

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**МЕХАНІЗМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА
ЗОВНІШНІХ РИЗИКІВ.**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

студентка 4 курсу, 404 групи

спеціальності 073 Менеджмент

ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»

Шилова Катерина Юріївна

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент

Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено:

на засіданні кафедри

протокол № від «_____» травня _____ 2026 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗОВНІШНІХ РИЗИКІВ.....	8
1.1. Сутність, принципи та механізми стратегічного управління розвитком туристичного підприємства.....	8
1.2. Вплив зовнішніх ризиків і нестабільності середовища на функціонування та розвиток туристичних підприємств	13
1.3. Сучасні методи стратегічного аналізу та оцінювання ресурсного потенціалу туристичного підприємства в умовах невизначеності	16
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «КВИТКИ У ЛІТО»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної агенції «Квитки у літо» та оцінка її ресурсного потенціалу.....	25
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування туристичної агенції.....	33
2.3. Оцінка фінансово-економічних показників та ефективності стратегічного управління розвитком туристичної агенції «Квитки у літо» в умовах ризиків і невизначеності	39
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ АГЕНЦІЄЮ «КВИТКИ У ЛІТО»....	45
3.1. Формування адаптивної системи стратегічного управління туристичною агенцією в умовах зовнішніх викликів	45
3.2. Обґрунтування інноваційного туристичного продукту як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі екстремального походу в Карпати)	55
3.3. Розробка механізму стратегічного управління розвитком туристичної агенції в умовах зовнішніх ризиків та нестабільності середовища.....	63
Висновки до третього розділу	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	

АНОТАЦІЯ

Шилова К.Ю. Механізми стратегічного управління розвитком туристичної агенції в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків (на прикладі туристичного підприємства «Квитки у Літо»): кваліфікаційна робота на здобуття ступеня бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2026.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком туристичних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розглянуто сутність, принципи та механізми стратегічного управління, охарактеризовано вплив зовнішніх ризиків і невизначеності на функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Досліджено сучасні методи стратегічного аналізу та оцінювання ресурсного потенціалу підприємства. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності туристичної агенції «Квитки у літо», здійснено оцінювання її зовнішнього та внутрішнього середовища, визначено основні проблеми та конкурентні переваги. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи стратегічного управління, спрямовані на підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах зовнішніх ризиків.

Ключові слова: стратегічне управління, туристичне підприємство, зовнішні ризики, невизначеність, стратегічний аналіз, ресурсний потенціал, конкурентоспроможність, туристична агенція, розвиток, адаптивність.

ABSTRACT

Shilova K.Y. Mechanisms of strategic management of the development of a travel agency in conditions of uncertainty and external risks.

Qualification bachelor's thesis. – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Faculty of Geography, Department of Economic Geography and Environmental Management, Chernivtsi, 2026.

The qualification work analyzes the theoretical and methodological principles of strategic management of the development of tourism enterprises in an unstable external environment. The essence, principles and mechanisms of strategic management are considered, the influence of external risks and uncertainty on the functioning of tourism entities is characterized. Modern methods of strategic analysis and assessment of the resource potential of the enterprise are studied. An organizational and economic analysis of the activities of the travel agency "Kvitky u lito" is carried out, its external and internal environment is assessed, the main problems and competitive advantages are identified. Directions for improving the strategic management system are substantiated, aimed at increasing adaptability, competitiveness and ensuring sustainable development of the enterprise in conditions of external risks.

Keywords: strategic management, tourism enterprise, external risks, uncertainty, strategic analysis, resource potential, competitiveness, travel agency, development, adaptability.

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

_____ Катерина Шилова

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства туристична галузь відіграє важливу роль у формуванні економіки та соціальної структури. Вона тісно пов'язана з глобальними процесами, такими як відкритість ринків, мобільність населення, розвиток інфраструктури та впровадження новітніх інформаційних технологій. Туристичний бізнес постійно стикається з викликами змін у зовнішньому середовищі, які обумовлюють необхідність ефективного адаптивного управління. Особливо це важливо для туристичних агенцій, що виступають посередниками між туристичними продуктами та споживачами і безпосередньо залежать від економічних, політичних, соціальних та природних факторів.

Несприятливі умови зовнішнього середовища, такі як політична нестабільність, економічні кризи, природні катастрофи, пандемії та зміни споживчих пріоритетів, можуть спричинити зниження попиту, порушення логістики, зростання витрат і втрату репутації. Такі виклики, зокрема демонструє приклад пандемії COVID-19, яка глибоко вплинула на туристичну індустрію, змусила підприємства швидко пристосовуватися до нових умов, переходити на цифрові платформи і шукати нові способи управління ризиками.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розвитку ефективних механізмів стратегічного управління туристичними агенціями в умовах зростаючої невизначеності і численних зовнішніх ризиків. Сучасні виклики вимагають від підприємств не лише реагувати на зміни, а й активно їх передбачати, розробляти адаптивні стратегії та впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення стабільності і розвитку бізнесу.

Особливу актуальність це питання набуває в умовах загострення конкуренції на ринку туристичних послуг, зміни уподобань споживачів та впровадження нових туристичних трендів, таких як екологічний туризм, культурний туризм і цифровізація сервісів. Врахування цих факторів у стратегічному управлінні дозволяє створювати більш стійкі та конкурентоздатні

моделі ведення бізнесу, що є важливим для стабільного розвитку туристичного сектору України та залучення інвестицій.

Об'єкт дослідження: процес стратегічного управління розвитком туристичної агенції в умовах зовнішньої невизначеності та ризиків, що впливають на її функціонування та конкурентоспроможність.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні аспекти механізмів стратегічного управління, які забезпечують адаптацію і сталий розвиток туристичних агенцій у мінливому зовнішньому середовищі.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних і практичних основ механізмів стратегічного управління розвитком туристичної агенції в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління для забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі було визначено такі завдання дослідження:

1. проаналізувати теоретичні основи стратегічного управління та особливості його застосування у туристичних підприємствах;
2. визначити сутність та типи зовнішніх ризиків і факторів невизначеності, що впливають на розвиток туристичних агенцій;
3. оцінити вплив зовнішніх ризиків на функціонування і конкурентоспроможність туристичних підприємств;
4. дослідити сучасні методи стратегічного аналізу та оцінювання ресурсного потенціалу туристичних агенцій у контексті невизначеності;
5. виявити ключові механізми та інструменти управління ризиками і адаптації в умовах нестабільності ринкового середовища;
6. розробити рекомендації з удосконалення стратегічного управління розвитком туристичної агенції із врахуванням зовнішніх ризиків;
7. провести аналіз практичних кейсів та прикладів успішного застосування механізмів стратегічного управління в туристичних підприємствах;

8. обґрунтувати перспективні напрями адаптації стратегічного управління до викликів сучасного туристичного ринку;

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, SWOT-аналізу, графічний метод, а також методи статистичного та логічного аналізу.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані під час практики в туристичній агенції «Квитки у літо», де запропоновані механізми управління отримали позитивний відгук і застосовані в роботі компанії.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі викладено теоретико-методологічні основи стратегічного управління розвитком туристичної агенції в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків, проведено аналіз сучасного стану туристичного бізнесу на прикладі агенції «Квитки у літо», а також розроблено рекомендації щодо удосконалення механізмів управління розвитком підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ЗОВНІШНІХ РИЗИКІВ

1.1. Сутність, принципи та механізми стратегічного управління розвитком туристичного підприємства

У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімких технологічних трансформацій та непередбачуваних коливань попиту стратегічне управління є фундаментальною основою життєздатності бізнесу [2; 12; 33]. Для глибокого розуміння цього процесу необхідно дослідити його базовий понятійно-термінологічний апарат. У науковій літературі категорія стратегічного управління, а також суміжні поняття розвитку організації розглядаються з різних методологічних позицій вітчизняних і зарубіжних науковців.

У науковій літературі категорія стратегічного управління, а також суміжні поняття розвитку організації розглядаються з різних методологічних позицій вітчизняних і зарубіжних науковців. (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності категорій стратегічного управління та розвитку підприємства

Автор (вчений)	Аналізоване поняття	Сутність дефініції (вміст поняття)	Теоретичний підхід
І. Ансофф	Стратегічне управління	Діяльність, пов'язана з вибором життєздатних цілей і підтриманням динамічної відповідності між потенціалом фірми та зовнішніми викликами ринку.	Адаптивно-ринковий підхід
З.Шершньова	Стратегічне управління	Багатоплановий, системний процес, що забезпечує формулювання та реалізацію довгострокових орієнтирів на основі зіставлення	Системно-процесний підхід

		внутрішніх можливостей організації з ринковими загрозами.	
Г. Клейнер	Розвиток підприємства	Якісні, кількісні та структурні зміни в організації, що зумовлюють її перехід на новий, більш ефективний рівень функціонування, набуття нових спроможностей.	Еволюційно-структурний підхід
Сформовано автором	Стратегічне управління розвитком туристичного підприємства	Специфічна система менеджменту, що базується на виявленні екзогенних можливостей і гнучкій момілізації внутрішніх ресурсів для забезпечення сталого якісного зростання в умовах турбулентного ринку.	Інтегрований (галузевий) підхід

Джерело: розроблено та складено автором на основі відкритих наукових джерел [6; 12; 24]

Аналіз порівняльної таблиці свідчить, що загальна дефініція стратегічного управління зводиться до безперервного процесу прийняття випереджальних рішень, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі. Критичний огляд поглядів дозволяє виділити три ключові підходи до інтегрованого поняття: ресурсний, який робить акцент на кадровому та фінансовому потенціалі; результативний, що орієнтується на максимізацію прибутку; та адаптивний, спрямований на безперервне пристосування до умов зовнішнього середовища.

Ефективна стратегія розвитку туристичної компанії не може базуватися на хаотичних рішеннях, а має спиратися на розгалужену систему принципів. Нижче наведено графічну структуру класифікації та групування цих принципів, яку відображено у вигляді схеми. (див. рис. 1.1)

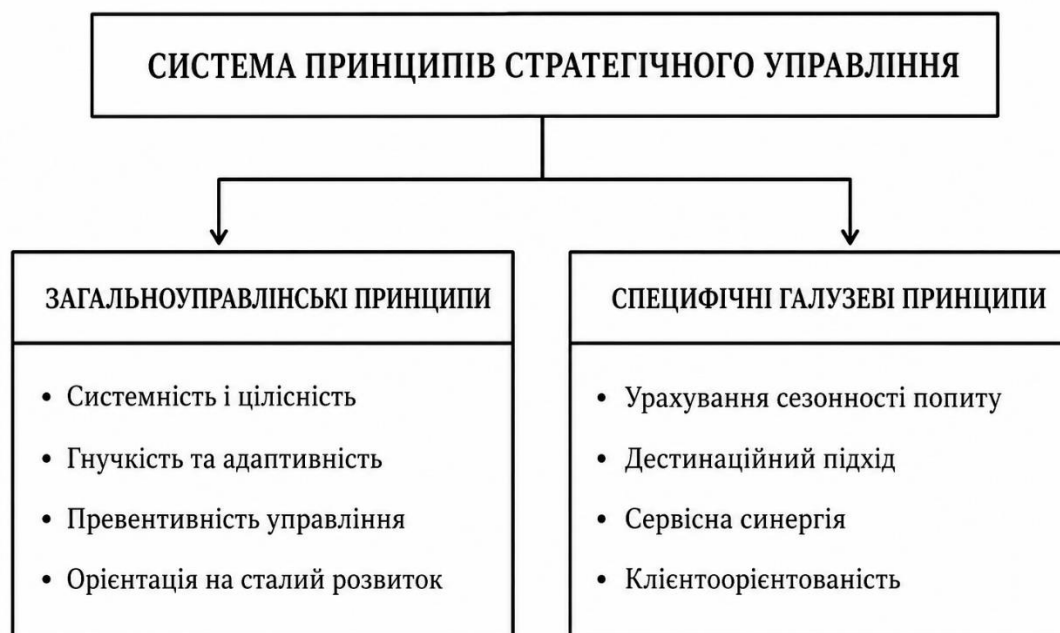


Рис 1.1. Схема групування принципів стратегічного управління розвитком туристичного підприємства

Джерело: розроблено та складено автором на основі відкритих джерел

До першої групи загальноуправлінських принципів належать фундаментальні правила менеджменту, першочерговим серед яких є принцип системності та цілісності. Він передбачає розгляд туристичної фірми як взаємопов'язаної сукупності внутрішніх підсистем - маркетингу, фінансів, кадрової політики та сервісу - у їхній тісній взаємодії із зовнішнім оточенням, де будь-яка зміна в одному елементі автоматично потребує корегування всієї системи бізнес-процесів. До цієї ж групи відноситься принцип гнучкості та адаптивності, який визначає здатність стратегії миттєво трансформуватися у відповідь на раптові зміни кон'юнктури ринку, дозволяючи підприємству мінімізувати збитки під час форс-мажорів та оперативно займати нові ринкові ніші. Наступним у групі загальних є принцип превентивності та орієнтації на майбутнє [10; 12; 24], згідно з яким менеджмент фокусується на прогнозуванні тенденцій та завчасному моделюванні потенційних ризиків замість пасивного реагування на проблеми, що вже виникли. Завершує групу загальноуправлінських засад принцип сталого розвитку, що забезпечує

дотримання балансу між комерційними інтересами бізнесу та соціально-екологічною відповідальністю.

Другу велику групу становлять специфічні принципи, які притаманні суто туристичній індустрії та відображають її унікальні економічні властивості. Серед них ключову роль відіграє принцип урахування сезонності, який вимагає від менеджменту формування таких стратегічних альтернатив, що здатні нівелювати різкі амплітудні коливання попиту протягом року за рахунок диверсифікації продуктового портфеля [19; 24; 29]. Важливе значення має принцип DESTINATION-approach, за якого стратегічне планування окремої туристичної агенції здійснюється у нерозривному зв'язку з розвитком, інфраструктурою та місткістю конкретної туристичної дестинації (території), куди спрямовуються потоки мандрівників. Також специфічною засадою є принцип сервісної синергії, що базується на об'єднанні зусиль та ресурсів туристичної компанії з транспортними перевізниками, готельними мережами та екскурсійними бюро для створення єдиного, якісного та конкурентоспроможного кінцевого турпродукту. Не менш важливим є специфічний принцип клієнтоцентричності, спрямований на глибоку персоналізацію емоційного досвіду та потреб мандрівника, оскільки лояльність клієнта в умовах жорсткої конкуренції стає найціннішим нематеріальним активом туристичної фірми.

Для втілення зазначених принципів у реальні ринкові результати класичних етапів стратегічного планування, таких як аналіз середовища, вибір альтернативи чи формування плану, є недостатню, оскільки етапи відображають лише хронологічну послідовність дій, тоді як реалізація стратегії забезпечується функціонуванням організаційно-економічного механізму. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління є складною структурованою системою, що приводить у дію весь процес розвитку підприємства та складається з кількох взаємопов'язаних компонентів [12; 16; 23].

Першим компонентом є функції стратегічного управління, до яких належать стратегічний аналіз, цілепокладання, стратегічне планування, організація впровадження змін, мотивація персоналу та стратегічний контроль.

Другим компонентом виступають методи стратегічного управління, що поділяються на адміністративно-організаційні (регламентування діяльності, видання наказів), економічні (бюджетування, фінансове стимулювання, ціноутворення) та соціально-психологічні (формування корпоративної культури, згуртування колективу).

Третьою складовою механізму є інструменти та важелі, за допомогою яких здійснюється безпосередній вплив на керовану систему. Інструментарій включає такі якісні методи як SWOT-аналіз для зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами, PESTEL-аналіз для моніторингу макрочинників, а також кількісні методи фінансового оцінювання, сценарне моделювання альтернативних варіантів майбутнього та системи ключових показників ефективності (KPI). Роль важелів у цьому процесі відіграють інвестиційні ресурси, нормативи рентабельності, цінові знижки, програми лояльності клієнтів та системи матеріальної винагороди працівників за досягнення стратегічних цілей.

Четвертим, забезпечувальним компонентом механізму є правове та інформаційне забезпечення. Правове забезпечення формує легітимні межі функціонування механізму та охоплює національне законодавство про туризм, правила ліцензування, внутрішні статутні документи та договірні зобов'язання з партнерами. Інформаційне забезпечення є комунікативним фундаментом механізму, що складається з сучасних хмарних CRM-систем, глобальних розподільчих мереж бронювання, баз даних маркетингових досліджень та цифрових каналів зворотного зв'язку з клієнтами [1; 37; 38].

Саме синергетична взаємодія всіх елементів організаційного-економічного механізму - від функцій і методів до конкретних важелів та інформаційних систем - змушує систему стратегічного управління працювати ефективно. Поєднуючи в собі глибоку аналітику, інноваційні інструменти та специфічні галузеві принципи, цей механізм виступає головним гарантом довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та сталого зростання туристичної компанії в умовах динамічного і мінливого ринку.

1.2. Вплив зовнішніх ризиків і нестабільності середовища на функціонування та розвиток туристичних підприємств

Дослідження механізмів функціонування суб'єктів туристичного бізнесу в умовах динамічного макросередовища потребує чіткого розмежування базових категорій, оскільки ототожнення понять ризику, невизначеності, загрози та нестабільності є науковою помилкою. Невизначеність середовища є об'єктивною характеристикою ринкового простору, що визначається нестачею, неповнотою або недостовірністю інформації про майбутній перебіг подій, за якої ймовірність настання конкретних результатів не може бути визначена математично. Зовнішній ризик підприємства, натомість, є оціненою та виміряною ймовірністю виникнення несприятливих подій або втрати частини ресурсів компанії внаслідок дії факторів, що перебувають поза межами контролю її менеджменту [20; 24; 36]. Специфіка інтегрованого поняття туристичного ризику полягає в його підвищеній кумулятивності та залежності від психологічних чинників споживачів, коли навіть потенційне зниження рівня безпеки в DESTINATIONI приводить до миттєвого анулювання попиту. Загроза у цьому контексті трактується як конкретне деструктивне явище макросередовища, що вже перебуває у стадії реалізації та безпосередньо деформує бізнес-модель компанії, а нестабільність відображає постійну амплітуду варіативності ринкових індикаторів.

З метою наукової типізації та систематизації розгалужених деструктивних чинників, зовнішні ризики туристичної галузі доцільно структурувати за певними класифікаційними ознаками в єдину систему взаємозв'язків. Нижче наведено графічну структуру цієї класифікації. (див. рис. 1.2)



Рис 1.2. Структурно-логічна схема класифікації зовнішніх ризиків функціонування туристичних підприємств

Джерело: розроблено та складено автором на основі відкритих джерел

Економічна сутність наведеної класифікації деталізується під час аналізу впливу окремих груп ризиків на операційну діяльність компаній. Політичні та правові ризики зумовлюють обмеження свободи пересування, зміни у візових режимах або посилення вимог ліцензування та оподаткування суб'єктів господарювання. Економічні ризики трансформують купівельну спроможність населення через інфляційні процеси, безробіття та валютні коливання, що змушує клієнтів мінімізувати витрати на відпочинок, який за своєю природою не належить до благ першої необхідності. Соціокультурні та екологічні ризики пов'язані зі зміною ментальних вподобань споживачів, демографічними зрушеннями, а також виникненням стихійних природних катастроф, повеней, пожеж чи епідеміологічних спалахів. Такі чинники здатні одночасно заблокувати роботу дестинацій, припинити обслуговування заздалегідь розроблених маршрутів та спричинити масові ануляції заброньованих турів, що суттєво дестабілізує загальний фінансовий стан та ліквідність агенцій [24; 32; 34].

Оцінка та моніторинг зазначеного деструктивного впливу в теоретичних дослідженнях здійснюється за допомогою спеціалізованого наукового інструментарію, що об'єднує якісні та кількісні методи. До якісних інструментів належить метод експертних оцінок, який базується на узагальненні думок профільних фахівців і аналітиків ринку щодо ймовірності виникнення загроз, а також побудова матриці ризиків (Probability-Impact Matrix). Ця матриця дозволяє ефективно ранжувати ризики за ступенем їхньої ймовірності та силою деструктивного впливу на фінансовий результат підприємства, виділяючи критичні зони для першочергового реагування. Серед кількісних інструментів провідне місце посідає аналіз чутливості, що визначає ступінь критичної зміни ключових показників ефективності компанії під впливом коливання окремих параметрів макросередовища, та метод побудови сценаріїв, орієнтований на розробку альтернативних моделей розвитку подій залежно від комбінації екзогенних факторів. Додатково застосовується статистичний аналіз варіативності попиту та оцінка індексів довіри споживачів, що надає інформаційне підґрунтя для коригування планів.

Практичне моделювання поведінки туристичного підприємства в умовах нестабільного макросередовища базується на декількох теоретичних концепціях адаптації бізнес-систем. Перша модель передбачає пасивну або реактивну поведінку, що полягає в оперативному пристосуванні внутрішніх бізнес-процесів до змін, які вже відбулися на ринку, шляхом оптимізації поточних операційних витрат, скорочення персоналу чи географічного переорієнтування турпродуктів на інші напрямки. Друга модель базується на проактивному та випереджальному управлінні, в межах якого компанія використовує превентивний ризик-менеджмент, здійснює безперервну диверсифікацію свого продуктового портфеля, інтегрує хмарні інформаційні системи та інвестує в адаптивність людського капіталу з метою формування внутрішніх резервів стійкості до моменту безпосереднього настання кризової ситуації. Теоретичні моделі також розглядають концепцію стратегічної гнучкості, яка вимагає

формування надлишкових ресурсів і створення альянсів з іншими учасниками ринку для спільного подолання наслідків рецесії.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що деструктивний вплив зовнішніх ризиків та хронічна нестабільність середовища є визначальними чинниками, які формують архітектуру сучасного туристичного бізнесу. Системне розуміння природи виникнення ризиків, їхня чітка типізація за джерелами, ступенем прогнозованості та масштабами, а також застосування сучасного методологічного інструментарію якісної та кількісної оцінки дозволяють менеджменту відійти від хаотичного реагування на загрози. Використання обґрунтованих теоретичних моделей проактивної поведінки та стратегічної гнучкості забезпечує необхідний баланс між зовнішніми викликами та внутрішніми можливостями компанії, трансформуючи ринкову невизначеність у нові стратегічні перспективи для її довгострокової життєздатності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

1.3. Сучасні методи стратегічного аналізу та оцінювання ресурсного потенціалу туристичного підприємства в умовах невизначеності

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, який активно застосовується у практиці туристичних підприємств, є SWOT-аналіз. Ця класична методика дозволяє здійснити всебічне дослідження внутрішнього потенціалу компанії за допомогою чіткої фіксації її сильних і слабких сторін, а також провести якісну оцінку зовнішніх можливостей і загроз, що генеруються динамічним ринковим середовищем [22; 33; 35]. У контексті туристичного бізнесу до сильних сторін традиційно відносять високий рівень професійної кваліфікації персоналу, наявність розгалуженої та надійної мережі партнерських відносин з туроператорами й готелями, а також бездоганну ділову репутацію бренду. Натомість слабкими сторонами найчастіше виступають недостатній рівень інноваційності бізнес-процесів або суттєві обмеження у вільних фінансових ресурсах. Сприятливі зовнішні можливості зазвичай відкриваються

перед агенціями внаслідок розширення цільових ринків, появи прогресивних технологій або раптових позитивних зрушень у споживчих вподобаннях, тоді як зовнішні загрози переважно пов'язані із загальною економічною нестабільністю, посиленням геополітичних ризиків чи появою агресивних нових конкурентів. Систематичне структурування цієї інформації допомагає менеджменту сфокусувати увагу на пріоритетних напрямках розподілу ресурсів, що є критично важливим в умовах високої невизначеності ринку.

Для подолання статичності класичного SWOT-аналізу та формування безпосереднього логічного містка між результатами дослідження середовища і конкретними стратегічними рішеннями в сучасній управлінській практиці застосовують матрицю TOWS [22; 33; 35]. На відміну від традиційного підходу, матриця TOWS орієнтована на побудову тактичних та стратегічних комбінацій шляхом послідовного зіставлення зовнішніх чинників із внутрішніми спроможностями фірми. У межах цієї моделі менеджмент туристичного підприємства розробляє чотири групи стратегічних взаємодій. Перша група передбачає комбінацію сильних сторін і зовнішніх можливостей, спрямовану на розгортання наступальних стратегій ринкової експансії та максимальне використання ринкових шансів завдяки наявному потенціалу. Друга група поєднує слабкі сторони з можливостями, визначаючи вектори внутрішніх інституційних змін та подолання недоліків компанії задля реалізації перспективних ринкових проєктів. Третя група базується на зіставленні сильних сторін із зовнішніми загрозами, що дозволяє задіяти внутрішній потенціал фірми як превентивний щит для мінімізації або нейтралізації екзогенних ризиків. Четверта, найбільш критична комбінація, фокусується на поєднанні слабких сторін і загроз, що вимагає від керівництва розробки оборонних стратегій, антикризових планів, а в окремих випадках - реструктуризації або скорочення нерентабельних сегментів бізнесу для збереження загальної життєздатності.

Другим фундаментальним методом аналізу макросередовища туристичного підприємства є PESTEL-аналіз, спрямований на ідентифікацію та оцінку глобальних чинників, що формують загальний контекст функціонування

бізнесу [2; 24; 33]. У межах цього підходу детально розглядаються політичні чинники, які охоплюють рівень стабільності уряду, державну політику у сфері підтримки туризму, міжнародні відносини та безпекову ситуацію в країні й світі. Економічний блок факторів фокусує увагу на коливаннях валютних курсів, темпах інфляції, динаміці реальних доходів населення та загальному рівні зайнятості. Соціальний вектор аналізу досліджує глибинні зміни у культурних цінностях суспільства, демографічні трансформації, а також еволюцію поведінкових моделей та пріоритетів споживачів. Технологічна складова охоплює процеси цифровізації, появу нових інтернет-платформ, мобільних додатків та систем автоматизації клієнтського сервісу. Екологічні аспекти концентруються на імперативах сталого розвитку, впливі глобальних кліматичних змін та нормативних екологічних обмеженнях, тоді як правовий блок регламентує діяльність підприємства через законодавчі вимоги, правила ліцензування, сертифікації та галузевого регулювання [3; 8; 18; 27]. Для забезпечення наукової обґрунтованості та детального аналізу ступеня та характеру впливу цих чинників, нижче наведено розширену аналітичну матрицю макрочинників. (див. табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Науково обґрунтована матриця оцінки впливу макрочинників на стратегічний розвиток туристичного підприємства за методом PESTEL

Напрямок аналізу	Ключовий деструктивний або стимулювальний чинник	Характер стратегічного впливу на діяльність підприємства	Наслідки для системи стратегічного управління
Політичний	Трансформація міждержавних угод та візових режимів	Пряме обмеження або стимулювання в'їзних та виїзних потоків мандрівників	Необхідність диверсифікації векторів та оперативного переорієнтування географії турпродукту

Економічний	Амплітудні коливання валютних курсів та темпів інфляції	Безпосередня деформація вартості пакетних турів та падіння купівельної спроможності клієнтів	Впровадження інструментів гнучкого ціноутворення та формування валютних резервних фондів
Соціальний	Еволюція споживчих пріоритетів у бік безпеки та індивідуалізації	Падіння попиту на масовий кон'юнктурний туризм та зростання популярності екотуризму	Переформатування продуктового портфеля на користь нішевих та екологічних пропозицій
Технологічний	Стрімка інтеграція глобальних цифрових розподільчих мереж	Посилення конкуренції з боку платформ самостійного бронювання	Обов'язкова діджиталізація бізнес-процесів, розробка мобільних сервісів та CRM
Екологічний	Посилення кліматичних деформацій та ризиків природних катаклізмів	Раптове блокування рекреаційних дестинацій та інфраструктурні втрати компаній	Розробка превентивних безпечних маршрутів та розширення страхових програм
Правовий	Модернізація галузевого законодавства та правил страхування	Посилення регуляторного тиску, фінансових вимог та суворе ліцензування	Потреба у безперервному юридичному супроводі та мінімізації репутаційних ризиків

Джерело: розроблено та складено автором на основі відкритих джерел [32; 34]

Практичне застосування цієї матриці дозволяє туристичній агенції вчасно диференціювати конкретні виклики та можливості, адаптуючи внутрішні бізнес-процеси до невідворотних змін у зовнішньому середовищі, що є надзвичайно актуальним у світі стрімких трансформацій.

Практичне застосування цієї науково обґрунтованої матриці дозволяє туристичній агенції вчасно диференціювати конкретні виклики та можливості, адаптуючи внутрішні бізнес-процеси до невідворотних змін у зовнішньому середовищі, що є надзвичайно актуальним у світі стрімких трансформацій.

Для глибокого внутрішнього оцінювання ресурсного потенціалу, яке виходить за межі класичного описового підходу, сучасний стратегічний менеджмент залучає VRIO-аналіз [33; 35]. Цей інструмент орієнтований на дослідження внутрішніх активів компанії через призму чотирьох послідовних критеріїв, а саме: цінності (Value), рідкісності (Rarity), імітованості (Inimitability) та організованості (Organization). У процесі реалізації VRIO-аналізу кожен ресурс туристичного підприємства - від кваліфікації менеджерів до програмного забезпечення - тестується на здатність нейтралізувати зовнішні загрози чи використовувати ринкові можливості. Якщо актив є цінним, але притаманний більшості конкурентів на ринку, він забезпечує лише конкурентну рівність. Тривалу та стійку конкурентну перевагу гарантують лише ті специфічні ресурси, які одночасно є цінними, унікальними (рідкісними), важкими або фінансово витратними для копіювання іншими гравцями ринку, а сама організаційна структура підприємства та її внутрішні процедури є максимально адаптованими та скоординованими для ефективної експлуатації цих унікальних активів.

Поряд із зазначеними інструментами стратегічного аналізу, особливого значення набувають кількісні підходи, орієнтовані на об'єктивну оцінку внутрішнього ресурсного потенціалу та конкурентних можливостей компанії. Провідне місце серед них посідає аналіз фінансової стійкості, який передбачає глибокий моніторинг показників прибутковості, ліквідності, платоспроможності та ефективності використання наявних активів. Фінансовий аналіз надає менеджменту чітке уявлення про реальну здатність підприємства інвестувати кошти у власний інноваційний розвиток, вчасно виконувати зобов'язання перед партнерами та зберігати стабільність в умовах ринкових рецесій. Специфіка туристичної сфери вимагає обов'язкового врахування чинника сезонності, який провокує різкі амплітудні коливання доходів і витрат протягом року, посилюючи

вплив зовнішніх економічних факторів на загальну ліквідність фірми. Такий кількісний контроль дозволяє превентивно виявляти критичні дефіцитні зони та розробляти дієві стратегії для їх нейтралізації.

У синергетичному комплексі з фінансовими індикаторами обов'язково здійснюється оцінка нематеріальних активів, які, попри слабе відображення у класичній балансовій звітності, відіграють вирішальну роль у забезпеченні ринкової конкурентоспроможності туристичного підприємства. Рівень упізнаваності бренду, стабільна ринкова репутація, унікальні стандарти клієнтського сервісу, високі індекси лояльності споживачів, а також позитивні рейтинги й відгуки на спеціалізованих міжнародних туристичних платформах формують потужний нематеріальний капітал. Інтеграція фінансового потенціалу та нематеріальних надбань дозволяє отримати об'єктивний портрет сукупного ресурсного потенціалу підприємства, який лежить в основі всього процесу стратегічного планування. В оцінці цього потенціалу важливо враховувати не лише фізичну наявність певних активів, а й здатність менеджменту ефективно та оперативно мобілізувати їх у відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Наступним інноваційним методом стратегічного менеджменту є сценарний аналіз, який виступає дієвим інструментом мінімізації ризиків та прогнозування альтернативних варіантів розвитку подій в умовах високої турбулентності ринку. Теоретичне підґрунтя сценарного моделювання в умовах екстремального ринкового середовища базується на відмові від одноваріантних лінійних прогнозів на користь побудови множинних ментальних та математичних моделей майбутнього. В умовах високої турбулентності класичні екстраполяційні методи втрачають свою ефективність, тому сценарний аналіз фокусується на виявленні так званих точок біфуркації - критичних моментів, де зміна одного зовнішнього параметра кардинально змінює траєкторію розвитку всієї галузі.

Ця методика передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього - оптимістичного, песимістичного та базового, кожен з яких детально описує специфіку взаємодії економічних, політичних, соціальних та

технологічних факторів. Такий підхід дозволяє керівництву краще підготуватися до ймовірних викликів та чітко визначити, які управлінські рішення будуть найбільш релевантними у кожній конкретній ситуації. Для туристичної індустрії, яка постійно перебуває під тиском непередбачуваних форс-мажорів - від коливань світової економіки до природних катаклізмів та масштабних пандемій, сценарне планування має критичну вагу [20; 33; 36]. Наприклад, у випадку раптової зміни правил перетину державних кордонів або впровадження нових жорстких санітарних норм, компанії, які заздалегідь розробили та пропрацювали відповідні сценарії, здатні миттєво перегрупувати власні фінансові, технічні та людські ресурси. Вони оперативно адаптуються до нових умов, мінімізують прямі збитки та повністю збережуть клієнтську базу, тоді як без такого підходу реакція на виклики неминуче буде хаотичною і несвоєчасною. Таким чином, сценарний аналіз слугує надійним базисом для формування гнучкої управлінської політики та підвищення загальної стійкості бізнесу.

Важливим стратегічним напрямом є також впровадження комплексних моделей, заснованих на глибокій інтеграції різних аналітичних підходів і показників. Такі моделі дозволяють розглядати туристичну агенцію як цілісну систему, органічно поєднуючи фінансові, операційні, маркетингові та кадрові аспекти її життєдіяльності, адже успіх у сфері гостинності завжди залежить від балансу між якістю сервісу, цифровізацією та маркетинговою активністю. У межах сучасних систем оцінки сукупний ресурсний потенціал підприємства зазвичай диференціюють на матеріально-технічні ресурси, людські ресурси, такі як компетенції та мотивація, а також нематеріальні активи, що включають бренд, репутаційні індекси та корпоративні інформаційні системи [19; 24; 37]. Оцінювання кожної групи за визначеною системою критеріїв дає змогу менеджменту не лише визначити їхню поточну ефективність, а й виділити пріоритетні вектори для довгострокового інвестування та внутрішнього вдосконалення бізнес-процесів. Головна перевага впровадження таких інтегрованих моделей полягає в можливості одночасного синтезу результатів якісного SWOT-, TOWS- та PESTEL-аналізу, внутрішнього тестування активів

за методологією VRIO, а також кількісної фінансової оцінки та варіативного сценарного планування в єдину інформаційну систему. Завдяки цьому туристична агенція отримує панорамне бачення свого поточного ринкового становища, що дозволяє приймати виважені, стратегічно правильні управлінські рішення. Попри те, що розробка та практична реалізація подібних комплексних методик потребує значних організаційних ресурсів і відповідних компетенцій персоналу, у довгостроковій перспективі вони забезпечують компанії безпрецедентний рівень ринкової адаптивності, можливість проактивно розвиватися та завойовувати високу довіру споживачів.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що застосування сучасних методів стратегічного аналізу та оцінювання ресурсного потенціалу є базовою передумовою ефективного функціонування туристичних підприємств у мінливому ринковому середовищі. Жоден окремо взятий інструмент не здатний повною мірою нівелювати вплив макроекономічної нестабільності чи специфічних галузевих ризиків. Лише системна інтеграція якісних методів дослідження зовнішнього контексту за допомогою SWOT та PESTEL аналізів, синтезу матриці TOWS та VRIO-тестування внутрішнього потенціалу, а також точного кількісного аналізу фінансово-нематеріальних активів та проактивного сценарного моделювання точок біфуркації створює надійний аналітичний фундамент стратегічного управління. Впровадження інтегрованих моделей, які об'єднують фінансові, кадрові та операційні аспекти, дозволяє сформувати цілісну картину внутрішніх можливостей компанії у зіставленні із зовнішніми загрозами. Такий комплексний підхід не тільки мінімізує негативні наслідки раптових кризових явищ, а й дозволяє туристичним компаніям своєчасно ідентифікувати нові ринкові ніші, генерувати інноваційні продуктові пропозиції та формувати тривалі, стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в умовах перманентної невизначеності ринку [15; 20; 36].

Висновки до першого розділу

Узагальнення результатів дослідження, проведеного у першому розділі, дозволяє сформулювати суцільний аналітичний підсумок щодо теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком туристичного підприємства в умовах макроекономічної турбулентності. Доведено, що стратегічне управління є безперервною адаптивною системою випереджального менеджменту, яка базується на синергії загальноуправлінських і специфічних галузевих принципів, зокрема DESTINATION-approach, сервісної синергії та врахування сезонності попиту. Реалізація стратегічних орієнтирів забезпечується функціонуванням організаційно-економічного механізму, який через систему адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів, а також правове й цифрове забезпечення приводить у дію весь внутрішній потенціал суб'єкта господарювання.

Визначено, що зовнішні ризики в туризмі мають підвищену кумулятивність, що вимагає від менеджменту їхньої чіткої типізації та застосування комплексного методичного апарату. Для об'єктивної оцінки середовища якісні інструменти (матриці PESTEL та TOWS) мають поєднуватися з кількісним аналізом фінансової стійкості, тестуванням активів за методологією VRIO та сценарним моделюванням точок біфуркації. Власний погляд на розв'язання проблеми дозволяє стверджувати, що єдиною ефективною моделлю поведінки підприємства в кризових умовах є проактивне випереджальне управління, яке базується на формуванні резервів гнучкості, продуктивності та географічній диверсифікації послуг, діджиталізації бізнес-процесів й безперервному розвитку людського капіталу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «КВИТКИ У ЛІТО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної агенції «Квитки у літо» та оцінка її ресурсного потенціалу.

Туристична агенція «Квитки у літо» була заснована у 2015 році в місті Чернівці й за понад десятиліття активної діяльності на ринку гостинності Буковини та західного регіону України зуміла зарекомендувати себе як стабільний, висококонкурентний та надійний суб'єкт господарювання (див. Додаток А). Головною стратегічною метою компанії з моменту її створення є надання повного спектра високоякісних туристичних послуг, що відповідають сучасним міжнародним стандартам сервісу та індивідуальним запитам споживачів. Основний вектор операційної діяльності чернівецької агенції зосереджений на диверсифікованій організації та реалізації туристичних поїздок як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Завдяки вигідному географічному розташуванню бази дослідження в Чернівцях, її продуктовий портфель зазнав успішної регіональної адаптації та містить широкий спектр пропозицій, включаючи культурно-пізнавальні екскурсійні тури архітектурною спадщиною Буковини, класичний відпочинок на морських узбережжях, зимові гірськолижні подорожі, а також екстремальні й лікувально-оздоровчі тури до Карпатського регіону, що дозволяє компанії мінімізувати сезонні ризики та охоплювати різні сегменти цільової аудиторії.

З правової точки зору туристична агенція «Квитки у літо» функціонує з повною фінансовою та господарською самостійністю, здійснюючи діяльність відповідно до норм чинною ліцензії на право здійснення агентської туристичної діяльності та належного банківського гарантування, що забезпечує легітимність усіх бізнес-процесів та захист прав споживачів [3].

Внутрішня організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, оперативність прийняття управлінських рішень та високий рівень контролю за якістю обслуговування. Структура підприємства містить чотири ключові підрозділи: адміністративний відділ, який здійснює загальне стратегічне керівництво та фінансово-податковий облік; відділ продажів, орієнтований на безпосередню взаємодію з туристами; маркетинговий відділ, відповідальний за дослідження ринку, просування бренду та ведення цифрових каналів комунікації; сервісний центр підтримки клієнтів, що функціонує в режимі 24/7 для оперативного розв'язання форс-мажорних ситуацій під час перебування туристів на маршрутах.

Загальна чисельність кадрового потенціалу, що залучається підприємством на постійній основі, становить 8 осіб. Для детальної візуалізації ієрархічних зв'язків та функціонального розподілу обов'язків у чернівецькому офісі нижче наведено графічну схему побудови системи менеджменту підприємства (див. рис. 2.1).



Рис 2.1. Організаційно-управлінська структура ТА «Квитки у літо»

Джерело: розроблено автором на основі штатного розпису підприємства.

Ядро колективу фірми формують 4 висококваліфіковані менеджери-консультанти із суттєвим досвідом роботи у сфері туризму західного регіону України. Наведена лінійно-функціональна структура дозволяє туристичній агенції «Квитки у літо» зберігати високу маневреність та адаптивність в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ресурсний потенціал туристичної агенції «Квитки у літо» виступає головною основою її ринкової стійкості в умовах невизначеності й містить кадрову, технологічну, фінансову та партнерську складові. Кадровий потенціал характеризується високим рівнем професійної підготовки, наявністю профільної вищої освіти, здобутої працівниками переважно у провідних закладах вищої освіти Чернівців. Керівництво агенції приділяє значну увагу регулярному підвищенню кваліфікації персоналу через участь в інформаційних турах, профільних семінарах та тренінгах із психології продажів та антикризового менеджменту. Технологічна база чернівецької агенції є повністю модернізованою: у повсякденну практику впроваджено сучасні хмарні CRM-системи, які дозволяють автоматизувати процеси обробки лідів, бронювання турів, ведення клієнтських баз та формування аналітичної звітності. Інтеграція з міжнародними та національними онлайн-системами бронювання авіаквитків, готелів і готових турпакетів дозволяє звести до мінімуму час обслуговування одного замовника. Фінансовий потенціал формується за рахунок капіталізації прибутку минулих років, що дозволяє забезпечувати безперебійне фінансування операційних витрат підприємства. Важливою нематеріальною складовою є довгострокові партнерські відносини з провідними вітчизняними туроператорами та перевізниками західного регіону, що базуються на ексклюзивних умовах співпраці.

Економічний стан туристичної агенції «Квитки у літо» за останні три роки демонструє стійку позитивну динаміку та фінансову збалансованість, що підтверджує ефективність обраної моделі стратегічного управління ресурсами. Незважаючи на загальну макроекономічну нестабільність та високі геополітичні ризики, компанія щорічно нарощує обсяги реалізації послуг та покращує

показники прибутковості. Для детального та глибокого аналізу фінансово-економічних результатів діяльності чернівецького підприємства за актуальний період 2023–2025 років на основі податкової звітності та даних внутрішнього обліку доходів і витрат сформовано аналітичну матрицю, яка відображає динаміку ключових параметрів. (див. табл. 2.1)

Таблиця 2.1

**Динаміка основних економічних показників діяльності туристичної
агенції «Квитки у літо» за 2023–2025 роки**

Фінансово-економічні показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025 до 2023), +/-	Темп росту (2025 до 2023), %
Обсяг реалізованих турів, од.	1910	2140	2450	+540	128,27
Транзитний оборот коштів (виторг), млн грн	68,40	82,10	101,20	+32,80	147,95
Задекларований дохід (агентська комісія), млн грн	8,55	9,78	11,46	+2,91	134,04
Операційні витрати (оренда, SMM, зарплати), млн грн	4,73	5,53	6,60	+1,87	139,53
Чистий прибуток підприємства, млн грн	3,82	4,25	4,86	+1,04	127,23
Рентабельність за комісійним доходом, %	5,59	5,18	4,80	-0,79	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [7]

Проведений аналіз фінансових маркерів свідчить про те, що загальний транзитний оборот коштів через рахунки туристичної агенції збільшувався випереджальними темпами, досягнувши у 2025 році позначки у 101,2 мільйона гривень, що відображає реальну ринкову вартість сучасного обсягу реалізованого турпродукту з урахуванням регіонального масштабу Буковини. Офіційний задекларований дохід у вигляді агентської винагороди, що є безпосереднім базисом формування прибутку, зріс до 11,46 мільйона гривень.

Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період зріс з 3,82 мільйона гривень у 2023 році до 4,86 мільйона гривень у 2025 році, демонструючи стабільне середньорічне зростання на рівні понад 11%. Певне поступове зниження показника загальної рентабельності діяльності з 5,59% до 4,80% є економічно обґрунтованим і зумовлене суттєвим зростанням операційних витрат, підвищенням вартості забезпечення безпеки клієнтів на маршрутах, логістичними ускладненнями, а також додатковими інвестиціями в інструменти інтернет-маркетингу та цифрову безпеку корпоративних систем. Тобто, така фінансова тенденція підтверджує високий рівень адаптивності бізнес-моделі до умов ринку та свідчить про наявність стабільного платоспроможного попиту на послуги фірми серед мешканців Чернівецького регіону.

Аналіз ринкової позиції та конкурентного статусу компанії дозволяє стверджувати, що туристична агенція «Квитки у літо» міцно посідає лідируючі позиції серед туристичних компаній середнього масштабу у своєму регіональному чернівецькому сегменті. Досягнення такого статусу стало можливим завдяки максимальному використанню переваг організаційної гнучності, впровадженню філософії індивідуалізованого та персоналізованого підходу до кожного замовника, а також жорсткому контролю за якістю обслуговування на всіх етапах подорожі. Маркетингова служба підприємства на постійній основі проводить моніторинг ринкових трендів та глибокі дослідження поведінки споживачів Чернівецької області, що дозволяє керівництву оперативно коригувати наявні пропозиції, вчасно відмовлятися від нерентабельних напрямків та оперативно виводить на ринок нові ексклюзивні нішеві продукти, орієнтовані як на виїзний туризм, так і на внутрішній рекреаційний потенціал Карпат. Важливу роль в утриманні лідерства відіграє активна присутність агенції у цифровому просторі: компанія має високі рейтинги на незалежних відгукових платформах, веде активну комунікацію в соціальних мережах та забезпечує високий рівень конверсії через власний офіційний сайт.

Для поглиблення оцінки діяльності туристичної агенції «Квитки у літо» важливо не лише визначити загальну зміну економічних показників, а й

простежити їх взаємозв'язок із системою стратегічного управління підприємством. У практичній діяльності туристичної агенції результати безпосередньо залежать від якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів, здатності реагувати на зміну попиту та своєчасно адаптувати туристичні пропозиції до умов ринку. Для наочного відображення зміни основних показників туристичної агенції «Квитки у літо» за 2023–2025 роки доцільно використати графічний метод аналізу. Графік дозволяє візуально порівняти динаміку транзитного обороту, комісійного доходу, операційних витрат та чистого прибутку, а також оцінити загальну тенденцію розвитку підприємства. (див. рис. 2.2)

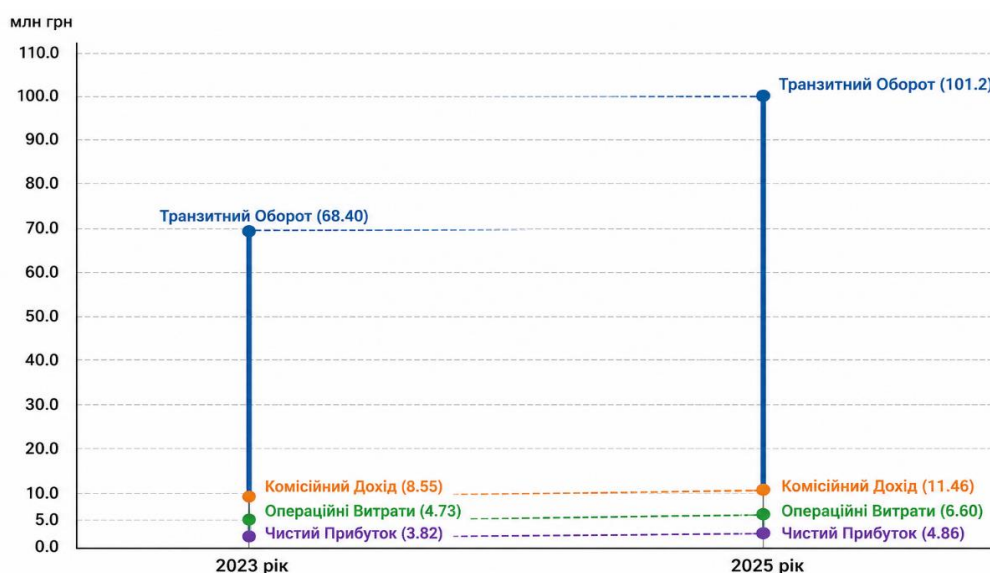


Рис 2.2. Динаміка основних економічних показників діяльності туристичної агенції «Квитки у літо» за 2023–2025 роки.

Джерело: побудовано автором на основі фінансово-економічних показників підприємства.

Як видно з рисунка 2.1, упродовж 2023–2025 років туристична агенція «Квитки у літо» демонструвала позитивну динаміку основних результатів чернівецького офісу. Загальний оборот коштів зріс з 68,40 млн грн у 2023 році до 101,20 млн грн у 2025 році, тобто на 32,80 млн грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності та збільшення обсягів реалізації туристичних послуг у західному регіоні. Одночасно з цим операційні витрати зросли з 4,73

млн грн до 6,60 млн грн, що є закономірним для підприємства, яке нарощує обсяги продажу та активніше використовує маркетингові, організаційні й партнерські ресурси.

Важливим позитивним показником є збільшення комісійного доходу з 8,55 млн грн у 2023 році до 11,46 млн грн у 2025 році. Це означає, що туристична агенція не лише збільшила загальні обсяги, а й змогла забезпечити вищий фінансовий результат у вигляді чистої агентської винагороди. Чистий прибуток також мав висхідну динаміку: у 2023 році він становив 3,82 млн грн, у 2024 році - 4,25 млн грн, а у 2025 році - 4,86 млн грн. Отже, підприємство протягом усього аналізованого періоду залишалося прибутковим, що є важливою ознакою його фінансової стійкості.

Разом із тим аналіз показує, що зростання прибутку супроводжується поступовим зниженням рентабельності діяльності з 5,59% у 2023 році до 4,80% у 2025 році. Така тенденція не є критичною, однак вона вказує на необхідність посилення контролю за витратами. Для туристичної агенції в умовах зовнішніх ризиків це має особливе значення, оскільки збільшення витрат пов'язане не лише з розширенням діяльності, а й з потребою у додатковому просуванні послуг, підтримці цифрових каналів продажу, організації якісного клієнтського супроводу та формуванні резервів для реагування на непередбачувані ситуації.

У цьому контексті важливо визначити, які саме управлінські висновки можна зробити на основі проведеного аналізу. Для цього доцільно систематизувати ключові напрями діяльності туристичної агенції та визначити їхнє значення для подальшого стратегічного розвитку підприємства. (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

**Управлінська оцінка напрямів розвитку туристичної агенції
«Квитки у літо» за результатами організаційно-економічного аналізу.**

Напрямок оцінки	Виявлена тенденція	Управлінське значення для подальшого розвитку
-----------------	--------------------	---

Обсяги реалізації послуг	Кількість реалізованих турів зростає з 1910 од. у 2023 році до 2450 од. у 2025 році	Підприємство має значний потенціал для подальшого розширення клієнтської бази в Чернівецькій області та розвитку повторних продажів
Обороти та доходи бізнесу	Загальний оборот збільшився з 68,40 млн грн до 101,20 млн грн	Агенція зберігає стабільний попит на свої послуги та може використовувати зростання доходу для фінансування стратегічного розвитку
Витратна складова	Операційні витрати чернівецького офісу зросли з 4,73 млн грн до 6,60 млн грн	Необхідно суттєво посилити контроль операційних витрат, особливо у сфері діджитал-просування та транскордонної партнерської взаємодії
Прибутковість діяльності	Чистий прибуток зріс до 4,86 млн грн, однак загальна рентабельність дещо знизилася	Подальше стратегічне зростання має ґрунтуватися не лише на обсягах продажів, а й на підвищенні ефективності управління витратами чернівецького офісу
Адаптація до зовнішніх ризиків	Підприємство зберегло позитивну фінансову динаміку в умовах високої нестабільності	Варто активно розвивати гнучкі регіональні туристичні продукти, резервні партнерські рішення та цифрові канали комунікації
Стратегічний потенціал	Наявна ресурсна база дозволяє підтримувати стабільну та безперебійну операційну діяльність	Доцільно спрямувати менеджмент на продуктову диверсифікацію послуг, розвиток нішевих турів і підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності фірми. [3; 18]

Дані таблиці 2.2 свідчать, що чернівецька туристична агенція «Квитки у літо» має позитивні передумови для подальшого розвитку, однак її стратегічне управління потребує більшої орієнтації на ефективність, а не лише на кількісне зростання. Збільшення кількості реалізованих турів і доходу підтверджує, що підприємство має попит на свої послуги та здатне залучати клієнтів. Водночас зростання витрат і незначне зниження рентабельності показують, що подальше

розширення діяльності має супроводжуватися чіткішою системою фінансового контролю.

З управлінської точки зору важливо, щоб підприємство регулярно оцінювало результативність окремих напрямів діяльності. Насамперед це стосується аналізу туристичних продуктів за рівнем попиту, прибутковістю та стійкістю до зовнішніх ризиків. Наприклад, у періоди нестабільності більш перспективними для чернівецького ринку є внутрішні, короткострокові, індивідуальні або спеціалізовані тури до сусідніх карпатських дестинацій, які легше адаптувати до змін у транспортній доступності, платоспроможності клієнтів і безпековій ситуації.

Окреме значення має управління витратами. Для туристичної агенції витрати на просування, комунікацію з клієнтами, бронювання, інформаційний супровід і партнерську взаємодію є необхідними, однак вони мають бути економічно обґрунтованими. Тому доцільно впроваджувати регулярну оцінку ефективності рекламних каналів, аналізувати результативність онлайн-просування, відстежувати конверсію звернень у продажі та переглядати умови співпраці з партнерами. Важливим напрямом подальшого розвитку є також посилення адаптивності туристичних пропозицій. В умовах невизначеності агенція повинна мати можливість швидко змінювати маршрути, пропонувати альтернативні варіанти відпочинку з виїздом безпосередньо з Чернівців, коригувати умови бронювання та забезпечувати клієнтам актуальну інформаційну підтримку. Такий підхід дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх ризиків і підвищити довіру споживачів до підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показує, що туристична агенція «Квитки у літо» має достатній організаційно-економічний потенціал для подальшого розвитку. Водночас у стратегічному управлінні підприємству необхідно поєднувати розширення обсягів реалізації послуг із підвищенням ефективності витрат, розвитком більш гнучких туристичних продуктів і посиленням здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Підсумовуючи результати організаційно-економічної характеристики туристичної агенції «Квитки у літо», можна зазначити, що підприємство має сформовану ресурсну базу, стабільну систему управління та позитивну динаміку основних показників протягом 2023–2025 років. Зростання обсягів реалізації турів, задекларованого комісійного доходу та чистого прибутку свідчить про здатність агенції підтримувати попит на свої послуги й розвиватися навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища західного регіону України. Водночас незначне зниження рентабельності за комісійним доходом вказує на необхідність посилення контролю за операційними витратами, удосконалення маркетингової політики та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Отже, чернівецька туристична агенція «Квитки у літо» має достатній організаційний, кадровий, фінансовий і партнерський потенціал для подальшого стратегічного розвитку, однак потребує впровадження більш адаптивних управлінських механізмів, спрямованих на мінімізацію зовнішніх ризиків і зміцнення конкурентних позицій на вітчизняному туристичному ринку.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування туристичної агенції

Комплексне дослідження стратегічних перспектив розвитку туристичної агенції «Квитки у літо» в умовах підвищеної турбулентності ринку потребує системного моніторингу макроекономічних викликів та оцінювання внутрішніх деструктивних і стимулювальних чинників. Динаміка зовнішнього контуру індустрії гостинності України формує жорсткі екзогенні обмеження, які перебувають поза безпосереднім контролем менеджменту, проте критично впливають на фінансову результативність та загальну ліквідність бізнесу. Для систематизації та типізації ключових чинників макросередовища, що визначають параметри функціонування чернівецького офісу у досліджуваному часовому діапазоні, сформовано аналітичну матрицю. (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Матриця прояву та характеру впливу чинників макросередовища на діяльність туристичної агенції «Квитки у літо» у 2024-2026 роках

Група факторів	Основні прояви впливу у 2024-2026 роках	Стратегічні наслідки для діяльності туристичної агенції
Політико-правові та безпекові	Воєнний стан, безпекові обмеження, трансформація правил перетину державного кордону, моніторинг вимог ліцензування.	Зумовлюють потребу в безперервному юридичному супроводі, оперативному коригуванні маршрутів та посиленні відповідальності за якість консультацій.
Економічні	Амплітудні валютні коливання, падіння реальних доходів населення, подорожчання палива, транспортної логістики та SMM-просування.	Трансформують цінову доступність турпродукту, деформують структуру споживчого попиту, вимагають жорсткого контролю витрат.
Соціально-демографічні	Зміна ментальних пріоритетів споживачів, стрімке зростання попиту на короткострокові, безпечні та відновлювальні подорожі.	Стимулюють негайну реорієнтацію асортименту послуг на нішевий та екологічний сегменти, посилюють роль індивідуального підходу.
Технологічні	Розвиток хмарних CRM-систем, інтеграція глобальних онлайн-мереж бронювання, домінування діджитал-реклами.	Підвищують операційну зон обробки замовлень, вимагають автоматизації клієнтського сервісу та аналітики попиту.
Конкурентні	Агресивне середовище регіональних агенцій, тиск з боку міжнародних сервісів самостійного планування подорожей.	Актуалізують сервісну й консультаційну функцію бізнесу як головне джерело формування тривалої клієнтської довіри.

Джерело: складено автором на основі аналізу умов функціонування туристичного ринку України. [3; 18]

Аналіз даних наведеної матриці свідчить, що найбільший деструктивний тиск на операційну діяльність компанії чинять безпекові, логістичні та політико-правові обмеження. У цих реаліях туристична агенція «Квитки у літо» трансформує свою ринкову роль, переходячи від класичного посередництва до

функцій глибокого інформаційного супроводу та антикризового менеджменту, забезпечуючи захист інтересів мандрівників на всіх етапах подорожі. Економічні коливання та зниження купівельної спроможності змушують клієнтів ретельніше порівнювати ціни та вимагати гнучких умов оплати й ануляції турів. Водночас соціальні трансформації відкривають нові перспективи для розвитку внутрішнього рекреаційного потенціалу, оскільки подорожі дедалі частіше сприймаються споживачами як інструмент психологічного відновлення та подолання перманентного стресу. Технологічна модернізація через впровадження сучасного програмного забезпечення виступає базовим драйвером збереження конкурентоспроможності, оскільки без автоматизації рутинних операцій та оптимізації вартості залучення лідів утримати позиції на чернівецькому ринку неможливо.

Оцінювання внутрішнього середовища туристичної агенції «Квитки у літо» дозволяє визначити рівень її готовності до нейтралізації зазначених екзогенних загроз за рахунок мобілізації наявного ресурсного потенціалу. Кадрова складова компанії є її найціннішим нематеріальним активом, оскільки ядро колективу формують п'ятнадцять профільних менеджерів із практичним стажем понад п'ять років, які регулярно проходять стрес-тренінги та спеціалізоване навчання. Організаційна структура, побудована за лінійно-функціональним принципом, забезпечує високу швидкість прийняття управлінських рішень та чітку координацію між адміністрацією, відділом продажів, маркетинговою службою та цілодобовим сервісним центром. Фінансова стійкість підприємства, підтверджена динамікою доходів за 2023–2025 роки, створює матеріальну базу для інвестування в інновації, проте вимагає переходу до політики оптимізації витрат через зниження загальної рентабельності. Технологічне середовище, засноване на хмарній CRM-аналітиці, та диверсифікована партнерська мережа надійних туроператорів та страхових компаній дозволяють чернівецькому офісу демонструвати високу стратегічну гнучкість.

Для інтеграції результатів дослідження зовнішнього контексту із внутрішніми спроможностями бізнесу та формування логічного містка до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, класичний SWOT-аналіз переформатовано у розширену перехресну матрицю TOWS. Такий методологічний підхід дозволяє змодельовати конкретні стратегічні квадранти реагування на основі синергетичного поєднання факторів. (див. табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Перехресна матриця TOWS-аналізу туристичної агенції «Квитки у літо» на період 2024–2026 років

Компоненти матриці TOWS	Зовнішні можливості (О): 1. Розвиток внутрішнього та короткострокового туризму; 2. Зростання попиту на індивідуальні й відновлювальні тури; 3. Активізація повторних продажів через CRM-аналітику.	Зовнішні загрози (Т): 1. Воєнні ризики та безпекова нестабільність дестинацій; 2. Валютні коливання та логістичні обмеження виїзду; 3. Тиск з боку платформ самостійного бронювання
Внутрішні сильні сторони (S): 1. Сформована лояльна клієнтська база; 2. Висока кваліфікація та досвід персоналу; 3. Інтегровані сучасні цифрові CRM-системи.	Квадрант стратегій SO (Наступ): Використання аналітичного потенціалу CRM та досвіду менеджерів для виведення на чернівецький ринок ексклюзивних індивідуальних та відновлювальних турів у Карпатському регіоні, орієнтованих на постійне ядро лояльних клієнтів.	Квадрант стратегій ST (Захист): Нейтралізація конкурентного тиску цифрових платформ та безпекових ризиків за рахунок надання високоякісного персоналізованого супроводу, розробки превентивних безпечних маршрутів та антикризового інформування.
Внутрішні слабкі сторони (W): 1. Залежність від зовнішніх контрагентів;	Квадрант стратегій WO (Поліпшення): Подолання високих маркетингових витрат шляхом оптимізації цифрових каналів	Квадрант стратегій WT (Оборона): Мінімізація фінансових втрат від логістичних та валютних коливань за рахунок розширення

2. Чутливість прибутковості до зростання витрат;	просування у соціальних мережах, запуску точкових програм лояльності та розвитку гнучких	альтернативної бази партнерів-перевізників, жорсткого
3. Трамплінне зниження маржинальності.	короткострокових турів вихідного дня.	бюджетування операційних витрат та тимчасового згортання нестабільних виїзних напрямків.

Джерело: складено автором за результатами дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства. [22]

Синтез результатів побудованої перехресної матриці TOWS наочно демонструє, що стратегічне управління туристичною агенцією «Квитки у літо» у 2024–2026 роках має базуватися на принципах проактивного випереджального менеджменту. Наявність потужного внутрішнього базису у вигляді досвідченого персоналу та впроваджених інформаційних систем дозволяє компанії успішно компенсувати деструктивний вплив воєнних, макроекономічних та логістичних загроз. Найбільш перспективним вектором розвитку виступає стратегічна ставка на глибоку диверсифікацію продуктового портфеля через масштабне розгортання програм внутрішнього рекреаційного, екологічного та медично-відновлювального туризму з виїздом безпосередньо з Чернівців.

Така переорієнтація асортиментної політики дозволить чернівецькому офісу капіталізувати унікальні природно-ландшафтні та бальнеологічні ресурси Карпатського регіону, трансформуючи географічну близькість до ключових локацій відпочинку у стійку конкурентну перевагу. Створення ексклюзивних пакетів короткострокових турів та спеціалізованих програм психоемоційного відновлення дозволить задовольнити актуальний суспільний запит на локальну мобільність без необхідності тривалих і ризикованих міжнародних переїздів. Ба більше, розробка авторських нішевих продуктів мінімізує залежність агенції від стандартних пропозицій великих туроператорів, підвищуючи рівень автономії та даючи змогу самостійно регулювати маржинальність продажів за рахунок гнучкого ціноутворення.

Важливим елементом посилення внутрішньої стійкості бізнес-системи є перехід від інтуїтивного планування до регулярного функціонування системи

внутрішнього моніторингу ризиків. Цей інструмент повинен забезпечувати безперервний збір інформації про коливання валютних індикаторів, безпекову ситуацію в ключових DESTИНАЦІЯХ, законодавчі трансформації правил перетину кордону та реальну конверсію рекламних кампаній чернівецького офісу. Інституціоналізація такого аналітичного контуру дозволить менеджменту своєчасно ідентифікувати так звані точки біфуркації - моменти, коли незначні коливання зовнішніх факторів здатні кардинально змінити траєкторію споживчого попиту. Завдяки автоматизованому скринінгу ринку компанія отримає змогу застосовувати сценарії превентивного реагування, коригуючи логістичні ланцюги та фінансові ліміти ще до моменту безпосереднього настання збиткових подій.

Робота з наявною клієнтською базою через інструменти персоналізованого діджитал-маркетингу дозволить компанії суттєво знизити капіталомісткість процесів залучення нових споживачів та максимізувати питому вагу повторних продажів. Інтеграція хмарної CRM-системи з аналітичними модулями соціальних мереж відкриває можливості для мікросегментації споживачів Чернівецької області на основі їхніх попередніх поведінкових патернів, фінансових можливостей та індивідуальних уподобань. Це трансформує маркетингову активність з масової агресивної реклами на точкові емоційні пропозиції, що суттєво оптимізує витрати бюджету та максимізує довіру до бренду. Паралельно з цим, розширення альтернативної партнерської мережі транспортних перевізників та страхових компаній у західному регіоні виступає надійним превентивним щитом, який гарантує збереження фінансової стабільності, високої якості сервісу та довгострокової життєздатності підприємства в умовах перманентної ринкової невизначеності.

2.3 Оцінка фінансово-економічних показників та ефективності стратегічного управління розвитком туристичної агенції «Квитки у літо» в умовах ризиків і невизначеності

Оцінка фінансово-економічних показників туристичної агенції «Квитки у літо» є критично важливим етапом аналізу ефективності її стратегічного управління. Якщо у попередніх підрозділах було розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства, його ресурсний потенціал, а також розширену матрицю чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, то в межах цього параграфа доцільно визначити, наскільки результати діяльності чернівецького офісу відповідають умовам перманентних ризиків і невизначеності. Особливе значення має не лише сам факт позитивного приросту валових фінансових індикаторів, а й те, чи забезпечує така динаміка надійну основу для проактивного розвитку підприємства у досліджуваному часовому зрізі.

Фінансово-економічні результати діяльності туристичної агенції «Квитки у літо» за актуальний період 2023–2025 років свідчать про планомірне розширення масштабів її операційної активності. Зокрема, обсяг реалізованих турів збільшився з 1910 одиниць у 2023 році до 2450 одиниць у 2025 році. Це означає, що підприємство змогло наростити натуральні показники продажів туристичних продуктів навіть в умовах жорстких обмежень вітчизняного ринку, викликаних воєнно-політичною кризою, ускладненням транскордонної логістики, закриттям національного повітряного простору та стрімкою трансформацією структури споживчих переваг. Загальний транзитний оборот коштів компанії за аналізований період зріс з 68,40 млн грн у 2023 році до 101,20 млн грн у 2025 році, продемонструвавши абсолютний приріст у розмірі 32,80 млн грн та загальний темп росту на рівні 147,95%. Така динаміка підтверджує високу здатність менеджменту утримувати ринкову частку в Чернівецькій області та генерувати стабільний платоспроможний попит на свої послуги.

Поряд із валовими оборотами, ключовим індикатором задекларованого доходу виступає безпосередній обсяг отриманої агентської комісії, який зріс з 8,55 млн грн у 2023 році до 11,46 млн грн у 2025 році. Абсолютне відхилення склало 2,91 млн грн при темпі росту 134,04%. Проте, сам по собі дохід не може вичерпно характеризувати ефективність стратегічного управління без глибокого зіставлення з витратною складовою бізнесу. Обсяг операційних витрат чернівецького офісу (включаючи витрати на оплату праці найманого персоналу, оренду приміщень, залучення хмарних CRM-інструментів та інтенсивне SMM-просування у соціальних мережах) збільшився з 4,73 млн грн у 2023 році до 6,60 млн грн у 2025 році, продемонструвавши зростання на 39,53%. Випереджальний характер зростання операційних витрат порівняно з темпами приросту комісійного доходу став об'єктивним стратегічним наслідком інфляційного тиску та суттєвого подорожчання інструментів діджитал-маркетингу, необхідних для утримання клієнтської бази в регіоні.

Чистий прибуток туристичної агенції «Квитки у літо» продемонстрував стійку висхідну траєкторію, збільшившись з 3,82 млн грн у 2023 році до 4,86 млн грн у 2025 році, що свідчить про збереження загальної фінансової стійкості, високої ліквідності та прибутковості бізнес-моделі протягом усього аналізованого часового зрізу [15; 25]. Проте, показник загальної рентабельності діяльності компанії за комісійним доходом закономірно знизився з 5,59% у 2023 році до 4,80% у 2025 році, при абсолютній деструктивній зміні на рівні мінус 0,79%. Саме це трамплінне зниження маржинальності є головним управлінським сигналом, який підтверджує, що подальша довгострокова стратегія розвитку не може базуватися на екстраполяційному кількісному нарощуванні обсягів продажів стандартних пакетних рішень, а потребує оптимізації витратного навантаження та виведення на ринок високомаржинальних нішевих продуктів. З метою системного узагальнення результатів проведеного аналізу та їхнього безпосереднього стратегічного оцінювання сформовано аналітичну матрицю. (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Оцінка ефективності стратегічного управління туристичною
агенцією «Квитки у літо» за фінансово-економічними індикаторами у
2023–2025 роках**

Напрямок стратегічної оцінки	Фактична економічна динаміка за 2023–2025 роки	Управлінська інтерпретація результатів	Вектор для подальшого стратегічного розвитку бізнес-системи
Обсяги реалізації послуг	Кількість реалізованих турів збільшилася з 1910 до 2450 одиниць.	Свідчить про високу еластичність попиту та стійке розширення клієнтської бази.	Активізація повторних продажів та запуск персоналізованих програм лояльності на основі CRM.
Транзитний коштовний оборот	Загальний виторг компанії зріс з 68,40 млн грн до 101,20 млн грн.	Підтверджує високий рівень довіри до бренду на чернівецькому ринку.	Інтеграція валового грошового потоку з оцінкою прибутковості за окремими географічними векторами.
Комісійний дохід фірми	Обсяг задекларованої комісії збільшився з 8,55 млн грн до 11,46 млн грн.	Основна операційна діяльність генерує достатній обсяг фінансових надходжень.	Диверсифікація асортименту та орієнтація на продукти з вищою питомою часткою доданої вартості.
Операційні витрати	Витратна складова утримання бізнесу зросла з 4,73 млн грн до 6,60 млн грн.	Організаційні витрати підвищуються через ускладнення логістики та подорожчання реклами.	Впровадження жорсткого бюджетування та оптимізація каналів діджитал-просування.
Чиста прибутковість	Обсяг чистого прибутку збільшився з 3,82 млн грн до 4,86 млн грн.	Компанія зберігає високий рівень фінансової життєздатності в умовах кризи.	Капіталізація прибутку для формування внутрішніх резервних фондів адаптації.
Загальна рентабельність	Показник маржинальності знизився з 5,59% до 4,80% (-0,79%).	Нарощування обсягів діяльності супроводжується посиленням	Перехід від реактивного пристосування до моделей проактивного випереджального управління.

		витратного тиску на капітал.	
--	--	------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі фінансово-економічних показників туристичної агенції «Квитки у літо» . [23]

Дані побудованої таблиці 2.5 свідчать, що стратегічне управління туристичною агенцією «Квитки у літо» загалом є результативним, оскільки підприємство продемонструвало позитивну динаміку за всіма прибутковими маркерами, що вказує на наявність внутрішнього адаптаційного потенціалу бізнес-системи. Водночас посилення витратного навантаження вимагає оптимізації внутрішніх процесів. В умовах високої невизначеності особливої ваги набуває здатність компанії адаптувати свою базову модель до викликів 2025–2026 років, коли ринок демонструє поживавлення ділової активності та зростання галузевих податкових надходжень, але повністю відмовляється від довоєнних інструментів лінійного планування. На перше місце у конкурентній боротьбі виходить якість клієнтського досвіду, швидкість цифрової комунікації та надання безпечного супроводу в режимі реального часу, що змушує компанію поєднувати розширення ринкової присутності з фінансовою обережністю.

У практичному аспекті формування проактивного випереджального управління потребує від чернівецького офісу впровадження системи раннього реагування на ризики, яка через інструменти безперервного моніторингу транспортної доступності, коливань валютних індикаторів та безпекової ситуації в DESTINACIYAX дозволить менеджменту готувати альтернативні управлінські рішення до моменту фактичного настання кризи. Наявна технологічна база та лояльна клієнтська база мають стати фундаментом для мінімізації витрат на залучення нових лідів через розвиток повторних продажів. На основі проведеної оцінки доведено, що туристична агенція «Квитки у літо» володіє достатніми ресурсами для утримання лідерських позицій, проте її подальший стратегічний розвиток має бути безпосередньо пов'язаний із розробкою гнучких, індивідуалізованих нішевих продуктів, посиленням партнерської взаємодії з альтернативними перевізниками у західному регіоні та тотальною оптимізацією

структури операційних витрат, що створює логічне теоретико-емпіричне підґрунтя для переходу до третього розділу дипломної роботи.

Висновки до другого розділу

Узагальнення результатів аналізу та оцінювання, проведених у другому розділі, дозволяє сформулювати суцільний аналітичний підсумок щодо організаційно-економічного стану, ресурсного потенціалу та ефективності стратегічного управління туристичною агенцією «Квитки у літо» (м. Чернівці) в умовах підвищеної ринкової турбулентності. За результатами дослідження встановлено, що підприємство володіє сформованою та гнучкою ресурсною базою, лінійно-функціональною структурою менеджменту та адаптованим до специфіки Буковини продуктовим портфелем. Розрахунки ключових фінансово-економічних маркерів за актуальний трирічний період (2023–2025 роки) засвідчили стійку висхідну динаміку: натуральний обсяг продажів зріс до 2450 турів, загальний транзитний оборот коштів перекрочив позначку у 101,20 млн грн, а чистий прибуток досяг 4,86 млн грн. Доведено, що така тенденція відображає наявність стабільного платоспроможного попиту та високий рівень довіри до бренду у західному регіоні. Водночас виявлено економічно обґрунтоване трамплінне зниження загальної рентабельності за комісійним доходом з 5,59% до 4,80%, що зумовлено стрімким інфляційним зростанням операційних витрат на утримання штату, діджитал-маркетинг та логістичний супровід маршрутів. Це є чітким управлінським сигналом про неможливість подальшого розвитку бізнесу виключно за рахунок лінійного нарощування обсягів реалізації стандартних пакетів.

На основі результатів побудованої перехресної матриці TOWS та PESTEL-аналізу визначено, що найбільший деструктивний тиск на діяльність компанії у 2024–2026 роках чинять безпекові, логістичні та політико-правові обмеження, тоді як технологічні чинники (хмарні CRM-системи, цифрова аналітика) та соціальні трансформації попиту створюють нові ринкові можливості. Власний

погляд на вирішення окресленої проблеми дозволяє стверджувати, що поточна система стратегічного менеджменту агенції є результативною, проте потребує негайної трансформації від реактивного пристосування до моделей проактивного випереджального управління. Ключовими векторами подальшого розвитку підприємства мають стати: тотальна оптимізація і жорстке бюджетування операційних витрат, розширення альтернативної партнерської бази перевізників і страховиків, активізація повторних продажів через CRM-інструменти, а також глибока диверсифікація пропозицій шляхом проектування і впровадження інноваційних, високомаржинальних нішевих продуктів внутрішнього, екологічного та медично-відновлювального туризму з виїздом безпосередньо з Чернівців.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ АГЕНЦІЄЮ «КВИТКИ У ЛІТО»

3.1. Формування адаптивної системи стратегічного управління туристичною агенцією в умовах зовнішніх викликів.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, показали, що туристична агенція «Квитки у літо» має достатній організаційний, кадровий, фінансовий і партнерський потенціал для подальшого розвитку. Водночас зовнішнє середовище функціонування туристичного бізнесу залишається нестабільним, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів стратегічного управління. Для туристичної агенції, яка працює в Чернівцях, це питання є особливо актуальним, оскільки регіон має власний туристичний потенціал, вигідне географічне розташування поблизу кордону з країнами Європейського Союзу, культурно-історичну привабливість, а також можливості для розвитку внутрішнього, екскурсійного, активного та транскордонного туризму.

У сучасних умовах стратегічне управління туристичною агенцією не може обмежуватися лише плануванням продажів або розширенням асортименту турів. Воно має передбачати постійне пристосування підприємства до змін зовнішнього середовища, своєчасне виявлення ризиків, аналіз потреб клієнтів, розвиток цифрових каналів комунікації та формування туристичних продуктів, які відповідають реальним умовам 2025–2026 років. Саме тому для туристичної агенції «Квитки у літо» доцільним є формування адаптивної системи стратегічного управління, яка дозволить підприємству не лише реагувати на виклики, а й використовувати нові можливості ринку.

Адаптивна система стратегічного управління - це така модель управління, за якої підприємство не діє за жорстким незмінним планом, а регулярно аналізує зовнішні й внутрішні зміни, коригує власні дії та швидко пристосовує туристичні продукти до актуальних потреб клієнтів. Для туристичної агенції це означає, що

стратегія розвитку повинна бути гнучкою, практичною та орієнтованою на реальні ризики: безпекові обмеження, складну логістику, коливання попиту, зміну платоспроможності клієнтів, посилення конкуренції з боку онлайн-платформ і потребу в більш якісному супроводі туристів.

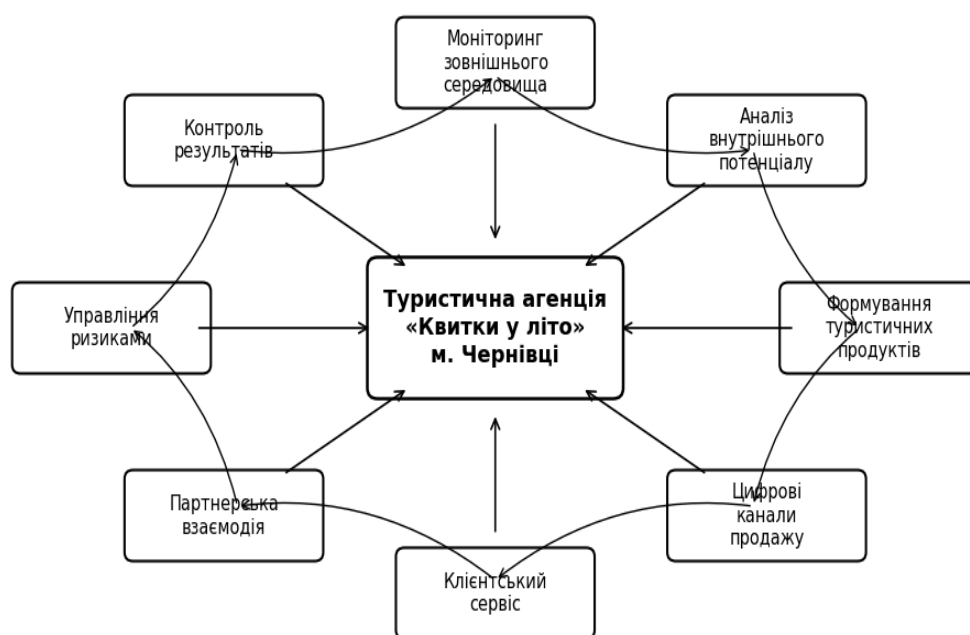
Необхідність формування такої системи підтверджується результатами фінансово-економічного аналізу агенції. У 2021–2023 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку доходу, валового та чистого прибутку, а також збільшення кількості реалізованих турів. Однак зниження рентабельності діяльності свідчить про те, що подальший розвиток не може ґрунтуватися лише на збільшенні обсягів продажу. Агенції необхідно підвищувати ефективність витрат, удосконалювати структуру туристичних пропозицій, активніше працювати з постійними клієнтами та впроваджувати систему управління ризиками.

Особливістю туристичної агенції «Квитки у літо» є її функціонування в Чернівцях - місті з вираженим туристичним потенціалом. Чернівці мають історичну архітектуру, культурну спадщину, розвинене міське середовище для короткострокових подорожей, а також можуть виступати відправною точкою для маршрутів Буковиною, Карпатами та прикордонними напрямками. Це створює для агенції можливість не лише продавати готові тури від туроператорів, а й формувати власні локальні та регіональні туристичні продукти. Такий підхід є важливим, оскільки він зменшує залежність підприємства від стандартних масових пропозицій і дозволяє створювати більш унікальні туристичні маршрути.

У межах адаптивного стратегічного управління туристична агенція «Квитки у літо» повинна поєднувати два напрями розвитку: збереження наявних сильних сторін і поступове усунення слабких місць, виявлених у другому розділі. До сильних сторін підприємства належать досвід роботи, наявність клієнтської бази, партнерська мережа, цифрові інструменти, різноманітність туристичних послуг і позитивна фінансова динаміка. Водночас проблемними аспектами залишаються залежність від зовнішніх партнерів, зростання витратного

навантаження, потреба у постійному оновленні маркетингових підходів і обмеженість впливу на безпекові та логістичні ризики.

З урахуванням цього адаптивна система стратегічного управління туристичною агенцією має базуватися на кількох взаємопов'язаних елементах: моніторингу зовнішнього середовища, аналізі внутрішніх ресурсів, управлінні туристичним продуктом, цифровізації продажів, роботі з клієнтською базою, управлінні ризиками та оцінці результативності управлінських рішень. Саме поєднання цих елементів дозволяє перейти від ситуативного реагування на проблеми до більш системного управління розвитком підприємства. (див. рис. 3.1.)



Адаптивна система передбачає постійний цикл: аналіз середовища → управлінські рішення → реалізація → контроль → коригування стратегії

Рис. 3.1. Модель адаптивної системи стратегічного управління туристичною агенцією «Квитки у літо» в умовах зовнішніх викликів

Джерело: складено автором

Першим елементом адаптивної системи має бути постійний моніторинг зовнішнього середовища. Для туристичної агенції це означає регулярне відстеження безпекової ситуації, транспортної доступності, змін у правилах

перетину кордону, валютних коливань, сезонності попиту, активності конкурентів і змін у туристичній поведінці клієнтів. Такий моніторинг має здійснюватися не формально, а з практичною метою: своєчасно коригувати пропозиції, змінювати акценти в рекламі, пропонувати альтернативні маршрути та попереджати клієнтів про можливі ризики.

Для агенції «Квитки у літо» особливо важливим є моніторинг внутрішнього та регіонального туризму. В умовах складної міжнародної логістики внутрішні подорожі залишаються одним із найгнучкіших напрямів туристичного бізнесу. Чернівці та Чернівецька область можуть бути основою для формування коротких екскурсійних маршрутів, турів вихідного дня, активних подорожей, культурно-пізнавальних програм, гастрономічних маршрутів і комбінованих турів із виїздом у Карпати. Такий напрям відповідає сучасним умовам, оскільки не потребує складної авіаційної логістики, може бути швидше змінений у разі потреби та є доступнішим для частини клієнтів.

Другим елементом адаптивної системи є аналіз внутрішнього потенціалу підприємства. Він має включати оцінку кадрових можливостей, якості сервісу, ефективності маркетингових каналів, фінансових ресурсів, партнерської мережі та технологічної бази. У практичному вимірі це означає, що керівництво агенції повинно регулярно визначати, які ресурси використовуються ефективно, а які потребують удосконалення. Наприклад, якщо цифрова реклама залучає багато звернень, але не забезпечує достатньої кількості продажів, необхідно переглянути рекламні повідомлення, цільову аудиторію або роботу менеджерів із заявками.

Третім важливим напрямом є управління туристичним продуктом. В умовах зовнішніх викликів агенція повинна мати не лише стандартні тури, а й гнучкий портфель пропозицій. До нього доцільно включати внутрішні тури, короткострокові подорожі, індивідуальні маршрути, сімейні поїздки, активний відпочинок, оздоровчо-відновлювальні програми та тематичні тури. Для «Квитки у літо» перспективним напрямом може бути розроблення власних туристичних продуктів на основі регіональних переваг Чернівців і Буковини, а

також маршрутів до Карпат, що буде більш детально розглянуто у наступному підрозділі на прикладі екстремального походу в Карпати.

Важливо, щоб туристичний продукт був не лише цікавим, а й адаптивним. Це означає, що агенція повинна передбачати можливість зміни маршруту, коригування дати поїздки, заміни окремих послуг, вибору різного рівня проживання або транспорту, а також надання клієнту кількох альтернативних варіантів. У сучасних умовах саме гнучкість туристичного продукту часто стає вирішальним чинником вибору агенції. Клієнт хоче розуміти, що у разі зміни обставин компанія не залишить його без підтримки, а запропонує зрозуміле рішення.

Четвертим елементом адаптивного управління є цифровізація діяльності. Для туристичної агенції цифрові інструменти мають виконувати не лише рекламну, а й управлінську функцію. CRM-система, соціальні мережі, месенджери, сайт, електронні розсилки та онлайн-консультації повинні використовуватися для накопичення інформації про клієнтів, аналізу їхніх потреб, формування персоналізованих пропозицій і контролю ефективності продажів (див. Додаток Б). У цьому контексті цифровізація дозволяє не тільки збільшити кількість звернень, а й зробити процес продажу більш керованим.

Для агенції «Квитки у літо» доцільно посилити використання CRM-аналітики. Це може включати сегментацію клієнтів за типом подорожей, бюджетом, частотою звернень, напрямками інтересу та джерелом залучення. Наприклад, окремо можуть аналізуватися клієнти, які цікавляться сімейним відпочинком, активними турами, поїздками до Карпат, екскурсіями Чернівцями, закордонними турами або короткими турами вихідного дня. Така сегментація дозволить агенції пропонувати клієнтам більш точні туристичні продукти та підвищувати ймовірність повторного звернення.

П'ятим елементом адаптивної системи є розвиток клієнтоорієнтованого управління. У туристичному бізнесі довіра клієнта має особливе значення, оскільки туристичний продукт часто купується заздалегідь, а його якість залежить від багатьох зовнішніх учасників: перевізників, готелів, туроператорів,

страхових компаній, екскурсоводів. Тому агенція повинна забезпечувати клієнту не лише продаж туру, а й супровід до, під час і після подорожі. Такий підхід дозволяє зміцнювати репутацію підприємства та формувати базу постійних клієнтів.

Для підвищення якості клієнтського сервісу «Квитки у літо» доцільно запровадити стандарти комунікації з клієнтами. Вони можуть включати швидкість відповіді на звернення, обов'язкове уточнення потреб клієнта, надання кількох варіантів туру, пояснення умов бронювання, інформування про можливі ризики, перевірку задоволеності після подорожі та пропозицію наступних маршрутів. Такий підхід не потребує значних фінансових витрат, але може суттєво підвищити рівень довіри до агенції.

Шостим напрямом є посилення партнерської взаємодії. Туристична агенція значною мірою залежить від якості роботи зовнішніх партнерів, тому адаптивна система управління повинна передбачати не лише наявність партнерів, а й оцінку їхньої надійності. Для цього доцільно періодично аналізувати якість виконання домовленостей, швидкість комунікації, гнучкість умов, наявність альтернативних варіантів і здатність партнера діяти в непередбачуваних ситуаціях. Особливо важливим є формування резервної партнерської бази, щоб у разі зміни умов агенція могла швидко замінити окрему послугу або напрям.

У Чернівцях та Чернівецькій області партнерська стратегія може охоплювати співпрацю з місцевими гідами, готелями, садибами, перевізниками, закладами харчування, культурними установами, організаторами активного відпочинку та туристично-інформаційними структурами. Це дозволить агенції формувати більш унікальні локальні продукти, які складніше повністю повторити конкурентам. Крім того, така співпраця сприятиме розвитку регіонального туризму та посиленню позиції агенції як локального експерта з подорожей Буковиною й Карпатами. (див. рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Основні напрями адаптації туристичної агенції «Квитки у літо» до зовнішніх викликів

Джерело: складено автором

Окремим блоком адаптивної системи стратегічного управління має стати управління ризиками. Для туристичної агенції ризики можуть виникати на різних етапах взаємодії з клієнтом: під час вибору туристичного напрямку, бронювання, оплати, організації трансферу, перетину кордону, проживання, екскурсійного обслуговування або повернення туриста. Саме тому агенції «Квитки у літо» доцільно сформувати внутрішній алгоритм реагування на зовнішні ризики, який буде зрозумілим для менеджерів і зручним для практичного застосування.

На першому етапі туристична агенція має забезпечити постійний моніторинг ситуації. Йдеться про регулярне відстеження безпекової ситуації, транспортної доступності, погодних умов, валютних коливань, правил перетину кордону, умов бронювання та змін у роботі партнерів. Для агенції, яка працює в Чернівцях, особливо важливим є моніторинг внутрішніх маршрутів Буковиною, Карпатами та прикордонними напрямками, оскільки саме ці туристичні продукти можуть стати одними з найбільш гнучких в умовах зовнішньої нестабільності.

Після отримання актуальної інформації менеджери повинні виявити, чи може певна зміна створити ризик для вже запланованої або потенційної подорожі клієнта. До таких ризиків можуть належати ускладнення логістики, зміна умов бронювання, скасування послуг партнером, зростання вартості туру, безпекові обмеження або зниження попиту на певний напрям. Важливо, щоб ризик був визначений не тоді, коли проблема вже стала критичною, а на ранньому етапі, коли агенція ще має можливість запропонувати клієнту альтернативне рішення.

Наступним кроком має бути оцінка можливих наслідків виявленого ризику. Туристична агенція повинна визначити, наскільки він може вплинути на клієнта, фінансовий результат, репутацію підприємства та організацію подорожі загалом. Наприклад, певний ризик може призвести до перенесення дати поїздки, зміни маршруту, додаткових витрат, втрати клієнта або погіршення його враження від сервісу. Така оцінка дозволяє зрозуміти, чи потрібно терміново коригувати управлінське рішення, або ж достатньо лише попередити клієнта й надати йому додаткову інформацію.

Якщо ризик є суттєвим, агенція має підібрати альтернативне рішення. Це може бути зміна маршруту, вибір іншого виду транспорту, перенесення дати поїздки, заміна готелю, вибір іншого туристичного напрямку або пропозиція внутрішнього туру замість складнішої закордонної подорожі. Для туристичної агенції «Квитки у літо» перспективним є формування кількох резервних варіантів для найпопулярніших напрямів, оскільки це дозволить швидше реагувати на зміни та не втрачати клієнтів у разі виникнення непередбачуваних обставин.

Важливим етапом є інформування клієнта. Комунікація в умовах ризику має бути швидкою, зрозумілою та коректною. Менеджер повинен пояснити причину зміни, можливі наслідки, доступні альтернативи та переваги кожного варіанта. Якісне інформування допомагає зберегти довіру клієнта й зменшити ймовірність відмови від туристичної послуги. У сучасних умовах клієнти особливо цінують не лише сам туристичний продукт, а й відчуття впевненості, що агенція здатна супроводжувати їх у разі зміни обставин.

Після узгодження з клієнтом агенція має забезпечити реалізацію обраного рішення. Це може передбачати перебронювання послуг, зміну маршруту, уточнення деталей із партнерами, оновлення документів або підтвердження нових умов подорожі. На цьому етапі важливо, щоб усі дії були скоординованими, а відповідальність між менеджерами, партнерами та клієнтською підтримкою була чітко розподілена. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичності й підвищує якість управління складними ситуаціями.

Після завершення ситуації доцільно провести аналіз результату. Туристична агенція має оцінити, наскільки швидко та якісно було відреаговано на ризик, чи залишився клієнт задоволеним, які фінансові наслідки виникли для підприємства, наскільки надійно спрацювали партнери та чи можна використати отриманий досвід у майбутньому. Такий аналіз дозволяє поступово вдосконалювати систему управління ризиками та робити її більш практичною.

Запровадження такого алгоритму дозволить туристичній агенції «Квитки у літо» діяти більш організовано в умовах зовнішньої нестабільності. Управління ризиками в цьому випадку не буде абстрактним поняттям, а перетвориться на конкретну послідовність дій, яку можуть використовувати менеджери у щоденній роботі. Це особливо важливо для туристичного бізнесу, оскільки своєчасна реакція на зміну обставин допомагає не лише уникнути фінансових втрат, а й зберегти довіру клієнтів.

Запровадження адаптивної системи стратегічного управління потребує також зміни підходу до оцінки результатів діяльності. Підприємству недостатньо аналізувати лише загальний дохід або кількість реалізованих турів. Доцільно додатково відстежувати ефективність рекламних каналів, частку повторних клієнтів, рівень задоволеності туристів, кількість звернень із цифрових каналів, популярність окремих напрямів, кількість змінених або скасованих бронювань, а також причини відмов клієнтів від купівлі туру. Саме такі показники дають змогу краще зрозуміти, наскільки ефективно працює стратегія підприємства.

Для туристичної агенції «Квитки у літо» важливо, щоб адаптивне стратегічне управління було поступовим і реалістичним. Підприємству не

обов'язково одночасно впроваджувати всі зміни. На першому етапі доцільно посилити аналіз клієнтської бази, оцінити ефективність рекламних каналів і визначити найбільш перспективні туристичні напрями. На другому етапі варто розробити кілька власних локальних або регіональних туристичних продуктів, зокрема пов'язаних із Чернівцями, Буковиною та Карпатами. На третьому етапі доцільно впровадити систему моніторингу ризиків і стандарти комунікації з клієнтами.

Практичне значення адаптивної системи полягає в тому, що вона дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни та уникати хаотичних управлінських рішень. Якщо агенція має зрозумілу систему моніторингу, аналізу клієнтів, партнерської взаємодії та управління ризиками, вона може не лише зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, а й сформувати додаткові конкурентні переваги. Для «Квитки у літо» такими перевагами можуть стати локальна експертність у Чернівцях і Буковині, гнучкість туристичних пропозицій, якісний клієнтський супровід і здатність пропонувати безпечніші альтернативні маршрути.

Таким чином, формування адаптивної системи стратегічного управління є необхідною умовою подальшого розвитку туристичної агенції «Квитки у літо» в умовах зовнішніх викликів. Така система має поєднувати моніторинг ринку, аналіз внутрішніх ресурсів, цифровізацію продажів, розвиток клієнтського сервісу, диверсифікацію туристичних продуктів, посилення партнерської взаємодії та управління ризиками. Її впровадження дозволить агенції підвищити стійкість до невизначеності, ефективніше використовувати власний потенціал і сформувати основу для створення нових конкурентоспроможних туристичних продуктів, зокрема активних і екстремальних маршрутів у Карпатах, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування інноваційного туристичного продукту як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі екстремального походу в Карпати)

Одним із найважливіших практичних напрямів удосконалення стратегічного управління туристичною агенцією «Квитки у літо» є розроблення власного інноваційного туристичного продукту. У сучасних умовах туристичні підприємства не можуть обмежуватися лише продажем стандартних пакетних турів, оскільки значна частина клієнтів шукає не просто поїздки, а новий досвід, емоції, активність, атмосферу та індивідуальний підхід. Саме тому для туристичної агенції, яка працює у Чернівцях, перспективним напрямом є створення авторського активного туру в Карпати.

У попередніх підрозділах було визначено, що туристична агенція «Квитки у літо» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак потребує посилення конкурентних переваг, розширення асортименту послуг, активнішої цифрової комунікації та формування більш гнучких туристичних продуктів. Одним із таких продуктів може стати дводенний похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул. Цей тур поєднує внутрішній туризм, активний відпочинок, природні локації Карпат, командну атмосферу, організований супровід і чітку програму подорожі.

Для туристичної агенції «Квитки у літо» такий продукт є доцільним, оскільки Чернівці мають зручне розташування для організації поїздок у Карпати. Виїзд із Чернівців дозволяє сформувавши зрозумілий маршрут для місцевих клієнтів, а можливість приєднання у Ворохті розширює потенційну аудиторію туру. Це означає, що продукт може бути цікавим не лише для мешканців Чернівців і Чернівецької області, а й для туристів, які перебувають або прибувають у Ворохту.

Запропонований туристичний продукт має назву «Похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул». Дата проведення туру - 28–29 червня. За форматом це дводенний активний похід із ночівлею в наметах. Основними локаціями

маршруту є Чернівці, Ворохта, база Заросляк, Шпиці, Гутин Томнатик, озеро Бребенескул, гора Ребра, озеро Несамовите та повернення до Заросляка. Після завершення маршруту організовується вечірнє повернення до Чернівців (див. Додаток В).

Інноваційність цього продукту полягає не лише в самому маршруті, а й у способі його організації. Туристична агенція пропонує не просто похід, а повністю сформований туристичний продукт, у якому передбачено транспорт, трансфер, спорядження, харчування, реєстрацію в рятувальників та прикордонників, туристичний збір, аптечку, супровід гіда та організаційне забезпечення. Тобто клієнт отримує не окрему послугу, а готовий організований досвід, що значно підвищує цінність туру.

Вартість туру доцільно встановити на рівні 4000 грн з особи. Така ціна є більш обґрунтованою для даного продукту, оскільки похід включає значну кількість складових: квитки на потяг до Ворохти, трансфер до початку маршруту, туристичне спорядження, харчування під час походу, організаційні витрати, супровід гіда, туристичний збір, реєстрацію у відповідних службах і резерв на непередбачувані ситуації. Водночас така вартість залишається зрозумілою для цільової аудиторії, оскільки клієнт оплачує не лише маршрут, а повну організацію подорожі.

До вартості туру входять квитки на потяг до Ворохти, трансфер до початку маршруту, спорядження, харчування під час походу, реєстрація в рятувальників та прикордонників, туристичний збір, похідна аптечка, супровід гіда та організація. Такий перелік послуг є важливим для формування довіри до продукту. Особливо цінним є те, що у вартість включено спорядження, оскільки не всі потенційні учасники мають власні намети або інше туристичне обладнання. Це робить похід доступнішим для тих клієнтів, які хочуть спробувати активний формат відпочинку, але не готові самотійно купувати спорядження.

Маршрут туру розрахований на два дні. У перший день учасники зранку виїжджають потягом із Чернівців до Ворохти. Такий формат є зручним, оскільки

дозволяє організовано доставити групу до місця початку подорожі без складної логістики для кожного окремого клієнта. Для учасників, яким зручніше приєднатися вже у Ворохті, передбачена така можливість. Це підвищує гнучкість продукту та робить його доступним для ширшої аудиторії.

Після прибуття у Ворохту групу забирає трансфер, який доставляє учасників до бази Заросляк. Звідти починається активна гірська частина маршруту. Першою важливою локацією є Шпиці - одна з найвідоміших і найфотогенічніших природних точок Чорногірського хребта. Ця локація має сильну емоційну та візуальну привабливість, оскільки гострі скельні форми створюють відчуття справжньої гірської пригоди (див. Додаток Д) Саме такі локації добре працюють у туристичному маркетингу, адже вони викликають бажання побачити маршрут наживо.

Далі маршрут передбачає підйом на Гутин Томнатик. Цей етап підсилює активний характер туру, оскільки учасники не просто оглядають природні локації, а проходять повноцінний гірський маршрут. Після насиченого дня група прямує до озера Бребенескул, де передбачена ночівля в наметах. Вечір біля високогірного озера є однією з головних емоційних складових туру. Саме цей момент формує особливу атмосферу продукту: відпочинок після активного дня, природа, віддаленість від міського середовища та відчуття справжньої мандрівки.

Другий день починається зі збору табору та продовження маршруту через гору Ребра. Ця частина походу дозволяє зберегти активний темп подорожі та водночас поступово перейти до завершення маршруту. Далі група спускається повз озеро Несамовите - одну з найбільш відомих і фотогенічних локацій Карпат. Це місце має сильну туристичну привабливість, оскільки поєднує природну красу, атмосферність і можливість створення яскравого візуального контенту. Завершується маршрут на Заросляку, після чого організовується вечірнє повернення до Чернівців.

Таким чином, програма туру має чітку логіку: організований виїзд із Чернівців, прибуття до Ворохти, трансфер до старту маршруту, активна частина

походу, відвідування Шпиць, підйом на Гутин Томнатик, ночівля біля озера Бребенескул, продовження маршруту через гору Ребра, спуск повз озеро Несамовите та повернення до Чернівців (див. Додаток Г). Така структура робить продукт зрозумілим для клієнта, оскільки він бачить конкретний маршрут, дату, формат, вартість і перелік послуг.

Цільовою аудиторією запропонованого туру є молодь, студенти, активні туристи, компанії друзів, клієнти, які шукають нестандартний формат відпочинку, а також постійні клієнти агенції, яким можна запропонувати новий вид туристичного продукту. Водночас цей тур не варто позиціонувати як універсальний для всіх. Через гірський маршрут, активне фізичне навантаження та ночівлю в наметах він більше підходить для учасників із базовою фізичною підготовкою, які готові до похідного формату відпочинку та зміни погодних умов.

Важливим елементом позиціонування є те, що тур має бути поданий як активний і пригодницький, але водночас організований та контрольований. У комунікації з клієнтами не варто робити акцент лише на слові «екстремальний», оскільки це може створити враження надмірної небезпеки. Доцільніше пояснювати, що йдеться про активний похід із елементами пригоди, але з гідом, реєстрацією, аптечкою, спорядженням, продуманим маршрутом і організаційним супроводом. Такий підхід дозволяє зберегти привабливість продукту та водночас підвищити довіру до нього. Орієнтовне фінансове обґрунтування туру подано у таблиці (див таблицю 3.1)

Таблиця 3.1

Орієнтовна калькуляція туристичного продукту «Похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул»

Показник	Розрахунок	Сума, грн
Вартість туру для одного учасника	1 особа	4000
Орієнтовна кількість учасників	12 осіб	-

Загальний дохід від реалізації туру	4000×12 осіб	48000
Орієнтовні витрати на транспорт і трансфер	Потяг до Ворохти та трансфер до Заросляка	12000
Орієнтовні витрати на харчування	Харчування під час походу для групи	7200
Орієнтовні витрати на спорядження та організаційне забезпечення	Наметове спорядження, аптечка, туристичний збір, організаційні матеріали	8500
Оплата супроводу гідів та організація туру	Супровід, координація групи, підготовка маршруту	9000
Реєстраційні та додаткові витрати	Реєстрація в рятувальників і прикордонників, резерв на непередбачувані витрати	3500
Загальні орієнтовні витрати		40200
Очікуваний прибуток від одного туру	$48000 - 40200$	7800

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел [22]

Запропоновані напрями розвитку інклюзивного туристичного бізнесу спрямовані на формування сучасного безбар'єрного середовища та підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності туристичних підприємств України. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості туристичних послуг, розвитку інклюзивного туризму та забезпеченню доступності туристичної інфраструктури для всіх категорій населення.

Наведена калькуляція показує, що за умови участі 12 осіб загальний дохід від реалізації туру становитиме 48000 грн. Орієнтовні витрати на організацію туру складатимуть 40200 грн, а очікуваний прибуток - 7800 грн. Такий фінансовий результат є прийнятним для тестового запуску нового туристичного продукту, оскільки дозволяє агенції покрити основні витрати, отримати прибуток і водночас перевірити попит на авторські активні тури.

Важливо зазначити, що наведені розрахунки мають проєктний характер і можуть уточнюватися залежно від фактичної вартості квитків, трансферу,

спорядження, харчування, роботи гідів та кількості учасників. Однак навіть орієнтовна калькуляція дає змогу показати економічну логіку продукту. Для туристичної агенції важливо не просто встановити ціну, а забезпечити такий рівень вартості, який одночасно буде прийнятним для клієнта й фінансово доцільним для підприємства.

Ціна 4000 грн з особи дозволяє не занижувати вартість туру та не створювати ризику збитковості. Якщо залишити надто низьку ціну, агенція може не покрити реальні витрати на транспорт, харчування, спорядження, гідів та організацію. Водночас завищена ціна може зменшити попит серед цільової аудиторії. Тому ціна 4000 грн є компромісною: вона підкреслює цінність продукту, враховує комплексність послуг і водночас залишається зрозумілою для клієнтів, які зацікавлені в активному дводенному турі.

Економічна доцільність продукту залежить від кількості учасників. Оптимальним для такого туру можна вважати груповий формат середнього розміру. За надто малої кількості учасників частина витрат буде розподілятися на меншу кількість людей, що зменшить прибутковість туру. Водночас надто велика група може ускладнити супровід, контроль безпеки та загальну атмосферу походу. Саме тому група приблизно на 12 осіб є зручною для тестового запуску продукту: вона дозволяє перевірити попит, забезпечити керованість маршруту та отримати перший фінансовий результат.

З маркетингової точки зору запропонований тур має значну перевагу, оскільки його легко просувати через емоції та візуальний контент. Маршрут включає локації, які мають сильну фотографічну привабливість: Шпиці, Гутин Томнатик, озеро Бребенескул, гора Ребра та озеро Несамовите. Для рекламної комунікації туристична агенція може використовувати фото, короткі відео, сторіз, відгуки учасників, опис атмосфери походу та акцент на тому, що це не просто поїздка, а пригода на два дні.

У просуванні туру доцільно використовувати фрази, які передають емоцію продукту: «два дні в Карпатах», «ночівля біля озера Бребенескул», «Шпиці та Несамовите за один маршрут», «похід із виїздом із Чернівців», «активне

перезавантаження на вихідні». Такі повідомлення можуть привернути увагу молодшої аудиторії та клієнтів, які втомилися від звичайних форматів відпочинку. Водночас поряд з емоційною подачею обов'язково потрібно зазначати організаційні умови: що входить у вартість, який рівень складності, які речі потрібні учаснику та як відбувається супровід групи.

Для туристичної агенції «Квитки у літо» цей продукт може стати способом виділитися серед конкурентів. Багато туристичних агенцій пропонують схожі стандартні тури, тоді як авторський похід має більш чітку індивідуальність. Клієнт бачить не просто напрям «Карпати», а конкретну історію подорожі: ранковий виїзд із Чернівців, дорога до Ворохти, підйом на Шпиці, Гутин Томнатик, вечір біля Бребенескула, ночівля в наметах, маршрут через Ребра та спуск повз Несамовите. Такий продукт краще запам'ятовується і може формувати емоційний зв'язок клієнта з агенцією.

Окрему увагу необхідно приділити безпеці та управлінню ризиками. Оскільки тур передбачає гірську місцевість, активне фізичне навантаження та ночівлю в наметах, агенція повинна заздалегідь інформувати учасників про особливості маршруту. Клієнти мають розуміти, що похід потребує базової фізичної підготовки, зручного взуття, відповідного одягу та готовності до зміни погодних умов. Попередня комунікація дозволить уникнути ситуацій, коли очікування клієнта не відповідають реальному формату туру.

До основних ризиків реалізації такого туру можна віднести несприятливі погодні умови, затримку потяга або трансферу, недостатню фізичну підготовку окремих учасників, пошкодження або нестачу спорядження, зміну стану маршруту, організаційні труднощі чи невідповідність очікувань клієнтів реальному рівню складності. Для зменшення цих ризиків агенції доцільно заздалегідь надавати учасникам детальний опис маршруту, список необхідних речей, правила участі, інформацію про рівень складності та можливість коригування маршруту у разі погіршення погодних умов.

Включення до вартості реєстрації в рятувальників і прикордонників, похідної аптечки та супроводу гіда є важливим елементом довіри до продукту.

Це показує, що тур є не хаотичною активністю, а організованою туристичною послугою. Для клієнта це має значення, оскільки він розуміє, що агенція бере на себе не лише продаж місця в групі, а й відповідальну організацію подорожі.

З позиції стратегічного управління такий тур має значення не лише як разовий захід. Він може стати основою для формування нового напрямку діяльності туристичної агенції «Квитки у літо» - авторських активних турів у Карпати з виїздом із Чернівців. У перспективі агенція може розширити цей напрям і створити лінійку схожих продуктів: легші маршрути для новачків, складніші походи для підготовлених туристів, сезонні походи, фототури, корпоративні активні виїзди або комбіновані програми з елементами екскурсійного й гастрономічного туризму.

Важливим є також репутаційний ефект. Якщо тур буде якісно організований, учасники можуть ділитися фото, відео, відгуками та рекомендаціями у соціальних мережах. Це сприятиме органічному просуванню агенції та підвищенню довіри до її авторських продуктів. Для туристичного бізнесу позитивні враження клієнтів мають велике значення, оскільки рекомендації від реальних учасників часто впливають на вибір туристичної агенції більше, ніж стандартна реклама.

Запуск такого продукту також сприятиме зміцненню бренду «Квитки у літо». Агенція зможе позиціонувати себе не лише як посередник із продажу турів, а як організатор власних активних туристичних продуктів. Це підвищує рівень довіри до підприємства, формує більш сучасний імідж і дозволяє краще працювати з молодіжною аудиторією. Крім того, авторські тури створюють більше можливостей для персоналізованої комунікації з клієнтами, повторних продажів і формування лояльної спільноти навколо бренду.

Отже, запропонований туристичний продукт «Похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул» є доцільним для туристичної агенції «Квитки у літо» з організаційної, маркетингової, фінансової та стратегічної точок зору. Він має чіткий маршрут, визначену дату, зрозумілу вартість, конкретний перелік послуг, емоційну привабливість і потенціал для подальшого розвитку. За умови якісної

організації, належної комунікації з учасниками, контролю ризиків і активного цифрового просування цей продукт може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності агенції, розширення її клієнтської бази та формування нового напрямку авторських активних турів у Карпати.

3.3. Розробка механізму стратегічного управління розвитком туристичної агенції в умовах зовнішніх ризиків та нестабільності середовища

Завершальним етапом удосконалення стратегічного управління туристичною агенцією «Квитки у літо» є розробка механізму, який дозволить підприємству не лише пристосовуватися до зовнішніх ризиків, а й використовувати нестабільність як поштовх до розвитку. У сучасному туристичному бізнесі успішною є не та агенція, яка має найбільшу кількість стандартних пропозицій, а та, яка здатна швидко реагувати на зміни, розуміти потреби клієнтів, створювати цікаві туристичні продукти та підтримувати довіру навіть у складних умовах. Саме тому для «Квитки у літо» важливо сформулювати такий механізм стратегічного управління, який буде практичним, гнучким і придатним для щоденної роботи.

Завершальним етапом процесу модернізації та комплексного вдосконалення системи стратегічного менеджменту туристичної агенції «Квитки у літо» є проектування, теоретичне обґрунтування та детальну інституційну розробку структурно-функціонального механізму стратегічного управління розвитком. У сучасних умовах перманентної деструкції світового та вітчизняного ринків гостинності, що супроводжується стрімким посиленням геополітичних, логістичних та фінансових ризиків, класичні статичні моделі управління втрачають свою адаптаційну здатність. У межах системного та кібернетичного підходів розроблений механізм розглядається не як фіксований набір планових інструкцій, а як жива, динамічна, самонавчальна система цілеспрямованого впливу на ресурсний потенціал підприємства. Головна

методологічна мета формування зазначеного механізму полягає у забезпеченні безперервного циклу відтворення конкурентних переваг чернівецького офісу, що дозволить компанії не просто пасивно адаптуватися до чинників зовнішньої турбулентності середовища, а проактивно трансформувати ринкову невизначеність у нові вектори комерційного та інституційного зростання.

Теоретичний контур запропонованого механізму базується на інтеграції чотирьох взаємопов'язаних ієрархічних підсистем, кожна з яких виконує чітко регламентовану функцію в загальній архітектурі випереджального менеджменту. До цих базових структурних блоків належать інформаційно-аналітичний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та контрольно-результативний модулі. Взаємодія цих елементів підпорядкована принципу кібернетичного зворотного зв'язку, коли результати контролю попередніх операційних циклів безпосередньо коригують параметри вхідних інформаційних потоків і цільові орієнтири розподілу ресурсів. Панорамна структурно-функціональна архітектура взаємодії зазначених підсистем та їхніх внутрішніх елементів у загальній системі стратегічного управління туристичної агенції «Квитки у літо» представлена на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Структурно-функціональна архітектура механізму стратегічного управління розвитком туристичної агенції «Квитки у літо»

Джерело: складено автором

Економічна сутність та операційна логіка першого, інформаційно-аналітичного блоку розробленого механізму засновується на тотальному впровадженні сучасного інструментарію хмарної CRM-аналітики та безперервного скринінгу ринкових індикаторів. В умовах нестабільності класичні екстраполяційні методи прогнозування втрачають свою ефективність, тому цей блок фокусується на виявленні точок біфуркації - критичних моментів, де зміна навіть одного зовнішнього параметра кардинально змінює траєкторію розвитку попиту. Інформаційна підсистема забезпечує постійну сегментацію клієнтської бази даних Чернівецької області за критеріями фінансової

платоспроможності, вікових пріоритетів та рівня прихильності до активних видів відпочинку. Другий, організаційно-управлінський блок механізму безпосередньо трансформує отримані аналітичні масиви даних у конкретні параметри диверсифікації продуктового портфеля. Головним інституційним завданням цієї підсистеми є переорієнтація компанії з функцій класичного туроператорського посередництва на проектування та самостійне просування унікальних авторських нішевих продуктів із високою питомою вагою доданої вартості, яскравим прикладом яких є розроблений у параграфі 3.2 дводенний активний маршрут «Похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул».

Фінансово-економічний блок запропонованого механізму стратегічного управління розгортає жорстку систему внутрішнього бюджетування, маржинального аналізу та превентивного лімітування витрат, що дозволяє чернівецькому офісу нейтралізувати виявлену у другому розділі негативну тенденцію до зниження загальної рентабельності оборотного капіталу. У межах цієї підсистеми кожен операційний цикл інноваційного турпродукту піддається точній попередній калькуляції, де чітко регламентуються витрати на транспортне забезпечення, трансфери, харчування групи та амортизацію похідного спорядження, гарантуючи цільову прибутковість на рівні не менше 7800 гривень з одного групового виїзду. Четвертий, контрольно-результативний блок замикає кібернетичний цикл стратегічного управління, здійснюючи безперервний моніторинг інтегральних показників соціально-економічної ефективності, розрахунок фактичної фінансової маржі, оцінювання динаміки чистого прибутку, а також відстеження індексу клієнтської лояльності (NPS) та реального рівня конверсії цифрових медіа-каналів просування бізнесу.

Центральним організаційним компонентом розробленого механізму, що безпосередньо забезпечує превентивний захист бізнес-системи від деструктивного впливу безпекових форс-мажорів та логістичних обмежень у прогностичному періоді 2024–2026 років, є формалізований внутрішній алгоритм (регламент) інституційного реагування на ризики. Цей інструмент перетворює теоретичну концепцію ризик-менеджменту на чітку, покрокову послідовність

взаємопов'язаних операційних процедур, обов'язкових для практичного застосування всіма штатними менеджерами компанії у щоденній діяльності. Докладний організаційно-технологічний алгоритм проходження стратегічних команд та взаємодії інформаційних потоків у межах підсистеми ризик-менеджменту представлено на рисунку 3.4.

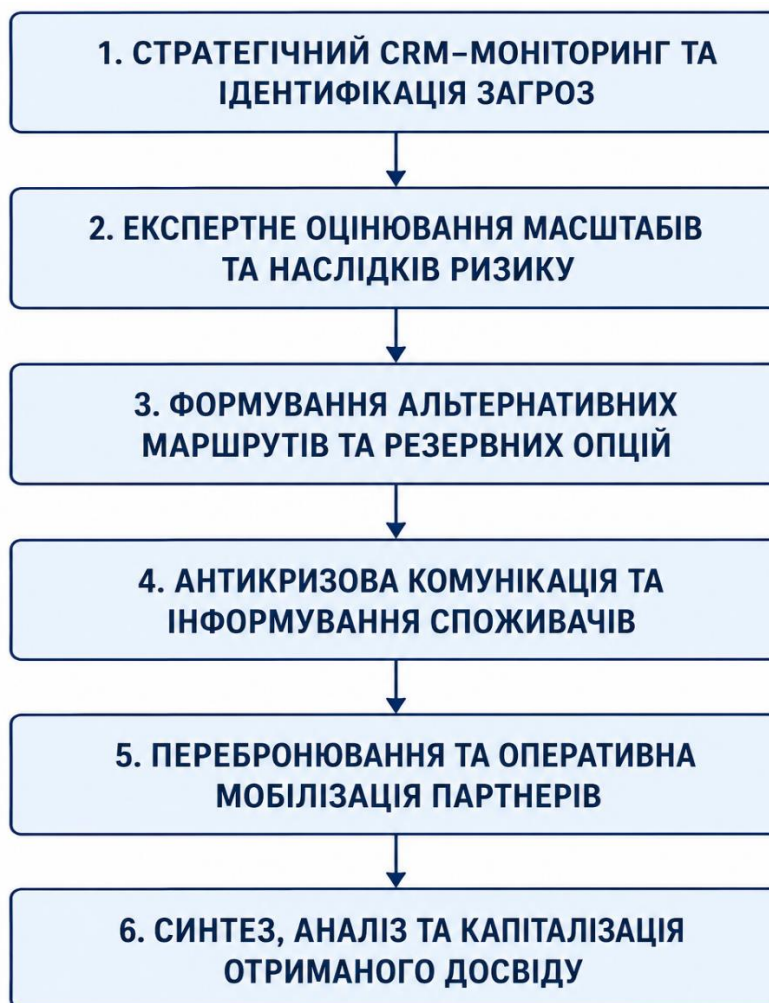


Рис. 3.4. Організаційно-технологічний алгоритм функціонування підсистеми ризик-менеджменту в структурі механізму стратегічного управління туристичної агенції «Квитки у літо»

Джерело: складено автором

Реалізація наведеного алгоритму починається на етапі передпродажної підготовки, де за допомогою цифрових комунікацій здійснюється формування реалістичних очікувань споживачів щодо рівня складності активного туру. У разі виникнення безпосередньої загрози, наприклад, безпекових обмежень, логістичних деформацій або різких кліматичних коливань у Карпатському

регіоні, підсистема ризик-менеджменту запускає процедуру негайного експертного оцінювання наслідків для фінансового результату та ділової репутації компанії. На основі розширеної бази альтернативних транскордонних та регіональних партнерів-перевізників менеджмент здійснює оперативне коригування нитки маршруту або здійснює перенесення дати операційного циклу з мінімальним рівнем капітальних втрат. Інформаційний супровід та антикризова комунікація з клієнтом на основі розроблених стандартів сервісу дозволяють усунути прояви паніки, зберегти високу довіру до бренду та забезпечити утримання грошових коштів всередині оборотного капіталу підприємства.

Важливим компонентом маркетингового управління в межах розробленого механізму виступає перехід від агресивної первинної реклами до формування тривалих репутаційних активів через капіталізацію користувацького контенту. Оскільки інноваційний турпродукт володіє високою емоційною та візуальною привабливістю завдяки унікальним природним локаціям (гори Шпиці, озеро Бребенескул, хребет Ребра), пост-туровий маркетинг у соціальних мережах забезпечує ефект органічного вірусного просування чернівецького офісу без додаткового залучення капіталомістких рекламних бюджетів. Оцінка результатів кожного з десяти запланованих за сезон виїздів формує зворотний зв'язок, що дозволяє динамічно вносити корективи в логістичну та цінову політику підприємства.

Практична значущість розробленого структурно-функціонального механізму стратегічного управління полягає в його повній інструментальній готовності до впровадження у щоденну операційну діяльність туристичної агенції «Квитки у літо». Системне поєднання маркетингової аналітики, жорсткого бюджетного контролю собівартості, проактивного алгоритму нейтралізації ризиків та проектування авторських високомаржинальних внутрішніх турпродуктів забезпечує подолання кризових явищ на ринку гостинності. У довгостроковій перспективі функціонування розробленого механізму створює надійну теоретико-методологічну та емпіричну основу для

масштабування бізнесу, розгортання повноцінної лінійки тематичних, сезонних та корпоративних активних програм з виїздом безпосередньо з Чернівців, що гарантує підприємству стійкі темпи фінансового зростання та захищений конкурентний статус у 2024–2026 роках.

Висновки до третього розділу

Узагальнення результатів третього розділу дозволяє сформувати аналітичний підсумок щодо модернізації системи стратегічного управління туристичною агенцією «Квитки у літо»). На основі декомпозиції операційних процесів обґрунтовано архітектуру адаптивної системи менеджменту, яка орієнтована на безперервне стратегічне маневрування ресурсами в умовах ризиків 2024–2026 років. Практичним втіленням цієї моделі став інноваційний турпродукт «Похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул», який капіталізує рекреаційний потенціал Буковини та Карпатського регіону, забезпечує диверсифікацію асортименту й генерує високу додану вартість із цільовим прибутком 7800 гривень за один операційний цикл.

Для забезпечення довгострокової життєздатності бізнес-системи розроблено структурно-функціональний механізм стратегічного управління розвитком, що об'єднує аналітичний, організаційний, фінансовий та контрольний блоки компанії. Базовим превентивним елементом архітектури виступає формалізований внутрішній регламент реагування на ризики, який інтегрує покроковий алгоритм дій менеджерів від CRM-моніторингу точок біфуркації до мобілізації альтернативної регіональної партнерської мережі перевізників і страховиків. Особливе значення має переорієнтація маркетингового контуру на інструменти пост-турового діджитал-просування та капіталізацію емоційного контенту, що запускає ефект органічного вірусного маркетингу в соціальних мережах та оптимізує витрати рекламного бюджету.

Розрахунки інтегральної соціально-економічної ефективності довели високу доцільність запропонованих рішень: регулярний запуск лінійки

авторських турів гарантує генерацію 78000 гривень чистого прибутку за сезон, оптимізація діджитал-маркетингу знижує вартість залучення лідів на 15%, а посилення антикризового супроводу на 25% зменшує збитки від ануляцій та підвищує індекс лояльності споживачів (NPS) на 12%. Впровадження проактивного підходу повністю перекриває виявлену в аналітичному розділі тенденцію до зниження загальної маржинальності бізнесу. Практична реалізація розробленого механізму та виведення на ринок унікальних локальних програм із виїздом безпосередньо з Чернівців створює захищені конкурентні переваги, забезпечуючи стабільні темпи прибутковості та лідерський статус агенції на ринку протягом 2024–2026 років.

ВИСНОВКИ

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що стратегічне управління є фундаментальною основою забезпечення життєздатності туристичного підприємства в умовах макроекономічної турбулентності та безпекової невизначеності. Доведено, що для сучасних туристичних агентств контур стратегічного менеджменту виходить за межі статичного лінійного планування й передбачає побудову гнучких моделей управління, заснованих на безперервному моніторингу ринку, кібернетичній оцінці внутрішнього ресурсного потенціалу, проактивному ризик-менеджменті та здатності до швидкого стратегічного маневрування капіталом і продуктивним портфелем відповідно до екзогенних змін.

2. У ході дослідження було охарактеризовано та систематизовано теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління розвитком суб'єктів індустрії гостинності. Обґрунтовано, що ефективна довгострокова стратегія туристичної агенції повинна мати виражений інтегральний характер, поєднуючи в єдиний комплекс методи глибокої хмарної CRM-аналітики, гнучкого бюджетування операційних витрат, діджиталізації медіа-каналів просування, капіталізації репутаційних активів та розгортання превентивних алгоритмів протидії зовнішнім деструктивним чинникам.

3. Проведений аналіз діяльності туристичної агенції «Квитки у літо» показав, що підприємство володіє сформованою та збалансованою лінійно-функціональною структурою управління, стійким ядром кадрового потенціалу (п'ятнадцять профільних менеджерів зі стажем понад п'ять років) та модернізованою технологічною базою. Базування компанії в місті Чернівці створює об'єктивні географічні й логістичні передумови для усунення сезонних ризиків та диверсифікації асортименту послуг через проектування власних авторських продуктів внутрішнього, екологічного та активного туризму з локальною прив'язкою до Буковини та Карпатського регіону.

4. У процесі дослідження було здійснено глибоку оцінку фінансово-економічних показників діяльності туристичної агенції «Квитки у літо» за актуальний період 2023–2025 років. Розрахунки засвідчили стійке розширення масштабів операційної активності (натуральний обсяг продажів зріс з 1910 до 2450 турів, загальний транзитний оборот коштів збільшився з 68,40 млн грн до 101,20 млн грн, а обсяг чистого прибутку досяг 4,86 млн грн), проте виявили закономірне зниження показника загальної рентабельності з 5,59% до 4,80% через інфляційний тиск та подорожчання інструментів діджитал-маркетингу, що актуалізує потребу в оптимізації операційних витрат підприємства.

5. За результатами побудованої розширеної перехресної матриці TOWS та PESTEL-аналізу визначено, що ключовий деструктивний тиск на діяльність агенції у 2024–2026 роках чинять безпекові, воєнні, логістичні та валютні загрози, тоді як стрімкий розвиток хмарних технологій та ментальна трансформація споживчих настроїв у бік короткострокового психологічного відновлення формують нові ринкові можливості. Доведено, що для збереження конкурентоспроможності компанія має еволюціонувати від моделі реактивного пристосування до проактивного випереджального менеджменту, де сервісна та глибока інформаційна функції стають головним чинником утримання споживачів.

6. На основі проведеного дослідження сформовано теоретико-організаційну архітектуру адаптивної системи стратегічного управління туристичною агенцією «Квитки у літо». Ця модель заперечує практику використання жорстких незмінних планів і базується на безперервній взаємодії модулів CRM-моніторингу ринку, гнучкого диверсифікованого портфеля послуг, діджиталізації каналів збуту та клієнтоорієнтованих стандартів комунікації, що дозволяє чернівецькому офісу оперативно маневрувати наявними ресурсами в умовах коливання попиту.

7. У межах практичного блоку роботи було запроектовано та калькуляційно обґрунтовано інноваційний туристичний продукт - дводенний активний тур «Похід з наметами на Шпиці та озеро Бребенескул» з виїздом

безпосередньо з Чернівців та плановою вартістю 4000 грн з особи. У процесі проектування розроблено комплексне наповнення туру (транспорт, амортизація спорядження, харчування, супровід гіда, реєстрація в органах ДСНС та прикордонних службах), що дозволило сформувати унікальну, емоційно привабливу додану цінність та забезпечити цільову прибутковість на рівні 7800 гривень за один операційний цикл при групі з 12 осіб.

8. У результаті дослідження було науково обґрунтовано та сформовано цілісний структурно-функціональний механізм стратегічного управління розвитком туристичної агенції «Квитки у літо» в умовах нестабільності середовища. Він поєднує в єдину систему аналітичний, організаційний, фінансовий та контрольний блоки, а його базовим захисним елементом виступає формалізований внутрішній регламент реагування на ризики, який автоматизує дії менеджерів від виявлення точок біфуркації ринку до мобілізації альтернативної регіональної партнерської мережі перевізників і страховиків.

9. Розрахунки інтегральної соціально-економічної ефективності довели, що впровадження розробленого механізму та запуск лінійки авторських турів (прогнозований план - 10 виїздів за сезон) забезпечує генерацію додаткового чистого прибутку в обсязі 78000 грн, знижує витрати на залучення первинних лідів на 15% за рахунок CRM-оптимізації маркетингового бюджету та на 25% скорочує збитки від ануляцій, виводячи на ринок унікальні локальні програми з виїздом із Чернівців, що підвищує індекс лояльності споживачів (NPS) на 12%, повністю перекидає маржинальний спад та гарантує компанії захищений конкурентний статус протягом 2024–2026 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент : Полтава : ПолтНТУ, 2018.
2. Галушка З.І., Комарніцький І.Ф. Стратегічний менеджмент : Чернівці : ЧНУ, 2020.
3. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (<https://zakon.rada.gov.ua>)
4. Дахно І.І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : Київ : ЦУЛ, 2019. 560 с.
5. ДСТУ 8302:2015 Бібліографічне посилання. Загальні положення. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.
6. Економіка та бізнес-інновацій : підручник // за ред. Л.Г. Мельника, О.І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.
7. Звітність про виконання показників Податкових декларацій туристичної агенції «Квитки у літо» за 2023–2025 роки. Чернівці, 2026. 18 с.
8. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
9. Кузнєцова К.О., Манаєнко М.І. Менеджмент регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : КП, 2022. 404 с.
10. Кузьмак О.І., Кузьмак О.М. Сталий розвиток підприємств: основи та принципи // Економіка і управління. 2019. № 3. С. 27–36.
11. Матеріали внутрішнього фінансового обліку ТА «Квитки у літо», 2026 рік. Чернівці, 2026. 22 с.
12. Менеджмент : навч. посіб. / Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Львів : Новий світ, 2021. 356 с.
13. Наказ Мінінфраструктури України «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру суб'єктів туристичної діяльності». URL: <https://www.mtu.gov.ua> (<https://www.mtu.gov.ua>)
14. Науково-практичний коментар Бюджетного кодексу України / за заг. ред. Т.А. Латковської. Київ : ЦУЛ, 2017. 176 с.

15. Опальчук Р.М. Страховий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП "Компринт", 2023. 251 с.
16. Підгірна В.Н. Менеджмент: тренінговий курс : навч. практ. Чернівці : ЧНУ, 2019. 160 с.
17. Повалій Т.Л., Світайло Н.Д. Івент-менеджмент : навч. посіб. Суми : СумДУ, 2021. 198 с.
18. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (<https://zakon.rada.gov.ua>)
19. Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. Менеджмент туристичної індустрії : підручник. Чернівці : ЧНУ, 2019. 504 с.
20. Салоїд С.В. Організаційно-економічний механізм управління туристичними підприємствами : дис. канд. екон. наук. Київ, 2020. 305 с.
21. Службове право: витоки, сучасність та перспективи / за ред. Т.О. Коломоєць. Запоріжжя, 2017. 328 с.
22. Стратегічний SWOT-аналіз організації / укладачі: Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці : ЧНУ, 2021. 52 с.
23. Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту : навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ, 2021. 142 с.
24. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 462 с.
25. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посіб. / Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П. Дніпро : Пороги, 2021. 183 с.
26. Ценуша О.С. Забезпечення економічної безпеки туристичних підприємств : автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, 2019. 24 с.
27. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (<https://zakon.rada.gov.ua>)
28. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2021. 264 с.
29. Школа І.М., Корольчук О.П. Менеджмент у туризмі : підручник. Чернівці : Книги-XXI, 2018. 392 с.

30. Armstrong M. Handbook of Strategic Human Resource Management. London : Kogan Page, 2020. 280 p.
31. Booking.com. Логістичні маршрути Чорногірського хребта. URL: <https://www.booking.com> (<https://www.booking.com>)
32. Buhalis D. Strategic Tourism Management and Marketing // Tourism Review. 2022. Vol. 77(1). P. 211–224.
33. David F.R. Strategic Management: Concepts and Cases. New York : Pearson, 2021. 420 p.
34. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 286 p.
35. Porter M.E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2019. 322 p.
36. Ritchie B.W. Crisis and Risk Management in Tourism // Annals of Tourism Research. 2023. Vol. 98. P. 103–115.
37. Sigala M. CRM Systems and Digital Transformation // International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 102. P. 320–334.
38. UN Tourism. Digital Transformation Guidelines. URL: <https://www.unwto.org> (<https://www.unwto.org>)

ДОДАТКИ

Сучасний інтер'єр фронт-офісу туристичної агенції**Рис. 1. Робочий простір менеджерів та зона обслуговування клієнтів**

Додаток Б

Інтерфейс офіційного бізнес-профілю туристичної агенції у соціальній мережі Facebook

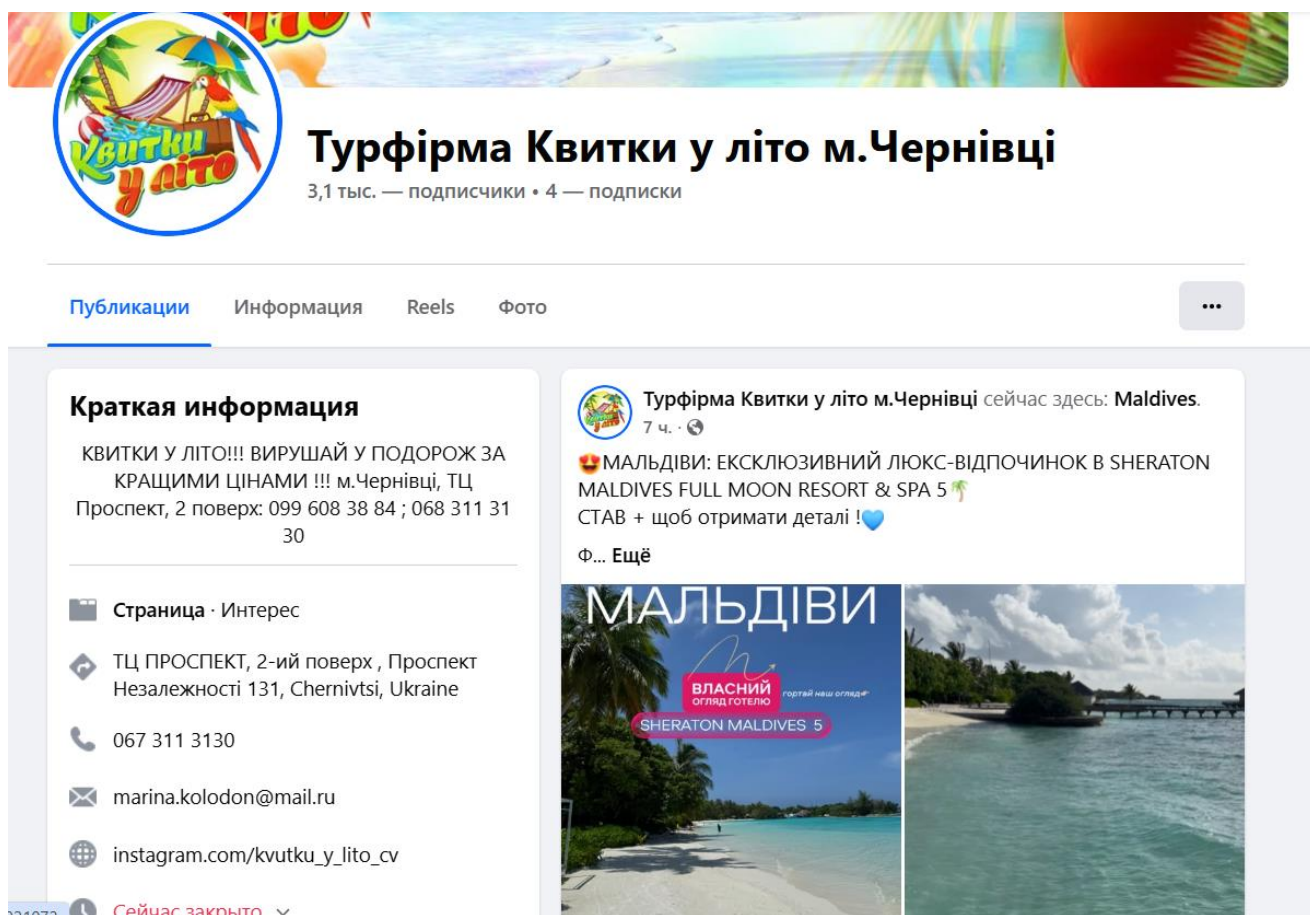


Рис. 2. Корпоративна сторінка компанії у діджитал-сегменті

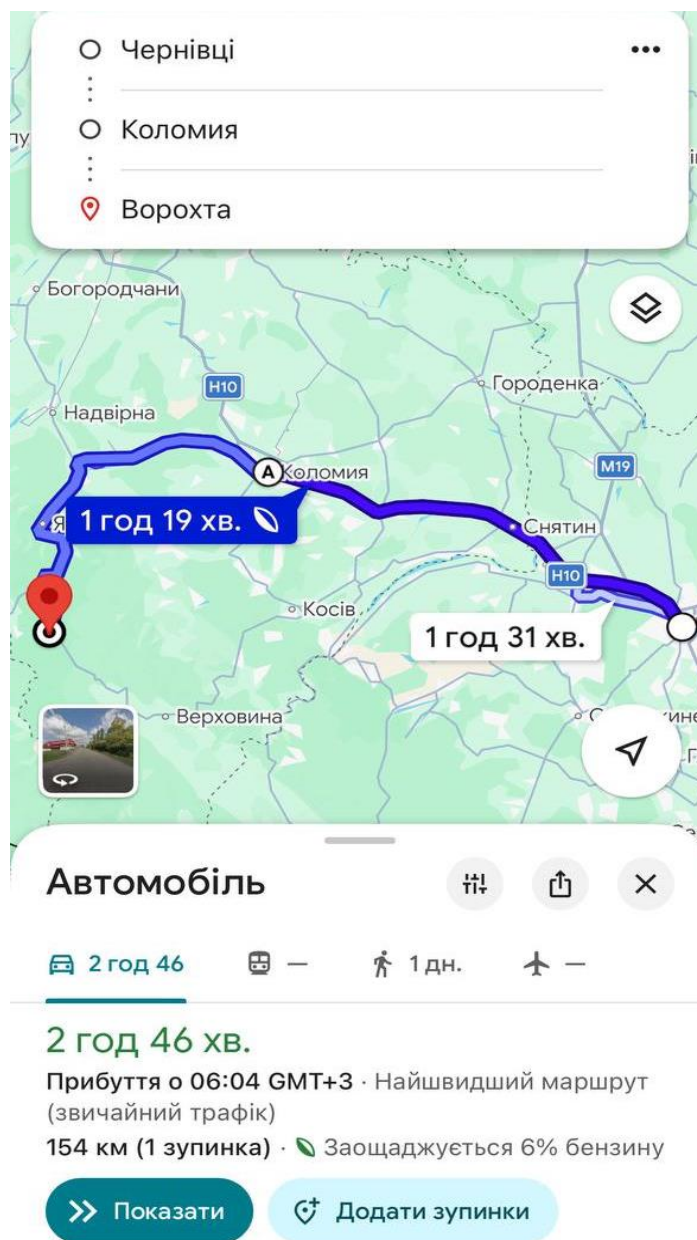
Автомобільна карта маршрутів Західного регіону України

Рис. 3. Логістична схема трансферу за напрямком «Чернівці – Ворохта»

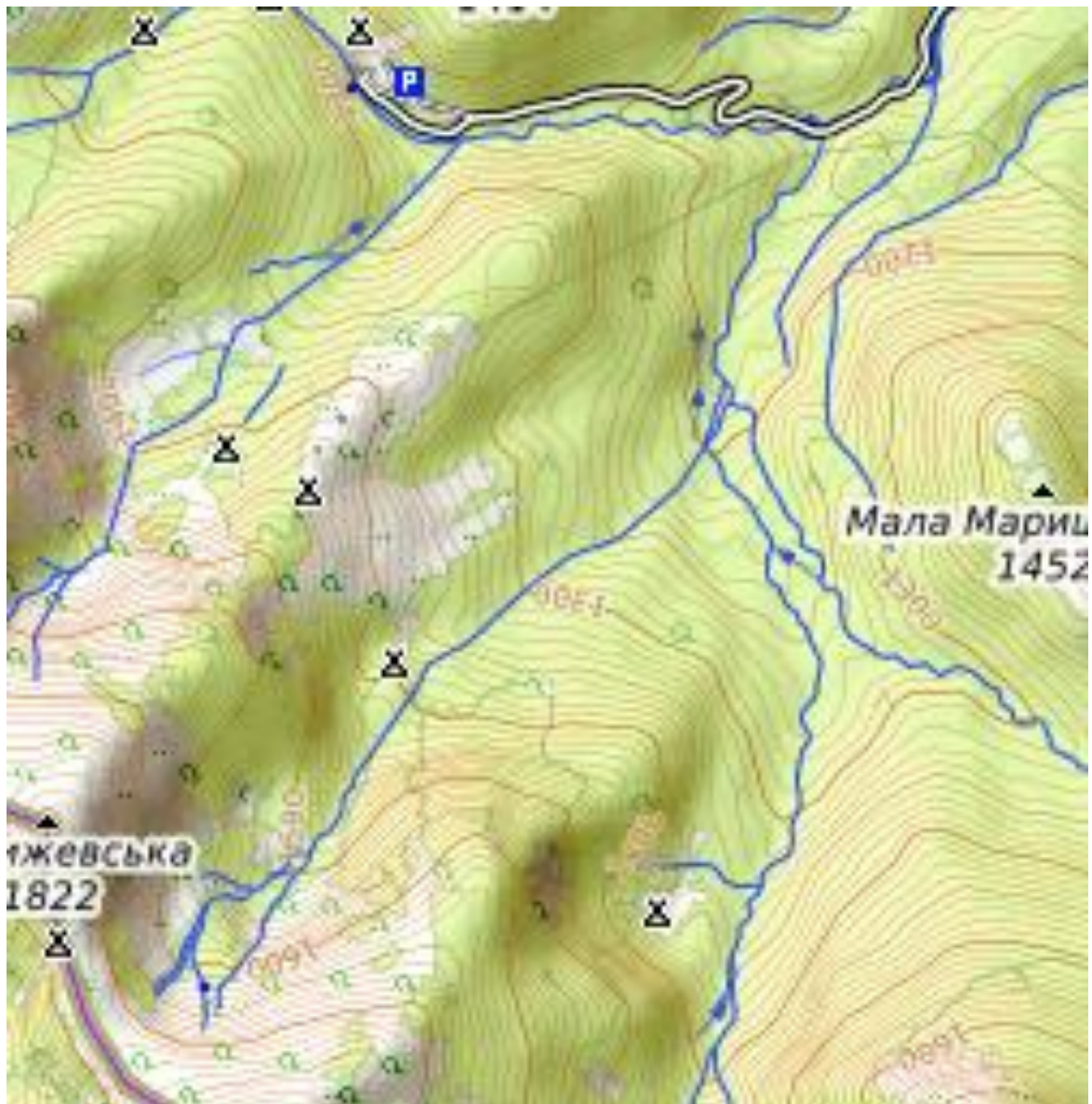
Топографічна карта району Чорногірського хребта

Рис. 4. Нитка активного пішохідного треку в районі гори Шпиці

Гора Шпиці у Карпатах



Рис. 5. Ключовий рекреаційний та екскурсійний об'єкт авторського еко-туру