.

4. Стратегічний контроль здійснюється поверхнево, оскільки керівництво здебільшого зайняте оперативними питаннями.

5. Основні стратегічні рішення компаній здебільшого стосуються вибору ринку та продукту, але не охоплюють комплексного управлінського підходу.

У сучасному стратегічному управлінні існує значна кількість моделей, кожна з яких має свої особливості та підходи до розробки та реалізації стратегії підприємства. Проте узгодженого, універсального підходу, який би враховував усі аспекти стратегічного менеджменту, наразі не існує. Багато існуючих моделей мають певні недоліки, зокрема:

- Надмірну орієнтацію на формулювання стратегії без належного забезпечення її реалізації;
- Відсутність чітких критеріїв оцінки результатів заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей;
- Недостатню розробленість послідовності етапів стратегічного управління та взаємозв'язку між ними.

Для усунення цих недоліків доцільно впроваджувати динамічну модель стратегічного менеджменту, яка передбачає логічну послідовність етапів та їхній тісний взаємозв'язок. Основні елементи цієї моделі включають:

1. Аналіз поточного стану підприємства – оцінка його позицій на ринку, наявних ресурсів, сформованих корпоративних цінностей, а також особистих цілей керівництва щодо подальшого розвитку компанії.

2. Дослідження зовнішнього середовища – аналіз ринкових можливостей і загроз, впливу конкурентів, постачальників, державного регулювання, соціально-економічних та політичних змін, а також технологічного прогресу та змін у споживчих перевагах.

3. Вивчення внутрішнього середовища – оцінка сильних і слабких сторін підприємства, аналіз ресурсної бази, внутрішніх процесів, кадрового потенціалу та організаційної структури.

4. Визначення ключових факторів успіху – формулювання стратегічних цілей, які дозволять підприємству зміцнити свої ринкові позиції та досягти конкурентних переваг.

5. Створення умов для реалізації стратегії – оптимізація організаційної структури, удосконалення бізнес-процесів, ефективний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей.

6. Моніторинг та оцінка ефективності стратегії – систематичний контроль за виконанням стратегічного плану, аналіз отриманих результатів, внесення необхідних коригувань для підвищення ефективності управлінських рішень [33].

Застосування динамічної моделі стратегічного менеджменту дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та формувати стійку конкурентну позицію на ринку (рис 1.1.) [20] .

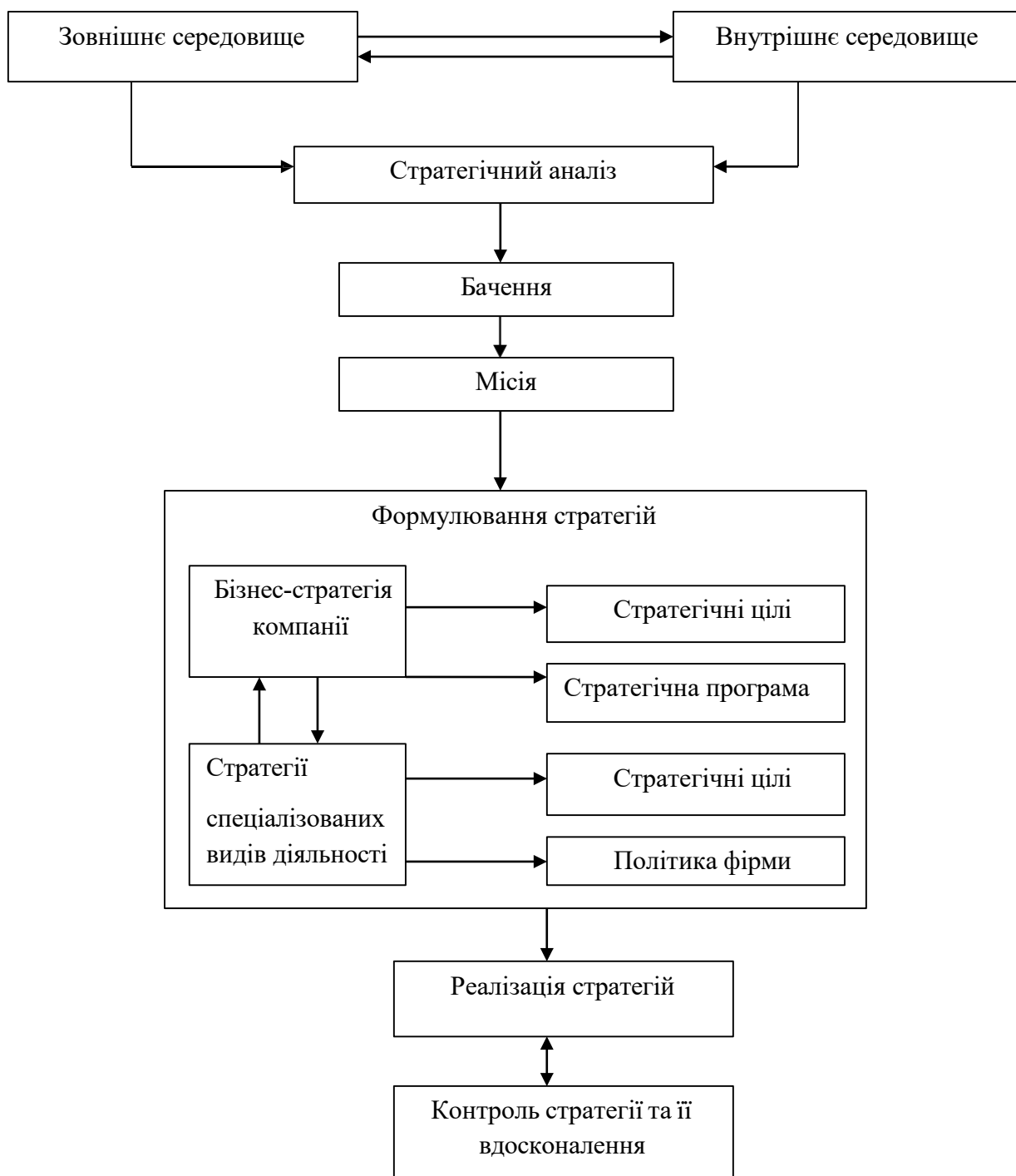


Рис.1.1. Динамічна модель стратегічного менеджменту підприємства

Для успішної реалізації стратегічного управління підприємству необхідно виконати ряд ключових завдань (рис 1.2.):

- Визначити сферу діяльності компанії та сформулювати стратегічні напрями розвитку.
- Поставити конкретні стратегічні цілі та визначити шляхи їх досягнення.
- Розробити стратегії, які забезпечать виконання поставлених завдань і досягнення високих результатів.
- Реалізувати стратегічний план, залучаючи необхідні ресурси та оптимізуючи бізнес-процеси.
- Оцінити ефективність виконання стратегії, виявити можливі проблеми та внести корективи для підвищення її результативності [31].

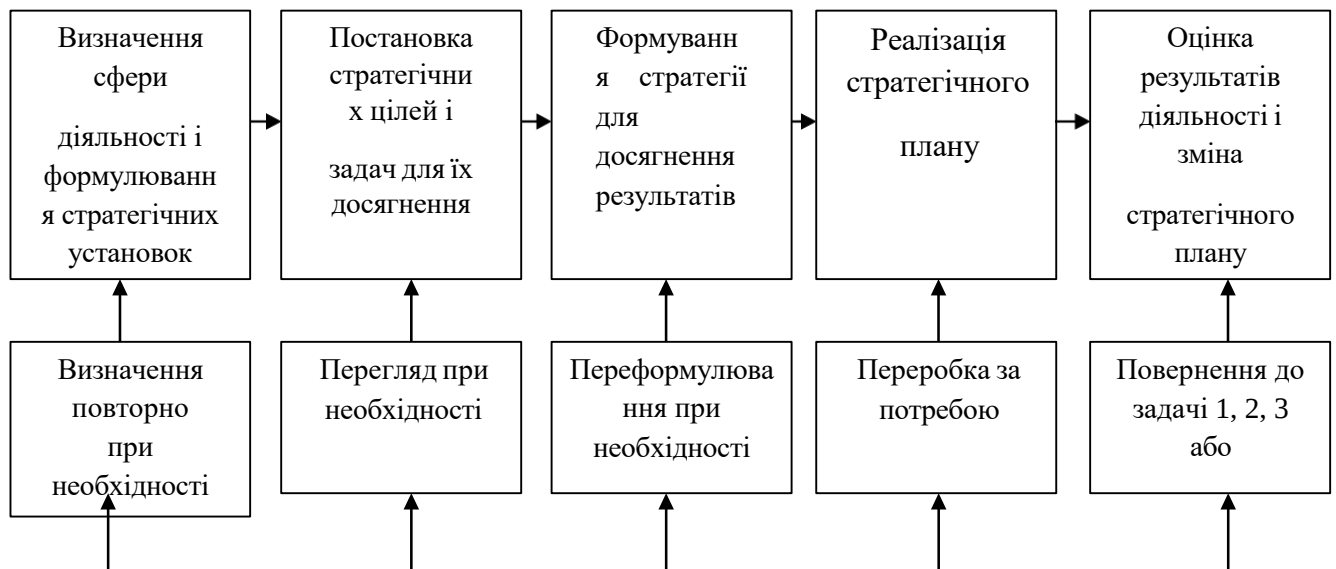


Рис.1.2. Головні завдання стратегічного управління

Одним із важливих викликів стратегічного управління є оптимальний розподіл ресурсів у великих організаціях. Деколи надмірна централізація управління та спроба деталізованого поділу стратегії на окремі підрозділи

може призвести до розбалансованості загальної політики компанії. Це обмежує її стратегічний потенціал та ускладнює реалізацію довгострокових планів.

Головним завданням стратегічного управління є формування такої системи взаємодії підприємства з ринковим середовищем, яка дозволяє підтримувати його конкурентоспроможність та потенціал на необхідному рівні. Це, у свою чергу, забезпечує стабільний розвиток компанії та її виживання в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок стратегії управління якістю і функціональних
стратегій підприємства

Основні функціональні стратегії	Вплив функціональної стратегії на стратегію управління якістю	Вплив стратегії управління якістю на функціональну стратегію
Стратегія управління людськими ресурсами	Забезпечує середовище для формування навичок і умінь	Визначає вимоги до розвитку компетенції працівників, сприяють реалізації показників якості
Фінансова стратегія	Забезпечує фінансування і управління витратами на якість	Забезпечує скорочення витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів
Маркетингова стратегія	Задає вимоги споживачів до якості товарів і послуг	Забезпечує якість продукції та послуг
Виробнича стратегія	Формує вимоги щодо якості технологічних і процесів управління виробництвом	Забезпечує оптимізацію технологічних і процесів управління виробництвом

Джерело: [26]

Функціональні стратегії є складовою загальної стратегії підприємства, спрямованою на деталізацію та конкретизацію управлінських рішень на рівні окремих функціональних напрямків. Вони визначають підходи до реалізації стратегічних завдань у певних сферах діяльності компанії, таких як маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом та якістю. Оскільки діяльність підприємства може охоплювати різні функціональні напрямки, доцільно розробляти стільки функціональних стратегій, скільки існує ключових сфер його роботи.

Незважаючи на важливість функціональних стратегій, у багатьох підприємствах вони не завжди мають чітке формулювання та існують у неявному вигляді через слабку диференціацію напрямків діяльності. Виділення функціональної стратегії менеджменту якості сприяє інтеграції всіх функціональних сфер і забезпечує єдність стратегічного курсу підприємства [15].

Маркетингова стратегія визначає позиціонування продукції чи послуги на ринку, окреслює цільову аудиторію та ключові характеристики товару або послуги, що дозволяють компанії створити унікальну ринкову пропозицію. Для забезпечення конкурентоспроможності маркетингова стратегія повинна охоплювати такі аспекти:

- виявлення потреб і вимог клієнтів.
- визначення та аналіз цільового ринку.
- формування конкурентних переваг компанії.

Фінансова стратегія відповідає за ефективне залучення, розподіл і контроль фінансових ресурсів підприємства. Вона спрямована на забезпечення стабільного фінансового стану організації та досягнення її стратегічних цілей. Основні завдання фінансової стратегії включають [3]:

- забезпечення фінансування для реалізації бізнес-цілей.

- раціональне використання коштів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності фінансових потоків.
- контроль за фінансовими операціями та управління ризиками.

Стратегія управління людськими ресурсами спрямована на розвиток кваліфікації працівників, підвищення їхньої мотивації та забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним потребам бізнесу. Основні елементи цієї стратегії включають:

- навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.
- розвиток корпоративної культури та системи мотивації.
- формування кадрового резерву та управління талантами.

Стратегія управління якістю виступає інструментом забезпечення реалізації загальної стратегії підприємства. Вона включає визначення стандартів якості, впровадження систем контролю та механізмів підвищення рівня продукції чи послуг. Ця стратегія формує основу для задоволення потреб клієнтів і зміцнення конкурентних позицій компанії.

На сучасному етапі розвитку економіки стратегічне управління підприємством необхідно розглядати не лише в контексті окремої компанії, а й з позиції його впливу на розвиток регіону. Регіональне управління охоплює комплекс заходів, спрямованих на регулювання економічних процесів у межах певної території. Воно здійснюється за допомогою таких механізмів:

- Адміністративне регулювання – встановлення державних норм і правил для підприємницької діяльності.
- Правове регулювання – створення законодавчої бази для забезпечення сприятливого бізнес-середовища.
- Економічне регулювання – використання інструментів прямого та непрямого впливу на розвиток підприємництва, зокрема податкової політики, інвестиційних програм тощо [17].

Головною метою стратегічного управління є формування довгострокової стратегії підприємства, яка забезпечує його розвиток, конкурентоспроможність та фінансову стабільність. Стратегічні цілі організації спрямовані на: задоволення потреб споживачів шляхом пропозиції продукції високої якості, освоєння нових ринків і розширення сфери діяльності, отримання стабільних доходів і зміцнення конкурентних позицій.

Таким чином, стратегічне управління є комплексним процесом, що включає розробку та підтримку стратегічної відповідності між цілями компанії, її ресурсними можливостями та умовами ринкового середовища. Основою стратегічного планування є ретельний аналіз перспектив розвитку підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових викликів та забезпечувати його довгострокову конкурентоспроможність.

1.2. Стратегічне планування як основа розвитку туристичного підприємства

У сучасних умовах значення стратегічного планування значно зросло, оскільки воно спрямоване на розробку довгострокових стратегічних рішень і формування чіткого плану розвитку підприємства. Його головною метою є визначення перспективного напрямку діяльності організації, що дозволяє їй адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси.

На сьогоднішній день лише обмежена кількість українських компаній має добре розвинену систему стратегічного планування. Водночас більшість керівників усвідомлюють його важливість для успішного ведення бізнесу та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне планування поступово замінило традиційне довгострокове планування і стало ключовою

функцією менеджменту. На відміну від довгострокового планування, яке зосереджувалося лише на внутрішніх факторах підприємства, стратегічне управління враховує широкий спектр зовнішніх чинників, таких як дії конкурентів, зміни споживчих уподобань, соціально-економічні тенденції та технологічні інновації.

Однією з найважливіших відмінностей стратегічного планування є розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. Це дозволяє оцінити різні варіанти розвитку подій і вибрати найбільш ефективний шлях. Стратегічне планування допомагає підприємству:

- точно оцінювати свої потенційні можливості та конкурентні переваги
- розробляти гнучкі виробничі програми
- координувати роботу всіх структурних підрозділів
- чітко визначати завдання для кожного відділу та формувати ефективний комплекс дій на тривалий період.

З точки зору економічної теорії, планування є механізмом, який впливає на формування цін і ринкових відносин. У ринковій системі основним координатором дій всіх учасників виступають ціни, які визначають оптимальні обсяги виробництва та методи збуту продукції.

Будь-яке підприємство функціонує в умовах ринкової економіки, де діє закон попиту і пропозиції. Водночас, незважаючи на вплив зовнішнього цінового механізму, внутрішнє управління підприємством може спиратися на власну систему раціонального планування та ефективних управлінських рішень. Таким чином, стратегічне планування дозволяє керівництву компанії мінімізувати залежність від ринкових коливань і будувати діяльність організації на основі чітко розроблених стратегічних рішень.

Результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості поставлених стратегічних цілей і методів їх досягнення. Процес планування сприяє вибору оптимальних управлінських рішень,

оскільки базується на системному підході та враховує довгострокові перспективи розвитку компанії.

Планування є невід’ємною функцією менеджменту, що включає комплекс дій, таких як: дослідження ринку та конкурентного середовища, аналіз внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, визначення основних стратегічних цілей та заходів для їх досягнення [36].

Стратегічне планування використовує нетрадиційний підхід, який ґрунтується на прогнозуванні майбутнього розвитку компанії. Відмінність цього підходу від традиційних методів планування полягає в тому, що він орієнтується не на минулий досвід, а на майбутні перспективи.

Цей фактор створює певні труднощі у впровадженні стратегічного планування, оскільки більшість керівників звикли будувати свої плани, спираючись на історичні дані. Формування стратегії підприємства на основі майбутніх тенденцій потребує глибокого аналізу ринку, гнучкого мислення та здатності прогнозувати можливі сценарії розвитку подій.

Залежно від специфіки підприємства, строків реалізації цілей та масштабів діяльності, стратегічне планування поділяється на три основні види:

1. Довгострокове стратегічне планування – орієнтоване на загальні напрями розвитку компанії на період понад 5 років.
2. Середньострокове планування – розраховане на 2-5 років і передбачає деталізацію стратегічних напрямів.
3. Короткострокове планування – зосереджується на виконанні конкретних завдань у межах 1-2 років і забезпечує реалізацію стратегічних рішень через тактичні заходи (табл.1.2) [36].

Таблиця 1.2.

Види планування

№	Тип	Характеристика
1	Короткострокове планування (поточне)	розраховане на термін менше одного року. Головним завданням короткострокового планування є розробка плану реалізації продукції і пов'язування обсягу продукції з наявними ресурсами
2	Середньострокове планування	розраховане на термін від одного року до п'яти років. Середньостроковий план в порівнянні з довгостроковим більш точний і докладний, містить безліч кількісних показників. Як правило, об'єктами середньострокового планування є капітальні вкладення, виробничі потужності підприємства, потреби в фінансових ресурсах, НДДКР
3	Довгострокове планування	розрахувати на термін від 5 до 15 років представляє собою розробку перспективних цілей організації, спрямованих на найбільш ефективне використання ресурсів на підставі довгострокового прогнозу.

Стратегічне планування має сенс лише тоді, коли воно реалізується на практиці. Будь-яка стратегія містить у собі певні цілі, які необхідно досягти. Для цього застосовуються різноманітні методи, що забезпечують ефективність

виконання планів. По суті, стратегія сама по собі є механізмом для досягнення поставлених цілей [41].

Методика стратегічного планування дозволяє визначити напрямки розвитку організації, шляхи вирішення ключових проблем стратегічного управління, а також сформулювати систему показників, яка допомагає оптимізувати стратегічні плани.

Метод стратегічного планування – це конкретний підхід, що застосовується для розробки планів і визначення напрямків розвитку. На сьогоднішній день існує шість основних методів стратегічного планування:

1. Експертний метод – передбачає використання знань, досвіду та аналітичних здібностей фахівців у відповідній галузі. Він базується на аналізі непрямой та неповної інформації для прийняття оптимальних управлінських рішень.

2. Метод аналізу соціально-економічних чинників – передбачає всебічне дослідження соціально-економічного середовища, внутрішніх і зовнішніх факторів впливу для визначення перспективних напрямків розвитку.

3. Метод прямих розрахунків – використовується для оцінки ринкових потреб, аналізу виробничих можливостей, визначення оптимального обсягу продукції та його варіантів випуску.

4. Балансовий метод – забезпечує узгодженість і координацію пов'язаних між собою показників, що дозволяє досягти гармонійного розвитку організації.

5. Економіко-математичні методи і моделі – спрямовані на побудову оптимальних програм виробництва, враховуючи доступні матеріальні та трудові ресурси.

6. Метод системного аналізу – передбачає розподіл складних явищ на складові елементи для виявлення ключових проблем і розробки шляхів їх подолання [12].

Підходи до стратегічного планування реалізуються через систему спеціалізованих показників, що дають змогу оцінювати ефективність реалізації стратегій. Для цього стратегічні програми та плани розробляються на основі адаптивної та гнучкої системи показників, яка здатна враховувати зміни в умовах зовнішнього середовища та внутрішніх процесах.

Оскільки стратегічне планування є важливою складовою управління організацією, до нього застосовуються такі управлінські принципи:

1. Принцип єдності та самостійності – передбачає надання організації певної свободи у господарській діяльності та плануванні, проте ця автономія не повинна суперечити загальній стратегії компанії.

2. Принцип інтеграції та комплексності – спрямований на координацію та узгодженість усіх планів і програм у межах організації, що забезпечує єдність стратегічних підходів.

3. Принцип контролю виконання стратегічних планів – передбачає моніторинг досягнення цілей, аналіз помилок та можливостей, що можуть виникнути в ході реалізації стратегії.

Процес стратегічного планування складається з кількох ключових етапів:

1. Формулювання місії організації – визначення основної мети компанії та її ролі у зовнішньому середовищі. Місія зазвичай ґрунтується на таких питаннях:

- Яка корпоративна культура та внутрішній клімат компанії?
- Чим займається організація, яка її основна діяльність?
- Яке її зовнішнє середовище та ринкова позиція?

2. Визначення цілей – базується на місії компанії та служить основою для прийняття управлінських рішень. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими у часі та реалістичними.

3. Аналіз зовнішнього середовища – оцінка економічних, ринкових, політичних та інших факторів, що можуть вплинути на діяльність організації.

4. Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін – включає аналіз фінансів, маркетингових стратегій, виробничих процесів, людських ресурсів і корпоративної культури.

5. Вибір стратегічних альтернатив – оскільки стратегічне планування є динамічним процесом, необхідно постійно адаптувати стратегію відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [41].

У стратегічному управлінні існує три основні підходи до розвитку підприємств:

1. Стратегія обмеженого зростання – цей підхід використовується в зрілих галузях, коли поточний стан компанії повністю задовольняє керівництво. Рівень ризику в такому випадку є мінімальним, а основна увага приділяється стабілізації бізнесу та підтримці досягнутих результатів без значного розширення або змін.

2. Стратегія активного зростання – передбачає щорічне значне підвищення показників діяльності компанії порівняно з попередніми періодами. Досягнення цього відбувається завдяки впровадженню передових технологій, розширенню асортименту продукції, виходу на нові ринки та освоєнню суміжних галузей. Крім того, реалізація цієї стратегії може включати злиття з іншими компаніями або поглинання конкурентів.

3. – спрямована на суттєве зменшення масштабів діяльності компанії у порівнянні з попередніми періодами. Це може бути реалізовано шляхом ліквідації окремих підрозділів (відсікання зайвого), продажу частини активів, скорочення виробництва або переорієнтації бізнесу на інші сфери діяльності.

Часто компанії комбінують кілька стратегій одночасно, що дозволяє їм більш ефективно реагувати на зміни ринку та забезпечувати довгострокову

стабільність. Грамотно розроблене стратегічне планування сприяє підвищенню ефективності компанії, роблячи її більш стійкою та адаптивною до змін економічного середовища.

Оцінка стратегій є важливим етапом управління, оскільки дозволяє визначити ефективність обраного підходу. Формальна оцінка здійснюється шляхом аналізу відхилень від заданих критеріїв, які можуть бути як кількісними (рівень прибутку, обсяг продажів, прибутковість акцій), так і якісними (рівень компетентності персоналу, репутація компанії) [12].

Безперервна та системна оцінка стратегічного планування має вирішальне значення для довгострокового успіху компанії. Вона передбачає порівняння поставлених цілей із фактичними результатами діяльності. Процес оцінки також виконує функцію зворотного зв'язку, що дає змогу своєчасно коригувати стратегічні рішення.

Щоб стратегічна оцінка була ефективною, вона має здійснюватися на всіх рівнях управління – від вищого керівництва до окремих підрозділів компанії. В ході оцінки стратегічного планування необхідно відповісти на такі питання:

1. Чи відповідає стратегія внутрішнім можливостям підприємства?
2. Чи допускає стратегія прийнятний рівень ризиків?
3. Чи враховує стратегія зовнішні можливості та загрози?
4. Чи має компанія достатньо можливостей для реалізації стратегії?
5. Чи є обрана стратегія найефективнішим способом використання наявних ресурсів?

Таким чином, стратегічне планування є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності компанії, що дозволяє їй зберігати стійкість і гнучкість навіть у складних економічних умовах.

1.3. Методологічні основи формування стратегії розвитку на туристичних підприємствах

Розвиток ринкових відносин сприяє застосуванню новітніх підходів та форм в управлінні, що змінює характер вирішення управлінських завдань, а інколи і докорінно впливає на методи їх досягнення. В умовах динамічного ринку необхідним є формування стратегічного бачення та чіткої стратегії розвитку підприємства. Цей процес є наслідком змін у зовнішньому середовищі, включаючи макроекономічну нестабільність, складні взаємозв'язки економічного та політичного аспектів. Для туристичної фірми це означає необхідність ретельного аналізу економічної ситуації, визначення оптимальних шляхів реалізації стратегії та оцінки потенційних результатів. Це завдання потребує від керівника високого рівня креативності, професійних знань, досвіду та інтуїції, що дозволяє створити ефективну стратегічну перспективу розвитку компанії [22].

Згідно з науковими підходами, стратегічне управління туристичними підприємствами можна розглядати як поетапний процес, що включає:

1. аналіз стану туристичного ринку, визначення ключових проблем та шляхів їх вирішення;
2. оцінку ринкової ситуації та зовнішніх факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень;
3. планування розвитку туристичного ринку;
4. розробку можливих альтернатив для розвитку;
5. вибір найоптимальнішої стратегії для реалізації розвитку;
6. створення механізмів управління туристичною галуззю;
7. впровадження запланованих заходів;
8. контроль, оцінку результатів та коригування цілей у разі необхідності.

Процес стратегічного управління туристичними організаціями починається із аналізу місії і особливостей бізнесу. Далі встановлюються стратегічні цілі, які враховують специфіку рівнів управління. Основними характеристиками стратегічного управління є:

1. Неможливість детального прогнозування майбутнього стану підприємства, оскільки стратегія базується на якісних характеристиках потенційного розвитку та позиціонування компанії в конкурентному середовищі.
2. Стратегічне управління не є сукупністю фіксованих правил та процедур, а потребує творчого підходу, інтуїції та професіоналізму керівників. Успіх реалізації стратегії залежить від залучення всього колективу до її виконання.
3. Впровадження стратегічного управління вимагає значних ресурсів і часу, а також створення спеціального підрозділу, відповідального за стратегічний аналіз, моніторинг зовнішнього середовища та реалізацію стратегічних ініціатив.
4. В умовах ринкової економіки помилки у виборі стратегії можуть призвести до втрати конкурентних переваг та неможливості виправлення ситуації лише засобами оперативного менеджменту.

Процес розробки стратегії складається з таких етапів:

- аналіз конкурентного середовища;
- дослідження зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;

- формування стратегічного портфеля компанії.

На етапі реалізації стратегії необхідно здійснити:

- формування організаційної структури відповідно до стратегічних цілей;
- адаптацію корпоративної культури до вимог стратегічного плану.

Оскільки стратегічне управління є безперервним процесом, воно має циклічний характер. Завершальним етапом є оцінка отриманих результатів у порівнянні із запланованими та здійснення корекції стратегії у разі необхідності [14].

Стратегічне планування є ключовим елементом стратегічного управління та охоплює такі аспекти:

- чітке формулювання цілей підприємства, його структурних підрозділів та персоналу;
- визначення основних напрямків розвитку компанії;
- адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища шляхом усунення загроз та використання можливостей;
- оцінку наявного потенціалу компанії та перспектив його розвитку;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей;
- розробку методів та інструментів реалізації стратегії;
- забезпечення ресурсами процесу стратегічного управління;
- контроль, аналіз та корекцію стратегічного плану [30].

Гнучкість управління є ключовою перевагою малих туристичних підприємств, які, незважаючи на відсутність глибокого стратегічного аналізу, можуть швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас великі компанії, що займаються стратегічним плануванням, здатні передбачати майбутні тенденції та ефективніше використовувати свої ресурси.

Щодо конкурентних стратегій, то вони, як правило, базуються на концепціях мінімізації витрат (лідерство за витратами) або диференціації (створення унікальних конкурентних переваг). Вибір стратегії залежить від ринкової ситуації, особливостей підприємства та його конкурентного середовища. Схематично дані стратегії представимо у вигляді таблиці 1.3 [26].

Таблиця 1.3

Базові стратегії конкурентних переваг

Стратегія / властивості	Лідерство по витратах
переваги	Наявність конкуренції в одній галузі змушує скорочувати системні витрати, поліпшувати якості продукції, виробник веде гру на пониження ціни.
недоліки	Часто бажаний результат носить суто номінальний характер, тобто з точністю досягти бажаного результату неможливо через достатнього зростання рівня цін (інфляції), проблеми адміністративного характеру, які неможливо подолати, наприклад, неможливо знизити деякі види витрат (податок на додану вартість, податки до фонду соціального захисту населення, та ін.)
Стратегія / властивості	Диференціація (створення відмінних системних властивостей)
переваги	Товар фірми пізнаваний і має марення; персонал відрізняється високими професійними якостями і при продажу товару не застосовується традиційний підхід «поштовх в спину». Аналіз різноманітних модифікацій стратегії диференціації показує, що дана стратегія зазнає змін, і сьогодні основою даного підходу стає не кількість, а якість товарів і послуг. - Ключове положення займає стратегія управління знаннями або використання інтелектуального потенціалу персоналу фірми.
недоліки	Створення відмінних рис продукції веде до однозначного зростання витрат, які перекладаються в наслідок на споживача.
Одним великим недоліком даних стратегій є те, що вони не враховують низки чинників сучасності (кризовості, перевиробництва, макроекономічні показники, і ін.); можливість застосування даних стратегій підходить для фірм, які займають малу частку ринку і націлені на досягнення тільки однієї конкретної мети. Якщо задані стратегією мети не досягнуто, альтернативних варіантів реалізації, вище запропоновані стратегії не уявляють (не дають). - У базових моделях відсутня оцінка ефективності реалізації стратегії.	

Менеджмент будь-якого туристичного підприємства має ряд характерних рис, які визначають специфіку його діяльності та підходи до управління.

1. При плануванні туристичної діяльності необхідно враховувати очікування, інтереси та запити кінцевих споживачів. Важливу роль у цьому відіграє місце розташування туристичного підприємства. Воно визначається двома ключовими факторами: з одного боку, територіальною близькістю до основного контингенту клієнтів, з іншого – наявністю рекреаційних ресурсів, які є основним елементом туристичної галузі [42].

2. Туристична послуга має другорядний характер у порівнянні з іншими складовими ринку послуг, оскільки вона формується на основі різноманітних факторів, таких як природні умови, культурні особливості та рівень сервісу.

3. У туристичній сфері маркетинг відіграє надзвичайно важливу роль. Він дозволяє створювати конкурентоспроможний продукт, адаптуватися до змін попиту та ефективно працювати в умовах високої конкуренції.

4. Туристична послуга має унікальний характер. Неможливо повністю повторити її в усіх аспектах, оскільки кожна подорож чи відпочинок супроводжується неповторними враженнями та суб'єктивним сприйняттям клієнта.

Таким чином, проведений аналіз стратегічного управління дозволяє сформулювати загальне уявлення про механізм формування та реалізації стратегії туристичного підприємства. Формування стратегії – це аналітичний, динамічний і колективний процес, що базується на глибокому розумінні перспектив зростання компанії, її адаптації до змін у зовнішньому середовищі та інтеграції в економічний простір.

Висновок до розділу 1

Стратегія розвитку туристичної організації є ключовим інструментом ефективного управління та досягнення довгострокових цілей. Однак сучасні

економічні реалії диктують необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Основна увага повинна приділятися аналізу зовнішнього середовища, врахуванню державної політики та глобальних економічних тенденцій, що визначають рівень інтернаціоналізації бізнесу.

Процес формування стратегії управління туристичним підприємством базується на таких функціональних процесах:

1. Розробка та проектування туристичного продукту, у тому числі кадрова політика.
2. Маркетинг та управління туристичними ресурсами.
3. Фінансове планування та управління бюджетом компанії.
4. Управління персоналом, мотивація та розвиток кваліфікації працівників.

Усі ці аспекти є невід'ємною частиною стратегічного управління туристичними підприємствами. В умовах ринкових відносин стратегічне управління має ряд ключових особливостей, які визначають успіх компанії:

- Орієнтація на потреби та очікування туристів як основний критерій при прийнятті управлінських рішень.
- Постійний моніторинг ринку та адаптація стратегічних цілей відповідно до змін у конкурентному середовищі.
- Прагнення до підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації процесів та використання інноваційних рішень.
- Прийняття обґрунтованих та раціональних рішень, заснованих на аналізі даних та прогнозуванні тенденцій.

Таким чином, успішне функціонування туристичного підприємства вимагає системного підходу до стратегічного управління, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток компанії, конкурентоспроможність на ринку та задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «BUKTRAVEL»

2.1. Загальна характеристика туристичного агентства «Buktravel»

Туристична агенція «BUKTRAVEL» успішно працює на ринку туристичних послуг. Компанія здійснює туроператорську діяльність по Україні, а також виступає як турагентство для організації міжнародного туризму. Офіс компанії розташований у самому центрі Чернівців, за адресою: вул. Котляревського, 15, що забезпечує зручний доступ.

Юридичний статус підприємства підтверджується наявністю повного пакета установчих документів відповідно до чинного законодавства, включаючи статут і установчий договір. Крім того, компанія має сформований статутний капітал, який на початковому етапі створення підприємства став його фінансовою основою. Свідectvo про державну реєстрацію підтверджує законний статус як юридичної особи.

Завдяки розташуванню в жвавій частині міста, де спостерігається високий пішохідний і автомобільний трафік, компанія має вигідне місце розташування для залучення нових клієнтів. Всередині офісу створено комфортну атмосферу для відвідувачів: облаштовано зони відпочинку, розміщено інформаційні брошури, буклети та фотографії туристичних напрямків, а також знімки клієнтів з їхніх подорожей.

Основною місією агенства є надання якісних туристичних послуг, популяризація внутрішнього та міжнародного туризму, розширення туристичних можливостей клієнтів, а також створення сприятливих умов для професійного розвитку співробітників.

Стратегічні завдання компанії включають:

- Надання достовірної інформації про туроператорів, базуючись на відгуках клієнтів і багаторічному досвіді;
- Забезпечення задоволення потреб клієнтів у якісному відпочинку;
- Підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері туризму;
- Підвищення іміджу компанії на ринку;
- Розширення цільової аудиторії та географії послуг.

Агенція «BUKTRAVEL» пропонує широкий спектр туристичних послуг, серед яких:

- Регулярні екскурсійні тури;
- Підбір та бронювання готелів, туристичних комплексів і санаторіїв;
- Оздоровчий і санаторно-курортний туризм;
- Організація ділових поїздок (семінари, конференції, корпоративні заходи);
- Гірськолижні курорти;
- Індивідуальні, групові та VIP-тури;
- Освітні проєкти, зокрема «Школа гідів»;
- Організація закордонних турів.

Діяльність компанії поділена на три ключові напрями:

- Туроператорська діяльність (внутрішній та виїзний туризм);
- Турагентська діяльність (реалізація турів, співпраця з міжнародними операторами);
- Освітня діяльність (консалтингові послуги та навчання для туристичних спеціалістів).

Компанія спеціалізується на організації різноманітних видів туризму, включаючи:

1. Відпочинок на морі (Туреччина, Туніс, Хорватія, Єгипет, Греція, Іспанія, Албанія тощо);

2. Екзотичні подорожі (Таїланд, Куба, Мальдіви, Шрі-Ланка, Мексика, ПАР та інші);
3. Екскурсійні тури по Україні та країнах Європи (Франція, Чехія, Польща, Румунія тощо);
4. Гірськолижні тури (Австрія, Словаччина, Україна, Франція та ін.);
5. Лікувальні тури (Чехія, Угорщина, Ізраїль);
6. Паломницькі подорожі (Україна, Ізраїль, Йорданія);
7. Шопінг-тури (Румунія, Італія, Туреччина).

Компанія активно співпрацює з провідними авіакомпаніями, що дозволяє забезпечити вигідні умови бронювання авіаквитків.

Крім того, агенція надає освітні послуги.

Переваги та виклики. Агенція займає гідне місце на ринку туристичних послуг завдяки:

- Вигідному розташуванню в центрі міста;
- Орієнтації на клієнтів середнього цінового сегмента;
- Наявності всіх необхідних засобів зв'язку (телефон, факс, інтернет).

Водночас, існують певні виклики, що потребують уваги:

- Невеликий штат працівників;
- Відсутність власного транспортного парку;
- Недостатнє використання рекламних можливостей для розширення впізнаваності бренду.

Агентство прагне до постійного вдосконалення сервісу, розширення туристичних напрямків та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Особлива увага приділяється індивідуальному підходу до кожного клієнта, забезпеченню якісного сервісу та формуванню довгострокових відносин із партнерами та туристами.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Основним чинником використання робочих ресурсів є дані про наявну чисельність персоналу різних категорій та професій, його кваліфікацію і освітній рівень, про втрати робочого часу в людино-годинах, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Організація діє на основі Статуту. Організаційна структура туристичної компанії «Buktravel» є лінійною та представлена на рис. 2.1. Управлінський персонал має високу кваліфікацію та величезний досвід роботи у туризмі.

В таблиці 2.1 подані функціональні обов'язки.

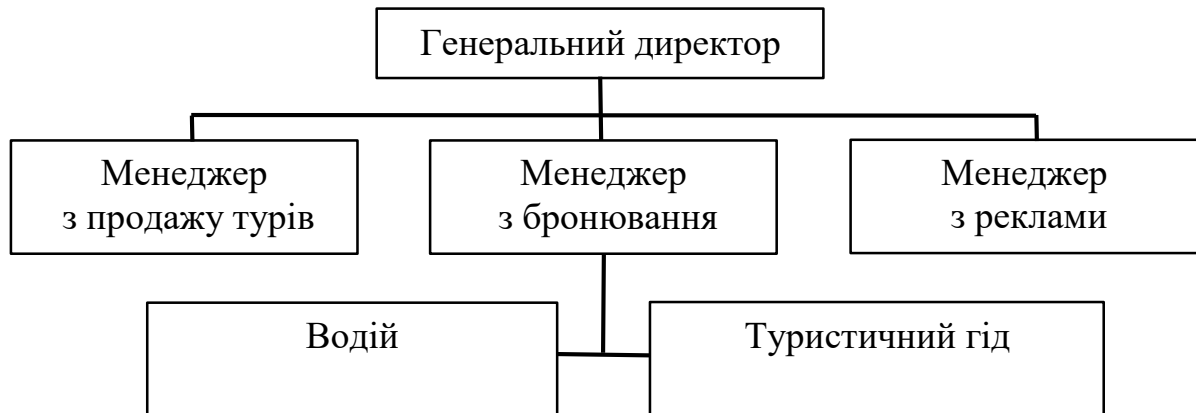


Рис.2.1. Організаційна структура «Buktravel»

Розглянемо основні обов'язки співробітників «Buktravel», табл.2.1.

Таблиця 2.1

Функціональні обов'язки співробітників «BUKTRAVEL»

№	Посада	Обов'язки
1	Генеральний директор	- Ведення переговорів з різними партнерами; - Складання складних комбінованих турів, круїзів; - Рішення візових проблем; - Керівництво фінансової та господарської діяльністю компанії;
		- Забезпечення дотримання законності в діяльності компанії; - Забезпечення виконання компанією всіх зобов'язань перед федеральним, регіональним і місцевим бюджетами, державними позабюджетними соціальними фондами, замовниками та кредиторами
2	Менеджер з продажу турпродуктів	- Пошук клієнтів на покупку туристичного продукту через різні засоби комунікації; - Організація проведення заходів по просуванню туристичного продукту; - Вивчення вимог клієнтів до туристичного продукту; - Надання консультації для клієнтів; - Прийом заявок на покупку або бронювання туру; - Підбір турів по закордонному і регіональному відпочинку; - Укладання договорів про реалізацію туристичного продукту;

3	Менеджер з бронювання	- Пошук та бронювання готелів відповідно до запитів клієнтів (ціна, розташування, зручності, категорія тощо). - Консультації клієнтів щодо вибору готелів, умов проживання, додаткових послуг. - Співпраця з готелями та туроператорами: комунікація, перевірка наявності місць, підтвердження бронювань. - Робота з бронювальними системами (Booking.com, Amadeus, Sabre, внутрішні CRM тощо). - Оформлення документів — ваучери, підтвердження бронювання, рахунки-фактури. - Контроль за оплатою проживання та дотриманням умов договорів. - Розв'язання форс-мажорних ситуацій (перебронювання, відмова готелю, зміна умов). - Підтримка зв'язку з клієнтом до, під час і після поїздки. - Аналіз ринку та оновлення бази даних готелів. - Звітування перед керівництвом, ведення статистики замовлень.
4	Менеджер з реклами	- Розробка рекламної стратегії — визначення цільової аудиторії, каналів просування, бюджету. - Планування та проведення рекламних кампаній (онлайн та офлайн). - Взаємодія з підрядниками — дизайн-студіями, рекламними агентствами, медіа. - Контроль за створенням рекламних матеріалів — банерів, відео, текстів, слоганів. - Робота з соціальними мережами — планування публікацій, запуск таргетованої реклами. - Аналіз ефективності реклами — оцінка результатів, ROI, аналітика кампаній. - Організація участі у виставках, презентаціях, PR-заходах.

		- Моніторинг конкурентів та ринкових тенденцій. - Участь у формуванні іміджу бренду. - Звітування перед керівництвом щодо результатів рекламної діяльності.
6	Туристичний гід	- Вивчення історичного і культурного матеріалу; -Проведення екскурсій по різних регіональних напрямках; - Проведення інструктажу з правил техніки безпеки для туристів; - Виконання функцій перекладача; - Координація дій туристів в складних і непередбачених ситуаціях
7	Водій	- Забезпечення своєчасну подачу транспорту; - Забезпечення технічно справного стану транспорту; - Вживання заходів щодо збереження транспорту; - Здійснення водіння транспортом; - Надання зупинок під час маршруту; - Ведення подорожніх листів, відзначаючи маршрути слідування, пройдений кілометраж і витрату палива

Отже, організаційна структура дозволяє ефективно здійснювати та контролювати діяльність підприємства. Взаємодія між працівниками складена грамотно та дозволяє швидко вирішувати виникаючі питання.

«Buktravel» спеціалізується на організації різноманітних турів, зокрема:

- тури по Україні - країна має багатий культурний і історичний потенціал, тому популярні тури по містах, природних парках, а також релігійних об'єктах (серед яких – Чернівці, Карпати, Київ, Одеса та ін.).

- закордонні тури - організація поїздок в популярні європейські та азійські напрямки (наприклад, Туреччина, Єгипет, Італія, Польща тощо).

- індивідуальні тури - туристична агенція може пропонувати персоналізовані маршрути для клієнтів, залежно від їхніх інтересів (культурні, екологічні, гастрономічні, історичні тури).

- трансфери та автобусні тури - організація групових турів та індивідуальних трансферів до різних міст і країни.

«Buktravel» також може спеціалізуватись на інших аспектах туризму, таких як екскурсії, бронювання готелів, візова підтримка та страхування подорожей.

Туристична агенція «Buktravel» є, приватною компанією, що має свою юридичну форму ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю). Це є поширеною формою для туристичних агенцій в Україні, оскільки вона забезпечує достатньо гнучкості для ведення бізнесу і мінімальний рівень відповідальності власників.

«Buktravel» має легальний статус і діє відповідно до Законів України «Про туризм» та інших нормативних актів, які регулюють діяльність туристичних агентів. Агенція також дотримується стандартів і вимог, які стосуються безпеки клієнтів, прав споживачів та інших аспектів, що регулюють туризм в Україні.

Туристична агенція «Buktravel» спеціалізується на наданні персоналізованих послуг, створюючи унікальні маршрути відповідно до побажань клієнтів.

Агентство має кваліфікованих працівників із багаторічним досвідом у сфері туризму, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу.

Оскільки компанія знаходиться в Чернівцях, вона, має особливе розуміння регіональних потреб та пропонує тури, орієнтуючись на інтереси місцевої аудиторії, а також може бути спеціалістом з місцевих напрямків.

Сервіси та додаткові послуги:

- Бронювання авіаквитків, готелів.

- Послуги страхування для туристів.
- Консультації з оформлення віз.
- Організація екскурсій та турів по Чернівцях і Буковині.
- Програми для корпоративних клієнтів та групових турів.

«Buktravel» – це туристична агенція Чернівців, яка пропонує широкий спектр послуг для туристів. Вона спеціалізується на внутрішньому та міжнародному туризмі, організації індивідуальних і групових турів, а також надає додаткові послуги, такі як бронювання, страхівка та візова підтримка. Маючи гнучкий підхід до потреб клієнтів та використовуючи кваліфікованих працівників, компанія має хорошу репутацію на ринку туристичних послуг у Чернівцях та за його межами.

«Buktravel» пропонує:

- ✓ Пропонує індивідуальні і групові тури у будь-яку точку планети;
- ✓ Забезпечує якісне, своєчасне і зручне обслуговування своїх клієнтів;
- ✓ Здійснює бронювання готелів і квитків будь-якого типу;
- ✓ Допомогає оформляти візи, закордонні паспорти, а також інші документи, пов'язаних із туризмом.

Оформлення туристичних документів — це одна з найважливіших процедур у роботі туристичної агенції, оскільки від правильності підготовки залежить успішність подорожі для кожного клієнта. Агенція «Buktravel» забезпечує клієнтів усіма необхідними документами для комфортних та безпечних подорожей.

1. Процес бронювання: агенція «Buktravel» пропонує своїм клієнтам послуги з бронювання квитків на авіаперельоти, поїзди та автобуси. Кожне бронювання здійснюється через офіційні канали та перевірених партнерів. Клієнт отримує всю необхідну інформацію щодо маршрутів, варіантів пересування, а також надається допомога у виборі найзручніших умов

подорожі. Після підтвердження бронювання клієнту видаються електронні квитки або паперові талони.

2. Оформлення візових документів: один із важливих етапів оформлення туристичних документів — це підготовка віз. «Buktravel» допомагає клієнтам у зборі документів для отримання туристичних віз до різних країн. Це включає в себе консультації щодо вимог кожного консульства, підготовку відповідних документів і анкет, а також допомогу в процесі подачі заявок. Агенція надає візову підтримку для різних типів віз: туристичних, ділових, студентських та транзитних.

3. Страхування подорожей: важливим елементом туристичних документів є медичне страхування, яке є обов'язковим при поїздках за кордон. «Buktravel» пропонує своїм клієнтам різноманітні варіанти туристичного страхування, що включає покриття медичних витрат, втрату багажу, затримки рейсів та інші непередбачувані ситуації. Підготовка страхового полісу є частиною пакету послуг, що пропонуються компанією.

4. Документація для екскурсій: якщо клієнти замовляють екскурсійні тури через «Buktravel», агенція також оформлює документи для відвідування туристичних об'єктів. Це включає бронювання квитків для відвідування музеїв, театральних вистав, виставок, а також підтвердження для екскурсійних груп.

5. Юридична документація: для організації турів та екскурсій важливою складовою є підготовка юридичних документів, зокрема контрактів, угод про надання туристичних послуг, актів виконаних робіт та фінансових документів. Це забезпечує правову прозорість та відсутність непорозумінь між компанією та клієнтами.

Оформлення туристичних документів є однією з основних послуг, що надається туристичною агенцією «Buktravel», і гарантує клієнтам безпечну та зручну подорож із усіма необхідними підтвердженнями та дозволами.

Таблиця 2.2

Основні напрямки діяльності «Buktravel»

Країна	Вид відпочинку	Сезон	Ціна, дол.США
Туреччина	пляжний	травень-жовтень	Від 400
Греція	пляжний	травень-жовтень	Від 500
Франція	гірськолижний екскурсійний	листопад-березень цілий рік	Від 600
Італія	пляжний екскурсійний	червень серпень цілий рік	Від 400
Кіпр	пляжний	квітень-жовтень	Від 1000
Єгипет	пляжний екскурсійний	травень-жовтень	Від 400

Дані, наведені в таблиці 2.2, свідчать про те, що компанія «Buktravel» здійснює діяльність у різних напрямках, пропонуючи клієнтам широкий вибір варіантів відпочинку. Кожен, хто звертається до компанії, має змогу підібрати маршрут з урахуванням свого бюджету, пори року та навіть можливості отримати візу. З таблиці також видно, що основна цільова аудиторія компанії — клієнти із середнім рівнем доходу. Завдяки наявності турів до країн, що приймають туристів протягом усього року, «Buktravel» забезпечує безперервність своєї діяльності. Фінансово-економічний аналіз є ключовим інструментом для ефективного управління підприємством, оскільки він дозволяє здійснювати відбір, оцінку та інтерпретацію фінансових, економічних та інших показників, важливих для прийняття інвестиційних і фінансових рішень.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища туристичного агенства

Одним із ключових викликів, з якими стикається керівник, що прагне впроваджувати принципи відкритої системи управління, є визначення меж зовнішнього середовища організації. Оскільки вплив зовнішніх факторів є надзвичайно багатограним, керівництво повинно визначити лише ті аспекти зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. До таких критичних аспектів слід віднести постачальників, споживачів і конкурентів, оскільки саме вони формують умови ведення бізнесу та визначають потенціал розвитку організації.

Крім того, існує середовище непрямого впливу, яке хоч і не здійснює миттєвого прямого впливу на операційну діяльність компанії, проте відіграє вагомую роль у її довгостроковому функціонуванні. До таких факторів належать:

- Економічний стан країни – рівень інфляції, стабільність валютного курсу, купівельна спроможність населення.
- Науково-технічний прогрес – впровадження цифрових технологій у сфері туризму, автоматизація процесів бронювання, використання штучного інтелекту для персоналізованих пропозицій.
- Соціокультурні зміни – трансформація уподобань споживачів, зміни у популярних туристичних напрямках.
- Політичні фактори – державне регулювання у сфері туризму, зміни у візовій політиці, міжнародні санкції та торговельні угоди.
- Глобальні події – пандемії, природні катастрофи, політичні кризи в країнах-партнерах.

Фактори прямого впливу на діяльність туристичної агенції «BUKTRAVEL».

1. Постачальники. Забезпечення туристичних послуг неможливе без надійних постачальників, оскільки якість та своєчасність наданих ними послуг безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів агентства. За роки роботи у сфері туризму агенство налагодило співпрацю з провідними компаніями, серед яких:

- Туроператори: «Coral Travel», «TUI», «Join UP» – компанії, що пропонують широкий спектр турів до різних країн світу.
- Транспортні компанії: – авіаперевізники, що забезпечують міжнародні рейси з Румунії, Молдови.
- Страхові компанії: – забезпечує страхові поліси для туристів, що є обов'язковим елементом безпечних подорожей.
- Фінансові установи: банки міста Чернівці, з якими укладені договори на фінансування та проведення розрахунків.

Постачальники є ключовим фактором успіху компанії, адже якість їхніх послуг впливає на репутацію агентства, рівень задоволеності клієнтів і, зрештою, на фінансові результати діяльності.

2. Споживачі. Роль споживачів у діяльності туристичного агентства є визначальною, адже саме вони формують попит на пропоновані послуги. Очікування клієнтів щодо якості, вартості та різноманітності туристичних продуктів безпосередньо впливають на бізнес-стратегію компанії.

Для більш детального аналізу важливо визначити основний портрет споживачів. Його основними клієнтами є:

- Фізичні особи – які часто обирають подорожі з обмеженим бюджетом і короткими термінами поїздок (тури вихідного дня, авіаперельоти, гарячі пропозиції).

- Юридичні особи – компанії, що замовляють корпоративні поїздки, ділові відрядження, організацію конференцій та тимбілдінгів за кордоном.

Аналіз споживчої поведінки та потреб дозволяє компанії адаптувати свої пропозиції, розробляти персоналізовані тури та підтримувати високу конкурентоспроможність.

3. Конкуренти. Конкуренція є одним із найвагоміших зовнішніх факторів, який впливає на функціонування туристичного бізнесу. Успіх компанії напряму залежить від її здатності ефективно задовольняти потреби клієнтів у порівнянні з іншими гравцями ринку.

Агенція «BUKTRAVEL» працює в умовах жорсткої конкуренції, оскільки на ринку туристичних послуг представлено безліч інших агентств, зокрема:

- Великі мережеві агентства – мають розгалужену систему філій, співпрацюють з міжнародними партнерами та можуть пропонувати клієнтам ексклюзивні тури за вигідними умовами.
- Онлайн-туроператори – компанії, що працюють без фізичних офісів і пропонують зручні сервіси бронювання через інтернет (наприклад, Tickets.ua, Booking.com, SkyScanner).
- Місцеві туристичні агентства – невеликі компанії, які орієнтовані на певний сегмент клієнтів, часто пропонують індивідуальні екскурсійні тури та авторські подорожі.

Враховуючи високу конкуренцію, агентство має постійно вдосконалювати свою маркетингову стратегію, аналізувати ціни та асортимент пропозицій конкурентів, а також розвивати унікальні переваги, що дозволять виділитися на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища туристичного агентства «BUKTRAVEL» дозволяє визначити основні виклики та можливості для розвитку бізнесу. Постачальники, споживачі та конкуренти є ключовими

факторами, що безпосередньо впливають на діяльність компанії. Водночас макроекономічні умови, технологічні тенденції та соціальні зміни також мають суттєвий вплив, формуючи довгострокову перспективу роботи підприємства.

Для глибшого аналізу та стратегічного планування пропонується провести оцінку факторів макросередовища та узагальнити результати у вигляді таблиці 2.3, що дозволить чітко визначити тенденції та напрями розвитку компанії у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.3

Аналіз факторів макросередовища туристичної агенції
«BUKTRAVEL»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка за 10 бальною шкалою
1. Міжнародна	1. Вартість міжнародних турів	6
	2. Стан розвитку туристичної галузі за кордоном	8
	3. Купівельна спроможність іноземних туристів	5
2. Політична	1. Політична нестабільність	9
	2. Нормативно-правова база, що регулює сферу туризму в Україні та за кордоном	9
3. Економічна	1. Зміна цін на тур продукт	8
	2. Консолідація компаній	9
	3. Зміна курсу долара	8
	4. Зміни в кредитно-грошовій політиці	9
	1. Рівень життя населення	6

	2. Недостатній рівень підготовленості кадрів	6
5. Технологічна	1. Зростання рівня інновацій і технологічного розвитку	5
	2. Розвиток НТП в країні	6
6. Екологічна	1. Екологічна ситуація в країні	10

З табл. 2.3 бачимо, що найбільше на підприємство впливають економічні й політичні чинники.

Для аналізу ефективності діяльності агенства, слід виявити сильні та слабкі сторони діяльності із просування компанії на ринку туристичних послуг. Для цього слід запропонувати SWOT – аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Сильні та слабкі сторони агенції «BUKTRAVEL»

Сильні сторони	Слабкі сторони
а) диференційований підхід до формування тур-продукту б) високий рівень якості турпродукту при гнучкій системі цін с) вміння професійно вести конкурентну боротьбу: д) наявність потреби в послугах фірми на споживчому ринку	а) відсутність чіткої стратегії б) не позиційований імідж фірми на ринку с) недостатньо активні просування: д) обмежений бюджет
Можливості	Загрози
а) обслуговування додаткових груп споживачів, розширення цільової аудиторії б) налагодження нових партнерських відносин с) розробка стратегії просування, відповідної стратегії розвитку підприємства	а) можливості появи нових конкурентів в даному сегменті ринку: б) нестабільність чинників зовнішнього і внутрішнього характеру на ринку туризму

Проаналізувавши результати встановлюємо, що дана агенція має деякі сильні сторони та деякі можливості на відповідному ринку. Підприємству слід запропонувати ряд стратегій з потенціювання цих сторін та можливостей за умови врахування і обмеження впливу слабких сторін та загроз, що забезпечить конкурентні переваги.

Отже, агенція «BUKTRAVEL» одна із багатoproфільних туристичних фірм у місті Чернівці, яка успішно надає повний комплекс туристичних послуг по внутрішньому, виїзному та в'їзному туризму. Фірма надає послуги високої якості, крім основних послуг також надаються послуги зі страхування туристів. Серед чинників макросередовища найбільше на підприємство впливають економічні і політичні.

Висновки до розділу 2

Туристична компанія «BUKTRAVEL» спеціалізується на наданні комплексних туристичних послуг, включаючи організацію подорожей, екскурсійне обслуговування та бронювання готелів, квитків і трансферів для туристів як із України, так і з-за кордону. Основний напрямок діяльності компанії – виїзний туризм, що охоплює організацію турів до популярних міжнародних курортів і культурних центрів. Водночас підприємство також працює у сфері внутрішнього туризму, пропонуючи подорожі визначними місцями України, хоча цей сегмент є менш пріоритетним.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство було проведено аналіз, який дозволив визначити ключові фактори, що впливають на роботу компанії:

- Політичні фактори – державне регулювання туристичної галузі, зміни у візовій політиці, міжнародні угоди, що впливають на можливості виїзного туризму.

- Економічні фактори – рівень інфляції, купівельна спроможність населення, валютні коливання, що визначають доступність турів для українських туристів.
- Соціокультурні фактори – зміни у вподобаннях споживачів, зростання інтересу до екологічного туризму, підвищення попиту на індивідуальні та авторські маршрути.
- Технологічні фактори – розвиток онлайн-сервісів бронювання, цифровізація туристичних послуг, використання штучного інтелекту для персоналізованих пропозицій.

Аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність агенства мають економічні та політичні фактори. Економічна ситуація безпосередньо визначає рівень попиту на туристичні послуги, тоді як технологічні зміни формують нові можливості для автоматизації бронювання та персоналізації клієнтського досвіду.

Для успішної конкуренції необхідно постійно вдосконалювати свою маркетингову стратегію, оптимізувати витрати, розширювати асортимент послуг та пропонувати унікальні туристичні продукти, що відрізнятимуть компанію від конкурентів.

Агенція є перспективним гравцем на ринку туристичних послуг, який має значний досвід, фінансові ресурси та конкурентні переваги. Водночас компанія стикається з викликами, пов'язаними із зростанням конкуренції, сезонністю бізнесу та необхідністю стратегічного планування.

Для подальшого розвитку компанії важливо зосередитися на дигіталізації сервісів, оптимізації бізнес-процесів та розширенні унікальних туристичних пропозицій, що дозволить не лише зберегти позиції на ринку, а й зміцнити конкурентоспроможність у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «BUKTRAVEL»

3.1. Аналіз стратегічного управління туристичним підприємством

Управління діяльністю туристичної компанії «BUKTRAVEL» базується на комплексному підході до стратегічного та тактичного планування. Основна мета менеджменту – забезпечення високої якості послуг, розширення клієнтської бази, підвищення ефективності продажів та вдосконалення сервісного обслуговування.

До ключових функціональних завдань туристичного підприємства належать:

1. Оптимізація та покращення якості туристичного продукту – розширення спектру пропозицій, вдосконалення програм турів та адаптація до змін ринкового попиту.
2. Збільшення кількості клієнтів – розробка нових маркетингових стратегій для залучення туристів як в сегменті масового, так і преміального туризму.
3. Удосконалення методики продажів – впровадження сучасних CRM-систем, автоматизація процесів бронювання, підвищення рівня клієнтоорієнтованості.
4. Аналіз ринку та динаміки попиту – вивчення популярності туристичних напрямків, створення актуальних пропозицій відповідно до вподобань клієнтів.
5. Покращення якості обслуговування – постійне навчання персоналу, підвищення професійного рівня співробітників та вдосконалення стандартів сервісу.

6. Надання всебічних консультацій клієнтам – підтримка у питаннях вибору туру, бронювання авіаквитків, оформлення віз, страхових послуг та інших аспектів організації подорожей.

7. Розробка інноваційних туристичних програм – створення унікальних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям та очікуванням ринку.

Основні напрямки управління туристичною компанією

Для ефективної організації діяльності компанії «BUKTRAVEL» використовує кілька ключових управлінських напрямків, кожен з яких відіграє важливу роль у функціонуванні підприємства.

1. Кадровий менеджмент (управління людськими ресурсами)

Людський капітал є одним із найцінніших активів туристичної компанії, адже якість обслуговування безпосередньо залежить від професіоналізму та компетенцій персоналу. У сферу кадрового менеджменту входять:

- відбір та наймання персоналу відповідно до професійних та психологічних критеріїв;
- адаптація нових співробітників та мотиваційні програми;
- підвищення кваліфікації менеджерів, проведення тренінгів та навчальних програм;
- оцінка ефективності роботи персоналу та кадровий контроль.

2. Адміністративний менеджмент (організаційне управління)

Цей напрямок включає структурування управлінських процесів та забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів компанії. До його завдань належать:

- координація роботи відділів, визначення їхніх функцій та обов'язків;
- розподіл ресурсів і встановлення ефективної комунікації між співробітниками;

- контроль за дотриманням стандартів компанії та регламентів роботи.

3. Фінансовий менеджмент (управління фінансовими ресурсами)

Раціональне управління фінансовими потоками є критично важливим для стабільності та розвитку компанії. Основні обов'язки фінансового менеджменту включають:

- аналіз фінансових показників, прогнозування прибутків та витрат;
- оптимізація бюджету, контроль над грошовими потоками;
- ухвалення рішень щодо інвестування та використання фінансових резервів.

4. Маркетинг-менеджмент

Для успішного розвитку компанії необхідно активно просувати свої послуги та адаптувати продукт під потреби ринку. Відділ маркетингу займається:

- аналізом ринку та конкурентного середовища;
- розробкою унікальних турпродуктів і стратегій їх просування;
- визначенням цінової політики, акцій та спеціальних пропозицій;
- створенням рекламних кампаній та медіа-просуванням.

5. PR-менеджмент (управління зв'язками з громадськістю)

Формування позитивного іміджу компанії та налагодження довірчих відносин із клієнтами – важливий елемент бізнес-стратегії. PR-напрямок включає:

- організацію презентацій, участь у виставках та галузевих заходах;
- взаємодію зі ЗМІ, підготовку прес-релізів та рекламних матеріалів;
- формування бренду та підтримку корпоративного стилю компанії.

Основні напрями діяльності персоналу включають:

- інформаційний супровід клієнтів – надання детальних консультацій щодо вибору туру, оформлення документів;

- робота з клієнтами – бронювання, продаж турів, розробка індивідуальних пропозицій;
- бронювання та оформлення квитків – авіа-, залізничні перевезення, страхові поліси, візова підтримка;
- маркетинг та реклама – стратегічне просування послуг компанії;
- співпраця з туроператорами – вибір надійних партнерів, укладання договорів;
- виконання адміністративних завдань – контроль документації, управління фінансами та бухгалтерськими процесами.

Менеджери компанії відповідають за організацію туристичних продуктів та координацію послуг. Їхні основні функції включають:

1. Планування та розробку туристичних маршрутів.
2. Розрахунок вартості турів, визначення конкурентоспроможних цін.
3. Бронювання авіаквитків, місць у готелях та супутніх послуг.
4. Організацію екскурсійних програм та інших додаткових активностей.
5. Інструктаж гідів, водіїв та інших залучених спеціалістів.
6. Оформлення всіх необхідних туристичних документів, включаючи візову підтримку.
7. Проведення маркетингових заходів та розробку рекламних кампаній.
8. Взаємодію з іншими турагентствами, укладання агентських договорів.
9. Управління продажами турпакетів та аналіз ефективності продажів.

«BUKTRAVEL» використовує системний підхід до управління своєю діяльністю, поєднуючи стратегічне планування, маркетингові дослідження,

фінансовий менеджмент та вдосконалення сервісу. Основний акцент робиться на розвиток людських ресурсів, автоматизацію бізнес-процесів та розширення спектру туристичних послуг. Завдяки цьому компанія зберігає конкурентоспроможність і зміцнює свої позиції на ринку туристичних послуг.

Основні методи управління персоналом, що застосовуються у туристичній фірмі, охоплюють кілька ключових аспектів:

1. Запроваджена система планування роботи співробітниками на тиждень у письмовій формі, що сприяє організованості та ефективному розподілу завдань.
2. Встановлений контроль за своєчасним виконанням поставлених завдань, що забезпечує відповідальність працівників та дотримання термінів.
3. Передбачена система преміювання для заохочення працівників за досягнення високих результатів у роботі.
4. Введені матеріальні санкції за порушення виробничої дисципліни та внутрішнього розпорядку, що сприяє підтриманню порядку в колективі.
5. Запроваджені матеріальні покарання у випадках неналежного або несвоєчасного виконання доручених завдань.

Щодо прийняття стратегічних та тактичних рішень, вони формуються після аналізу зовнішнього середовища та оцінки потенціалу підприємства. Процес прийняття рішень включає такі стадії:

- Формулювання та постановка мети.
- Вивчення проблеми та аналіз ситуації.
- Вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та прогнозування можливих наслідків ухвалених рішень.
- Розгляд варіантів та вибір найоптимальнішого рішення.
- Остаточне формулювання та ухвалення рішення.
- Доведення рішення до виконавців.
- Контроль за виконанням ухваленого рішення.

Однак, однією з особливостей прийняття рішень у фірмі є переважне використання неформальних (евристичних) методів. Вони базуються на логічних прийомах, методах вибору оптимальних варіантів, аналізі альтернатив з урахуванням попереднього досвіду, а також на інтуїції керівника. Перевагою такого підходу є оперативність ухвалення рішень, проте його недоліком є ризик прийняття хибних або неефективних рішень через суб'єктивний характер інтуїтивних методів.

Фірма дотримується індивідуального стилю ведення бізнесу, відмовляючись від шаблонних рішень. Вона працює лише з перевіреними туроператорами, з якими сформовано надійні партнерські відносини. Таким чином, компанія реалізує тільки ті туристичні продукти, в якості яких вона впевнена. Надійний ланцюжок "туроператор-турагент-клієнт" є запорукою стабільності, збереження постійних клієнтів та підтримки високого рівня обслуговування. Усі спірні питання ретельно аналізуються для знаходження оптимального вирішення.

Основними принципами роботи фірми є:

- Строга дисципліна та відповідальність за кожного клієнта.
- Доведення будь-якої справи до кінця без збоїв.
- Чесність та відкритість у відносинах із підлеглими.
- Чітке формулювання цілей та допомога в їх досягненні.

Для мотивації персоналу використовується широкий набір стимулюючих заходів, таких як:

- Професійне навчання та підвищення кваліфікації.
- Участь в ознайомлювальних турах.
- Оплата медичного страхування.
- Пільги на придбання авіа- та залізничних квитків.
- Знижки на проживання у готелях.

Співробітники зобов'язані постійно вдосконалювати свої професійні навички, брати участь у розробці бізнес-планів на сезонні продажі та навчати нових працівників.

Фірма "BUKTRAVEL" дотримується певного консерватизму в сфері продажів і взаємодії з клієнтами. При цьому оновлення стосується лише офісних інтер'єрів, тоді як стиль обслуговування залишається незмінним, оскільки він довів свою ефективність. Визначивши пріоритетні напрями в туристичному бізнесі, фірма зосередилася на таких країнах, як Іспанія, Таїланд, Єгипет, Туреччина, Італія, Франція, Болгарія, Албанія, Греція, а також на гірськолижних турах. Завдяки глибокому вивченню цих напрямів, компанія здатна максимально задовольнити запити клієнтів.

Основний принцип роботи фірми: продавати тільки той туристичний продукт, у якому є впевненість. Для цього співробітники особисто відвідують країни, де організовуються тури, оглядають готелі, аналізують позитивні й негативні аспекти відпочинку та надають об'єктивну інформацію клієнтам. Особливе значення надається інформаційним турах, під час яких співробітники можуть оцінити всі нюанси відпочинку, щоб надати клієнтам вичерпну та достовірну інформацію.

Таким чином, у фірмі сформувався згуртований, професійний колектив, здатний якісно надавати туристичні послуги, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Туристична компанія " BUKTRAVEL " є сервісним туристичним агентством, яке безпосередньо працює з клієнтами. Ефективність продажів забезпечується не лише потужною рекламною кампанією, яка просуває нові туристичні пропозиції через газети, радіо, телеканали та іміджеві статті, а й активною PR-діяльністю, що формує позитивний імідж компанії.

Аналізуючи сучасні методи конкурентної боротьби, які використовує "BUKTRAVEL", можна виділити дві ключові тенденції: перехід від агресивної

цінової політики до змагання за якість послуг та оптимальне співвідношення ціни і якості; зближення функцій туроператора та турагента. Раніше боротьба за клієнтів велась шляхом зниження цін, що призвело до зменшення прибутковості туристичних компаній. Однак надмірне зниження цін негативно позначилося не лише на операторах, а й на туристичній галузі в цілому. У зв'язку з цим можливими шляхами подальшого розвитку є зміцнення ринку через концентрацію великих компаній та поступовий перехід до конкурентної боротьби на основі якості туристичного продукту.

Сучасний етап розвитку туристичного бізнесу демонструє, що конкурентна боротьба все частіше ведеться через підвищення рівня послуг. Взаємодія з конкурентами відбувається на основі стратегічних партнерств, що враховують взаємні економічні інтереси та виключають прямий тиск у боротьбі за клієнтів. Такі підходи дозволяють ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стабільність підприємства.

Успішне функціонування туристичних компаній сьогодні потребує не лише якісного обслуговування, а й чіткого розуміння цільової аудиторії. Саме корпоративна культура, стиль ведення бізнесу та професійна робота персоналу формують довіру клієнтів і зміцнюють ринкові позиції компанії. Аналіз діяльності даного туристичного підприємства свідчить про те, що стійка корпоративна культура є одним із визначальних чинників її успіху.

При вивченні зовнішніх факторів, що впливають на стратегію компанії, було встановлено, що жорстка конкуренція та ціновий демпінг мають значний вплив на прибутковість фірми та якість туристичних продуктів. Однак ефективна стратегія управління, що базується на особистих якостях керівника, правильному виборі управлінської моделі та грамотно організованій конкурентній боротьбі, дозволяє мінімізувати ці ризики.

Для вдосконалення кадрової політики необхідно змінювати підходи до управління: переходити від традиційних командних методів до

персоналізованого підходу, що враховує особливості кожного співробітника, а також активно делегувати повноваження. Це сприятиме швидшому ухваленню ефективних рішень. Чітко сформульовані стратегічні цілі, продуманий тактичний план, а також згуртований професійний колектив є ключовими факторами стабільного розвитку корпоративної культури.

Загалом, можна стверджувати, що організаційна структура управління туристичною компанією "BUKTRAVEL" є ефективною, відповідає сучасним стандартам функціонального розподілу обов'язків та сприяє стабільному розвитку підприємства.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегічних альтернатив та вибору стратегії розвитку досліджувального підприємства

Як основний напрям удосконалення діяльності компанії було обрано маркетинговий аспект, зокрема, акцент на рекламну та PR-активність. У цьому розділі розглядаються ключові канали залучення клієнтів, серед яких виділяються:

1. Участь у виставках.
2. Проведення презентацій.
3. Використання корпоративного сайту.
4. Співпраця зі засобами масової інформації.
5. Розповсюдження прес-релізів.
6. Організація рекламних турів.

Корпоративний сайт компанії виконує функцію постійного безкоштовного інформаційного ресурсу, доступного цілодобово для відвідувачів, клієнтів, партнерів та співробітників. Він має такі основні цілі:

- Надання актуальної інформації про компанію.
- Оптимізація звернень до служби підтримки.

- Спрощення процесів продажу та комунікації з клієнтами.
- Формування позитивного іміджу компанії.
- Ознайомлення населення з доступними послугами.

Серед основних завдань корпоративного сайту можна виділити:

- Підвищення рівня довіри клієнтів.
- Збільшення продажів шляхом залучення нових клієнтів.
- Зменшення витрат на технічну та інформаційну підтримку.
- Розширення обсягів продажів.
- Покращення якості пропонованих послуг і продуктів.
- Отримання зворотного зв'язку від клієнтів.
- Зниження витрат на інші рекламні засоби.
- Надання безмежних можливостей для демонстрації продуктів.
- Оперативний та інформативний зворотний зв'язок.
- Виявлення інтересів потенційних і постійних клієнтів.
- Розвиток онлайн-продажів.

Ефективне виконання цих завдань сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її репутації.

Директ-мейл є одним із ключових інструментів прямого маркетингу, що передбачає адресну розсилку рекламних та інформаційних матеріалів з метою залучення й утримання уваги клієнтів. У своїй PR-стратегії компанія активно використовує e-mail-розсилки, що дозволяють оперативно передавати інформацію. Водночас цей метод має певні обмеження: він може застосовуватися виключно до клієнтів, які дали згоду на отримання повідомлень або самостійно підписалися на розсилку.

Адресна розсилка виконує кілька функцій, серед яких особливо важливими є:

- Залучення нових клієнтів.

- Утримання постійних клієнтів шляхом надсилання вітальних листів.
- Популяризація бренду напередодні галузевих виставок та рекламних акцій.
- Підвищення лояльності потенційних покупців.

Електронні розсилки є одним із найбільш ефективних та економічно вигідних інструментів комунікації з клієнтами. Вони дозволяють не лише підтримувати стабільний зв'язок із цільовою аудиторією, але й регулярно нагадувати про послуги компанії, пропонуючи актуальні тури та спеціальні пропозиції безпосередньо через електронну пошту. Завдяки цьому методу можна оперативно інформувати клієнтів про новинки, акції, зміни у графіках або вигідні пропозиції, що підвищує рівень їхньої зацікавленості та лояльності до бренду.

Ще одним важливим елементом комунікації компанії є регулярна розсилка прес-релізів, які розміщуються як на корпоративному сайті, так і в медіа-просторі. Прес-реліз – це офіційне інформаційне повідомлення, яке містить важливі новини про діяльність організації, її досягнення, зміни, плани та ключові позиції щодо актуальних питань.

Основна мета прес-релізу – привернення уваги засобів масової інформації та громадськості до значущих подій компанії. Прес-релізи широко використовуються в PR-стратегіях для формування позитивного іміджу компанії, її позиціонування на ринку та залучення уваги цільової аудиторії. Вони можуть бути поширені серед журналістів під час прес-конференцій, брифінгів або надіслані через електронні канали комунікації.

Щоб прес-реліз був ефективним і дійсно привернув увагу медіа, він має відповідати таким ключовим критеріям:

- Актуальність – інформація повинна бути свіжою, цікавою та відповідати поточним тенденціям;

- Цінність для аудиторії – тема має бути важливою для читачів видання, куди надсилається реліз;
- Громадська значущість – добре, якщо новина пов'язана з актуальними суспільними проблемами або має соціальний контекст;
- Достовірність і цитати – у прес-релізі бажано додати коментарі експертів, представників компанії або відомих осіб, що підвищує його вагомість.

Якщо організація регулярно надсилає прес-релізи, що не містять важливої інформації, то з часом журналісти можуть просто ігнорувати подальші матеріали компанії. Саме тому прес-релізи повинні мати дійсно інформаційну цінність та бути грамотно оформленими.

Окрім цифрових методів маркетингу, компанія активно використовує рекламні тури як дієвий спосіб підвищення професійного рівня працівників туристичної галузі. Такі заходи орієнтовані на менеджерів турагентств і дозволяють їм детально ознайомитися з туристичними напрямками, що сприяє покращенню продажів та якості обслуговування клієнтів.

Рекламні тури передбачають ретельно сплановану програму, яка включає:

- Огляд готелів та курортів – учасники туру мають змогу відвідати від 5 до 30 готелів за день, оцінити їхній сервіс, рівень комфорту, харчування, наявність розваг та пляжів;
- Екскурсійні заходи – додатково в програму можуть входити оглядові екскурсії та знайомство з культурними особливостями регіону;
- Зустрічі з представниками готелів та туроператорів – учасники отримують можливість безпосередньо спілкуватися з менеджментом готелів та обговорювати співпрацю.

Через те, що рекламні тури організовуються переважно туроператорами у співпраці з іноземними туристичними компаніями, їхня вартість зазвичай

значно нижча, ніж у стандартних туристичних поїздках. Однак учасники таких турів зобов'язані дотримуватися встановленої програми, що передбачає активне переміщення між локаціями та детальне знайомство з туристичною інфраструктурою.

Головна ціль рекламних турів – надати турагентам необхідні знання про готелі, екскурсійні маршрути та розважальні можливості регіону, що дозволить їм більш професійно консулювати клієнтів і робити точні рекомендації при виборі туру.

Таким чином, поєднання сучасних цифрових інструментів комунікації (e-mail-розсилки, прес-релізи) та практичних навчальних методик (рекламні тури) дозволяє компанії формувати позитивний імідж, розширювати клієнтську базу та підвищувати рівень обслуговування.

На сьогоднішній день соціальні мережі є невід'ємною частиною сучасного цифрового простору, відіграючи важливу роль у комунікації, маркетингу та бізнес-стратегіях. Вони об'єднують мільйони користувачів з усього світу, створюючи потужну платформу для обміну інформацією, взаємодії та впливу.

В Україні найбільш популярними соціальними платформами є Facebook, Instagram та Тік Ток. Їхня популярність пояснюється зручністю використання, можливістю швидкого оновлення контенту, а також безкоштовним розміщенням широкого спектра матеріалів. Це робить соціальні мережі не лише чудовим засобом для особистого спілкування, а й ефективним інструментом інтернет-маркетингу та PR-активності.

Завдяки використанню соціальних мереж компанії можуть: підвищувати репутацію та популярність бренду, залучати нових клієнтів за допомогою таргетованої реклами та вірусного контенту, будувати довірчі відносини з аудиторією, взаємодіючи з користувачами в режимі реального часу, просувати

послуги та консультувати клієнтів, використовуючи можливості стрімів, коментарів та особистих повідомлень.

SMM (Social Media Marketing) – це комплекс заходів, спрямованих на просування компанії чи вебсайту через соціальні платформи, блоги, форуми та інші цифрові майданчики. Цей маркетинговий напрям активно використовують як невеликі компанії, так і великі міжнародні корпорації, оскільки він дозволяє ефективно комунікувати з аудиторією, формувати довіру до бренду та збільшувати продажі.

Основна перевага SMM – можливість точного таргетування реклами. Соціальні платформи надають детальні інструменти аналізу аудиторії, що дозволяє компаніям налаштовувати рекламні кампанії з урахуванням віку, статі, інтересів, географії та поведінки користувачів.

Ключові принципи успішного SMM-просування:

- Розуміння цільової аудиторії – важливо визначити, які соціальні мережі відвідує ваша аудиторія та які формати контенту їй найбільш цікаві.
- Контент-стратегія – потрібно регулярно публікувати цікаві та корисні матеріали (новини, огляди, рекомендації, відео, фото та інтерактивні елементи).
- Взаємодія з користувачами – швидке реагування на коментарі, запитання та відгуки допомагає підвищити довіру до бренду.
- Реклама та промоакції – використання таргетованої реклами, акцій, конкурсів та вірусного контенту для залучення нової аудиторії.

Основні переваги SMM-просування:

- Велика аудиторія – соціальні мережі мають мільярди користувачів, що дозволяє охоплювати широку цільову групу.
- Гнучкість та адаптивність – можливість швидко змінювати рекламні стратегії в залежності від ефективності кампаній.

- Довіра до контенту – інформація, отримана через соцмережі, сприймається користувачами більш позитивно, оскільки вона часто має рекомендаційний характер.

Facebook – одна з найбільших соціальних мереж у світі. Спочатку ця платформа була створена для студентів і випускників, але згодом перетворилася на глобальну комунікаційну платформу. Щоденна аудиторія Facebook перевищує 1,84 мільярда користувачів, що робить цю соцмережу ідеальним майданчиком для бізнес-просування.

Багато компаній усвідомили необхідність активної присутності у Facebook, оскільки він дозволяє створити ефективний канал зв'язку з аудиторією. Успішне просування туристичного підприємства у Facebook вимагає комплексного підходу та детального планування.

Основні етапи просування у Facebook:

1. Оформлення та оптимізація групи
 - Дизайн профілю: якісна обкладинка та логотип компанії.
 - Заповнення інформації: опис компанії, контактні дані, послуги.
 - Налаштування категорії та тегів для зручного пошуку.
2. Стратегія контенту
 - Розробка контент-плану на місяць.
 - Регулярне оновлення сторінки (3-5 публікацій на тиждень).
 - Створення різноманітного контенту (новини, статті, відеоогляди, фото з подорожей, лайфхаки для туристів).
3. Залучення аудиторії
 - Проведення інтерактивів, конкурсів та опитувань.
 - Створення обговорень у коментарях.
 - Використання популярних хештегів для збільшення охоплення.
4. Рекламні кампанії

- Використання таргетованої реклами для залучення нових підписників.

- Просування конкретних турів та спеціальних пропозицій.

- Аналіз ефективності реклами та коригування стратегії.

5. Робота з відгуками та коментарями

- Відповіді на запитання клієнтів.

- Модерація негативних коментарів.

- Взаємодія з підписниками для підвищення їхньої лояльності.

Завдяки правильному підходу до ведення сторінки у Facebook туристичне підприємство зможе не лише підвищити впізнаваність бренду, але й значно розширити клієнтську базу, збільшити продажі та зміцнити довіру до своїх туристичних послуг.

Існують певні правила оформлення групи в соціальних мережах. Оформлення спільноти має бути привабливим та відповідати загальному стилю компанії. Це стосується як головного меню, так і аватару (головного зображення групи).

Візуальний стиль групи повинен бути узгодженим із дизайном офіційного сайту компанії. Це підвищує довіру користувачів та підтверджує офіційний статус групи як каналу комунікації з представниками компанії. Дослідження показують, що 30-40% рекламного бюджету може бути витрачено неефективно, якщо оформлення спільноти недостатньо якісне.

Контент – основа успішної групи. Перед початком активного просування групи у Facebook необхідно наповнити її якісним контентом. Оптимальна кількість публікацій – 10-12 постів, кожен з яких повинен мати принаймні 300-400 лайків. Крім того, рекомендується підтримувати активність публікацій штучними лайками (близько 50-100 на кожен пост), оскільки користувачі охочіше переглядають контент, який вже отримав високу взаємодію.

Існує кілька стратегій розвитку групи, одна з найефективніших – створення тематичної спільноти за інтересами. Наприклад, створення групи "Клуб любителів подорожей" дозволяє залучити широку аудиторію завдяки корисному контенту: рекомендаціям щодо поїздок, інформації про популярні напрямки, порад щодо збору речей для подорожей тощо.

Реклама у тематичних спільнотах є одним із найефективніших способів залучення нових учасників. Головне правило – краще розмістити 3-4 рекламні пости у середніх за розміром групах, ніж один – у великій.

Для ефективного просування слід уникати звичайних рекламних повідомлень із картинками, оскільки їхня конверсія низька. Краще використовувати вірусний контент: тематичні відеоролики або списки, які викликають активне обговорення.

Масові автоматизовані запрошення втрачають ефективність, оскільки багато повідомлень не доходять або потрапляють у спам. Кращий підхід – напіваавтоматична розсилка, яка включає створення 2-3 додаткових акаунтів у Facebook та надсилання персоналізованих запрошень у тематичні групи.

Instagram є одним із найкращих інструментів для взаємодії з користувачами. Важливо:

- Швидко відповідати на коментарі та відгуки.
- Коментувати фото підписників та взаємодіяти з контентом аудиторії.
- Задавати питання та висловлювати свою думку у публікаціях.

На основі аналізу соціальних мереж можна визначити кількісні цілі кампанії. Крім того, варто орієнтуватися на активність у схожих спільнотах для розуміння реального потенціалу розвитку.

Соціальні мережі є окремим напрямком маркетингової стратегії компанії, який вимагає професійного підходу та постійного аналізу ефективності.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій

Будь-яка діяльність у соціальних мережах втрачає сенс, якщо її ефективність не підтверджується конкретними цифрами. Для вимірювання результатів використовують кількісні та якісні KPI (ключові показники ефективності). Частина цих показників можна отримати через внутрішню статистику соціальних платформ, а для детальнішого аналізу знадобляться спеціалізовані сервіси веб-аналітики, зокрема Google Analytics, а також інструменти моніторингу соціальних мереж.

Основні аспекти роботи з соцмережами:

1. Контент і зворотний зв'язок. Важливо контролювати частоту публікацій та відповідей на коментарі користувачів, а також слідкувати за якістю контенту. Тематика матеріалів має відповідати інтересам цільової аудиторії. Аналіз реакцій допомагає визначити, наскільки контент відповідає очікуванням користувачів.

2. Охоплення аудиторії. Включає кількість підписників та користувачів, які бачать контент у своїх стрічках. Важливіше не загальне число підписників, а їхня активність та зацікавленість. Оцінюються також показники приросту та відтоку підписників, що допомагає виявити відповідність контенту потребам аудиторії.

3. Залученість. Визначається через взаємодії користувачів із контентом: кліки, участь в опитуваннях, лайки, коментарі, репости. Це один із ключових показників ефективності SMM. Навіть якщо користувач не підписується на сторінку або не реєструється на сайті, він може залишити свою реакцію, що формує загальну картину активності.

4. Конверсія. Основний показник ефективності, який залежить від специфіки компанії. Для одних це кількість звернень до консультантів, для

інших — кількість замовлень, для третіх — зростання впізнаваності бренду або трафік на сайт. Конверсія дозволяє оцінити доцільність використання соціальних мереж у маркетинговій стратегії.

На основі цих показників можна прогнозувати зростання прибутку компанії.

Для оцінки ефективності просування послуг у соцмережах буде використано метод експертних оцінок. Це дозволяє отримати кількісні дані на основі думок професіоналів. Розрізняють два типи оцінок: індивідуальні – коли експерти працюють незалежно один від одного; колективні – коли рішення ухвалюється на основі загальної думки групи фахівців.

У цьому випадку буде застосовано колективну оцінку, оскільки вона забезпечує більшу точність.

Етапи експертного аналізу:

1. Постановка цілей. Визначення прогнозованого зростання прибутку завдяки реалізації SMM-стратегії.
2. Вибір методу дослідження. Використання анкетування та опитувань для отримання даних.
3. Підготовка матеріалів. Розробка анкет та інформаційних бланків.
4. Відбір експертів. До групи оцінювачів входять керівник компанії, старший менеджер, ІТ-спеціаліст, бухгалтер і незалежний фахівець.
5. Проведення експертизи. Оцінка таких параметрів, як:
 - бюджет, необхідний для досягнення цільових показників;
 - терміни реалізації стратегії;
 - прогнозований відсоток зростання доходу.

За результатами експертного аналізу сформовано звіт, який дозволить ухвалити обґрунтовані рішення щодо подальшої SMM-стратегії компанії. Висновок звіту такий: експерти оцінили місячні витрати на проведення просування у соціальних мережах у суму 40 000 грн. Термін,

необхідний для досягнення зазначеного приросту аудиторії у соціальних мережах приблизно 9 місяців. При досягненні цих показників очікується приріст виручки 30%.

3.4. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної складової діяльності підприємства

У сучасному світі динамічне розширення доступу до Інтернету стає одним із ключових чинників трансформації бізнес-середовища. Це явище значно впливає на розвиток інтернет-маркетингу, який наразі є невід'ємною частиною стратегічної діяльності будь-якої комерційної структури. Інтернет-маркетинг, який також називають електронним маркетингом, має ту ж основу, що і класичний маркетинг, але збагачений сучасними цифровими технологіями.

До складу інтернет-маркетингу входять усі основні функції традиційного маркетингу: аналіз споживчого ринку, вивчення зовнішнього середовища, розробка брендів, просування товарів і послуг, робота з посередниками та організація ефективної системи збуту. Проте електронний маркетинг поєднує традиційні методи з новими можливостями, які відкриваються завдяки цифровим інструментам і технологіям.

Основні напрями інтернет-маркетингу включають:

1. Інтернет-реклама — охоплює формати банерної, медійної, контекстної та відеореклами. Вона швидко зростає у популярності завдяки широким можливостям охоплення аудиторії. Банери й медійні оголошення привертають увагу візуальними елементами: яскравими зображеннями, логотипами, інтригуючими текстами. Контекстна реклама ж орієнтується на користувача, який шукає певний товар чи послугу, і показується в пошукових системах за відповідними запитам.

2. SEO (Search Engine Optimization) — оптимізація сайту для підвищення його видимості у результатах пошуку. Це потужний інструмент для залучення трафіку, збільшення кількості відвідувачів і потенційних клієнтів, що позитивно впливає на дохід.

3. Email-маркетинг — ефективний канал прямої комунікації з клієнтами, що дозволяє надсилати індивідуальні повідомлення, рекламні пропозиції, новини. При низьких витратах цей інструмент дає змогу швидко оцінити реакцію аудиторії.

4. SMO (Social Media Optimization) — оптимізація сайтів для зручності користувачів соціальних мереж. Завдяки цьому відвідуваність ресурсу зростає, розширюється охоплення аудиторії, підвищується лояльність до бренду.

5. SMM (Social Media Marketing) — стратегічне використання соціальних мереж для просування бренду. Це один із найперспективніших напрямів, який базується на взаємодії з аудиторією через такі платформи, як Facebook, Instagram, YouTube тощо. Соціальні мережі змінюють спосіб споживання інформації, надаючи можливість для персоналізованої комунікації.

Усе більше користувачів з різних вікових і соціальних груп щодня активно взаємодіють у соцмережах. За даними статистики, Facebook очолює список з понад 2,17 млрд користувачів, за ним йдуть YouTube (1,5 млрд) та Instagram (800 млн). Таким чином, інтернет-маркетинг у соцмережах дає можливість споживачам самостійно знаходити потрібну продукцію, що забезпечує ефективне просування брендів.

Інтернет-маркетинг дає змогу швидко й ефективно поширювати інформацію, забезпечуючи при цьому зворотний зв'язок від аудиторії. Це критично важливо для прийняття управлінських рішень та формування правильної комунікаційної стратегії в умовах ринкової конкуренції.

Одним із яскравих прикладів компанії, що успішно працює в цій сфері, є SEOTM DIGITAL AGENCY. Завдяки впровадженню сучасних технологій та інноваційних рішень компанія пропонує повний спектр послуг: від створення сайтів і мобільних додатків до розробки CRM-систем, SEO-оптимізації та управління репутацією.

SEOTM працює на ринку з 2008 року, реалізувала понад 750 проєктів у 20 країнах, що свідчить про високу якість і професіоналізм. Основні переваги співпраці з ними включають:

- детальний аудит сайту;
- розробку індивідуальної стратегії просування;
- глибоку технічну та комерційну оптимізацію;
- стабільне виведення сайтів у ТОП пошукових систем;
- роботу з різними форматами сайтів;
- прозору та розумну цінову політику.

Компанія надає комплексне просування, включаючи SEO, контекстну рекламу, SMM, копірайтинг, що дозволяє залучити більше трафіку і знизити вартість залучення кожного клієнта. Розглянемо тарифи на послуги, табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Вартість SEO просування сайту

Послуга	Вартість, грн
Збір семантичного ядра	Від 1500
SEO-копірайт по ключовим запитам	Від 90 грн за 1000 символів
Аналітика конкурентів і аудит	Від 1000
Технічна оптимізація	Від 3500
Просування через активне посилання	Від 2500
Комплексне SEO просування	Від 9000

Висновок до 3 розділу

Щоб досягти успіху на ринку туристичних послуг, туристичному підприємству недостатньо створити якісний турпродукт. Важливо забезпечити високу конкурентоспроможність послуг і найвищий рівень обслуговування.

"BUKTRAVEL" є перспективним туристичним підприємством української туристичної індустрії, що гарантує своїм клієнтам відпочинок преміум-класу. Унікальні тури допомагають компанії залишатися в числі найкращих. Туристичні продукти постійно вдосконалюються, щоб відповідати запитам навіть найвибагливіших клієнтів.

Для подальшого зміцнення позицій рекомендується посилити просування турів через Instagram. Незважаючи на наявність сторінки в цій соцмережі, її потенціал використовується недостатньо. Instagram – ідеальний інструмент для демонстрації візуальної привабливості турів, що допоможе збільшити інтерес і залученість клієнтів.

Одним із найефективніших інструментів у сфері інтернет-маркетингу, безперечно, виступає власний веб-сайт компанії. Саме він є основним каналом для комунікації з потенційними клієнтами та платформою, на якій можна максимально повно презентувати товар чи послугу. На сайті зручно розмістити розгорнуту інформацію про переваги продукції, демонструвати її характеристики, відгуки, фото- і відеоматеріали, що значно підвищує рівень довіри з боку споживача.

Крім того, веб-ресурс суттєво спрощує процес купівлі, роблячи його швидким, зручним і доступним 24/7. Проте для того, щоб сайт не просто існував, а приносив реальні результати — тобто стабільно залучав трафік і стимулював продажі, необхідно забезпечити його якісне просування.

Особливу увагу слід приділити пошуковій оптимізації (SEO). Це означає, що контент сайту має бути наповнений релевантними текстами, які містять

ключові слова й фрази, що вводять користувачі в пошукові системи під час пошуку потрібного товару або послуги. Такий підхід дозволяє поліпшити позиції сайту у видачі Google чи інших пошукових систем, тим самим збільшуючи кількість цільових відвідувачів.

Таким чином, комбінація якісного сайту, SEO-просування, інтернет-реклами та email-маркетингу створює міцну основу для успішного розвитку бізнесу в онлайн-просторі.

ВИСНОВКИ

У підсумку проведеного дослідження було сформульовано такі ключові висновки:

1. Вивчаючи роль і значення стратегії в контексті розвитку підприємства, ми дійшли до розуміння, що стратегія організації являє собою системну сукупність її основних цілей і шляхів їх досягнення. Хоча розробка та формулювання стратегії зазвичай відбувається на рівні вищого керівництва (топ-менеджменту), її ефективна реалізація вимагає активної участі всіх рівнів управління. Наявність чіткої стратегії особливо важлива в умовах невизначеності майбутнього. Стрімкі зміни у зовнішньому середовищі, зростання обсягів інформації та знань обумовлюють необхідність стратегічного планування як інструменту прогнозування викликів і можливостей. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики прийняття неадекватних рішень, спричинених неточною інформацією про ринок або внутрішні можливості організації. Стратегічне планування допомагає забезпечити більшу передбачуваність і дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни. Виявлено, що організації з тривалим досвідом існування демонструють вищу адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

2. Дослідження стратегічного планування підтвердило його ключову роль у системі розвитку підприємства. Ефективний вибір стратегії можливий лише за умови глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність компанії. Крім того, важливо обрати відповідну методику розробки стратегії, яка би відповідала специфіці та завданням підприємства.

3. При розгляді методологічних підходів до формування стратегій розвитку в туристичній галузі було встановлено, що для підприємств, які функціонують у стабільних ринкових умовах, характерна поступова еволюція стратегічного курсу. У таких випадках формування стратегії може відбуватись

у неформальному форматі, за рахунок адаптації та навчання персоналу. Нові працівники мають можливість поступово освоїти як внутрішнє середовище компанії, так і зовнішні впливи, набуваючи відповідних знань і навичок.

4. Провівши аналіз діяльності туристичної фірми яка працює на українському ринку, встановлено, що підприємство досягло значного рівня якості обслуговування та сформувало стійкі ділові зв'язки в Україні. Основні послуги, які надає компанія, включають: організацію екскурсійних та автобусних турів, оформлення віз, спеціальні пропозиції та продаж авіаквитків. За результатами аналізу ключових показників ефективності, можна зробити висновок про стабільну та результативну роботу підприємства.

5. Застосування SWOT-аналізу дозволило виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, а також потенційні можливості та загрози з боку ринку. До сильних сторін віднесено широкий спектр туристичних послуг та професійний підхід персоналу до виконання своїх обов'язків. Водночас основні слабкості компанії пов'язані з необхідністю підвищення конкурентоспроможності.

6. Аналіз стратегічного управління підприємством показав, що в умовах глобалізації ринків ефективним є впровадження елементів міжнародної маркетингової стратегії. Такий підхід сприяє систематизації маркетингової діяльності, підвищенню рівня організації планування, реалізації та контролю в процесі виходу на міжнародний ринок. Стратегічний маркетинг є потужним інструментом конкурентної боротьби, оскільки дозволяє компанії краще розуміти потреби споживачів і адаптувати свої послуги відповідно до цих запитів. Без чітко визначеної стратегії туристичне підприємство втрачає гнучкість, конкурентну перевагу та перспективи розвитку. Стратегія є також основою для інноваційного розвитку компанії, визначаючи її напрямки та можливості впровадження нововведень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративний менеджмент та організаційні структури управління в туризмі: навч. посіб. / уклад.: М.Ю. Паламарюк, М.О. Ячнюк. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 232 с.
2. Агафонова Л. Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту. Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування : міжнар. наук.- практ. конф., 25-26 жовтня 2019 р., м. Київ : [матеріали] / Відп. ред. А. А. Мазаракі. - К. : КТЕУ, 2016. - С. 430-434.
3. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія. Донецький інститут туристичного бізнесу. Донецьк: видавництво «Вебер», 2019. 343 с.
4. Безверхнюк Т.М., Бабов К. Д., Цуркан О. І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортнорекреаційної сфери. Журнал «Наукові інновації та передові технології». 2022. №6(8). С. 459-470
5. Березівська О. Й., Березівський З. П. Стан і перспективи розвитку туристичної галузі у Львівській області. Аграрна економіка. 2021. Т. 14. № 1 – 2. С. 103 – 109.
6. Білецька І. М. Модель стратегічного управління туристичним підприємством Збірник тез II міжнар. наук.-практ. конф. «Економічний та соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 24-25 лютого 2015 р.) / М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп-ства [та ін.]. Ч.1. Тернопіль: Економічна думка, 2015. - С. 117-119.
7. Білецька І. М. Формування системи принципів стратегічного управління туристичним бізнесом. Зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. «Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом

- організації» (Харків, 3 лютого 2016 р.). Харків. обл. держ. адмін. України, Харків. нац. ун-т. ім. В. Н. Карабіна [та ін.] / За ред. Бондаренко М. І. Харків: Харківський інститут бізнесу і менеджменту, 2016. С. 138-141.
8. Божидарник Т. Міжнародний туризм : навч. пос. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 321 с.
9. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: Монографія. Львів: ІРД НАН України, 2016. С. 12.
10. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. Економічний аналіз. 2020 . Том 30. № 4. С. 23-30
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 396 с.
12. Василенко, В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : Навч. Посібник. За ред. В.О. Василенка. – 2-ге вид., випр. і доп. К : Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.
13. Гаврилюк А. Державна регіональна політика у сфері туризму України // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв: Серія «Туризм». 2019. № 1. Том 2. С. 32-39.
14. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук: спец.08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». К., 2019. 199 с.
15. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. Навч. посіб. Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. 180 с.
16. Гоблик В.В., Черничко Т.В., Хаустова К.М. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2019. Випуск 2(12). С.21-26

17. Гонтаржевська Л.І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: Автореф. дис. канд. економ. Наук. К.: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2016. 21 с.
18. Грабовецький Б.Є., Зянько В.В. Прогнозно-аналітичне забезпечення стратегічних управлінських рішень у процесі створення технічних інновацій Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 6. С. 31–38
19. Гудзь М. Механізм формування та реалізації еколого-економічних стратегій розвитку туризму // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. 2019. № 3 (15). С. 16-21.
20. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство» Одеса: ОНЕУ, 2015. 74 с.
21. Дем'янченко А.Г. Корпоративне управління. Азовський морський інститут Одеської національної морської академії. Маріуполь 2009. С. 25- 34.
22. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.
23. Дребот О.І., Бабікова К.О. Організаційно-економічний механізм розвитку рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції // Агроекологічний журнал. 2021. № 2. С.78-86.
24. Дудяк Р., Березівська О., Грабовський Р. Маркетинг в туризмі та його особливості. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. ЛНАУ, 2018. № 25. С.133-138.
25. Зайцева В. М. Формування стратегії сталого розвитку туризму. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2018. Вип. 2. С. 50-57.
26. Захарченко Ю. І., Занора В. О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства Східна Європа: економіка, бізнес та управління 2016. Випуск N 5 (05). С. 124-131.

27. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 366 с.
28. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 3. Т. 1. С. 174- 178
29. Ковтун О.І. Стратегія підприємства Навч. пос. Львів: «Новий Світ 2000», 2017. 324 с.
30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч.посібн.] 4-те вид., стереотипне з 3-го. Львів : Нац.ун-т «Львів. політехніка» (Інформ. Видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-Захід», 2017. 384 с
31. Наливайко А.М. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : [монографія] К. : КНЕУ, 2019. 227 с.
32. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. 302 с.
33. Портер М. Стратегія конкуренції М.Портер. Пер. з англ. Київ: Основи, 2009. 390 с.
34. Сапельнікова Н., Никончук О. Формування концептуальних засад поєднання процесів кроскультурних відносин на засадах туристичної діяльності. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв: Серія «Туризм». 2018. № 2. С. 24-33.
35. Семенов А.Г., Єрахутова О.О., Перекрест Т.В. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ». – 2018. 186 с.
36. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: Навч. посібник. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.

37. Семенов Г.А. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ». 2017. 520 с.
38. Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г. Фінансове планування і управління на підприємствах: Навч. посіб. К.:ЦНЛ. 2017. 432 с.
39. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
40. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі. Економіст. 2010. №9. С. 62-65.
41. Череп А.В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2018. 212 с.
42. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
43. Шупік Б.В. Зарубіжний досвід у регулюванні туризму. Держава та регіони. 2019. № 1. С. 200-207.
44. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. Проблеми науки. 2011. - №6. С.26-32.