

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет

Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА
ПРИКЛАДІ «КЛУБУ РОДИННОГО ВІДПОЧИНКУ
«БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу 404 групи

спеціальності 073 – Менеджмент

ОПП «Менеджмент туристичної індустрії»

Панцир Єлизавета Едуардівна

Науковий керівник:

д.геогр.н., проф.

Руденко Валерій Петрович

До захисту допущено:

на засіданні кафедри

протокол № 19 від «2» червня 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці - 2025

АНОТАЦІЯ

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4 –го курсу Панцир Є. Е. Сучасний стан та шляхи удосконалення управління на прикладі «Клубу родинного відпочинку «Буковинська Троя». 073 Менеджмент ОП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2025.

вищої освіти Розглянуто діяльність «Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя» як приклад ефективного поєднання традиційного сільського господарювання з сучасними туристичними, культурними та соціальними послугами. Акцент зроблено на аналізі управлінських процесів, фінансової стійкості, джерел доходу, фестивальної активності та соціально-реабілітаційних програм, зокрема проєкту «Школа здоров'я». Особливу увагу приділено реалізації методів та технології менеджменту: оцінці економічної ефективності діяльності підприємства, ролі маркетингових стратегій та їхнього впливу на відвідуваність і прибутковість. Робота містить розрахунки рентабельності інвестицій у сучасну рекламу, аналіз потенціалу зростання, а також виявлення ключових управлінських проблем, таких як нестача фінансової аналітики та слабка digital (цифрова) -присутність. Запропоновано стратегічні напрямки розвитку підприємства, включаючи модернізацію комунікацій, автоматизацію бізнес-процесів і диверсифікацію послуг. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності схожих підприємств у сфері туризму та соціального підприємництва.

Ключові слова: управління організацією, родинне дозвілля, Буковинська Троя, традиційні та сучасні напрями господарства.

ANNOTATION

Applicant for higher education of the first (bachelor's) level of the 4th-year Pantsyr Y. «A Case Study of the Family Leisure Club «Bukovynska Troya». 073 «Management», Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The article examines the activities of the Bukovynian Troy Family Leisure Club as an example of an effective combination of traditional agriculture with modern tourist, cultural, and social services. Emphasis is placed on the analysis of management processes, financial sustainability, sources of income, festival activities, and social rehabilitation programs, including the Health School project. Particular attention is paid to the implementation of management methods and technologies: assessing the economic efficiency of the enterprise, the role of marketing strategies and their impact on attendance and profitability. The work includes calculations of the return on investment in modern advertising, analysis of growth potential, and identification of key management problems, such as lack of financial analytics and weak digital

presence. Strategic directions for the development of the enterprise are proposed, including the modernization of communications, automation of business processes and diversification of services. The results of the study can be used to improve the efficiency of similar enterprises in the field of tourism and social entrepreneurship.

Keywords: organization management, Family Leisure, Bukovyna Troy, traditional and modern directions of the enterprise.

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

_____ (Єлизавета Панцир)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ «КЛУБУ РОДИННОГО ДОЗВІЛЛЯ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»	27
2.1. Становлення «Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя». ...	27
2.2. Основні напрями діяльності та їх результативність.	33
2.3. Проблемні питання ефективного розвитку підприємства.	45
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ «КЛУБУ РОДИННОГО ДОЗВІЛЛЯ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

В умовах сучасного соціально-економічного розвитку важливу роль у формуванні туристичної привабливості регіонів відіграють малий та середній бізнес, зокрема підприємства, які поєднують традиційні форми господарювання з інноваційними моделями обслуговування. Одним із таких підприємств є Клуб родинного дозвілля «Буковинська Троя» — багатофункціональний туристично-культурний комплекс, що не лише задовольняє потреби населення в якісному сімейному дозвіллі, а й здійснює активну соціальну, освітню та реабілітаційну діяльність. У межах цієї роботи об'єктом дослідження, виступає саме «Буковинська Троя», діяльність якої дозволяє на практиці дослідити ефективність управлінських процесів у сфері туризму, предметом аналізу є реалізація методів і технології менеджменту в оцінній організації. Організація, як зазначає Б. З. Мільнер, є цілісною соціальною структурою, яка функціонує в межах чітко окресленої мети. Відтак, будь-яке туристичне підприємство потребує чіткої організації процесів, розумного управління ресурсами та стратегічного планування для забезпечення своєї життєздатності та конкурентоспроможності. У випадку з «Буковинською Троєю» управлінська модель демонструє системність і водночас гнучкість, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати на перетині рекреаційної, економічної, культурної та соціальної сфер. Виходячи з вищезазначеного, метою роботи є оцінка сучасного стану та розробка шляхів удосконалення управління у «Клубі родинного дозвілля «Буковинська Троя». Завданнями роботи є: 1) ґрунтовне вивчення сучасного стану та організаційної структури клубу; 2) аналіз його економічних результатів, основних напрямів діяльності, джерел прибутковості, соціально-культурного впливу; 3) виявлення ключових управлінських викликів і пошук резервів для подальшого розвитку. Особлива увага приділяється розробці конкретних стратегічних і тактичних заходів щодо вдосконалення управлінської системи, маркетингових комунікацій, фінансового контролю та ефективної диверсифікації послуг. Названі методи та технології менеджменту дозволять

підвищити не лише економічну ефективність підприємства, а й його цінність як соціокультурного простору.

Започаткований у 2003 році на території села Реваківці Чернівецької області, а вже у 2008 році відкрив свої двері для відвідувачів. Починаючи з невеликого манежу та кількох стайнь, підприємство поступово розвинуло інфраструктуру до масштабного родинного простору площею понад 6 гектарів, який включає кінно-спортивний центр, міні-зоопарк, страусину ферму, етно-ресторани, музеї, тематичні зони та оздоровчі майданчики. Одним із ключових напрямів є проєкт «Школа здоров'я», що надає послуги фізичної та психологічної реабілітації для дітей з особливими освітніми потребами. Щороку понад 100 дітей проходять індивідуально адаптовані програми, які включають арт-терапію, інклюзивний театр, заняття з розвитку мовлення, сенсорну інтеграцію, музичну терапію та курси здорового способу життя. Джерела фінансування проєкту є різноманітними: благодійні внески, державне фінансування, гранти та власні прибутки клубу. Завдяки цьому «Школа здоров'я» забезпечує стає функціонування та високу якість надання соціально важливих послуг. Окрім реабілітаційних програм, підприємство проводить широкий спектр фестивальних подій, які мають як культурне, так і економічне значення для регіону. Серед найбільш відомих: «Василій Фест», «Йорданська купель», «Тюльпановий рай», «Фестини творчих родин», «День молоді» та «Лицарський фест». Кожен із цих заходів має свій унікальний формат, глибоке етнокультурне підґрунтя та приносить додаткові прибутки як самому клубу, так і суміжному бізнесу в регіоні (громадське харчування, ремісництво, готельні послуги). Наприклад, лише фестиваль тюльпанів щороку приваблює до 8 000 гостей і генерує прибуток через продаж квитків, екскурсій, сувенірної продукції та виробів ручної роботи. Кінна справа залишається ядром діяльності клубу. Вона включає верхову їзду, кінні тури, навчання, участь у спортивних подіях, розведення коней та оренду для фотосесій. Усе це не лише забезпечує регулярний прибуток, а й формує впізнаваний бренд. Особливо ефективним є поєднання традиційного господарювання з розважальними та пізнавальними

туристичними програмами: екскурсії, фотозони, анімація, майстер-класи тощо — усе це суттєво підвищує середній чек і приваблює широку цільову аудиторію. Фінансова стабільність та поступове зростання рентабельності діяльності Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя» є результатом ефективної організації внутрішніх бізнес-процесів, вдалого поєднання традиційного сільського господарювання з туристичною діяльністю, а також свідомої диверсифікації джерел доходу. Значну роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграє адаптивність підприємства до сезонних коливань попиту: в літньо-весняний період акцент робиться на кінних прогулянках, фестивалях і заходах на відкритому повітрі, тоді як у зимовий період пріоритет надається культурним подіям та індивідуальним програмам дозвілля в закритих приміщеннях.

Однак, навіть за умови позитивної динаміки, клуб стикається з низкою системних управлінських викликів. Насамперед це стосується застарілих маркетингових стратегій, які не відповідають сучасним тенденціям цифрової комунікації. Обмежене охоплення в соціальних мережах, низька активність на онлайн-платформах і відсутність роботи з інфлюенсерами обмежують притік нових клієнтів і стримують розширення ринку. Додатково ускладнює ситуацію недостатня автоматизація фінансових процесів, що призводить до затримок в аналітичному обліку та унеможливлює своєчасну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі. Практична значущість проведених досліджень полягає в їх комплексності, системності, узагальненні існуючих і в застосуванні нових технологій менеджменту у Клубі родинного дозвілля «Буковинська Троя». Переконані—потенціал для зростання залишається значним. Модернізація маркетингової діяльності через впровадження комплексної digital-кампанії — зокрема таргетованої реклами у Facebook та Instagram, пошукової оптимізації (SEO), запуску GoogleAds, ведення якісного SMM і партнерств з локальними блогерами — може суттєво змінити ситуацію. За консервативними оцінками, така трансформація здатна збільшити щомісячну відвідуваність з поточних 1 500 до 2 200 осіб.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ, МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки України, в умовах функціонування ринкових відносин, система управління поступово трансформується, набуваючи нових рис. Вона стає більш адаптивною до змін, зумовлених переходом до різних форм власності, розширенням спектру діяльності підприємств, зміною їхньої організаційно-правової структури, а також трансформацією бізнес-взаємин і впливом зовнішньоекономічних факторів [1].

Туристичний сектор відіграє значну роль у формуванні стабільного економічного зростання як на державному, так і на регіональному рівнях. Він стимулює розвиток суміжних галузей національної економіки: будівництва, торгівлі, аграрного сектору, легкої промисловості, транспорту та комунікацій. Проте сьогодні в умовах повномасштабної військової агресії Росії проти України говорити про повноцінний розвиток туризму в Україні доволі складно. Відсутність належної інфраструктури, дорожньої мережі та комунікаційних систем також не на користь ефективному функціонуванню туристичної індустрії. Без створення сприятливого інвестиційного клімату зростання цієї сфери майже неможливе. На даний момент туристично-курортна галузь не виконує в повній мірі своїх економічних, соціальних і гуманітарних функцій: вона не забезпечує значних надходжень до бюджетів, не сприяє створенню нових робочих місць, не посилює позиції сфери послуг у структурі ВВП. У зв'язку з цим актуальність дослідження управлінських процесів у сфері туризму як одного з потенційних рушіїв економічного зростання та підвищення інвестиційної привабливості України значно зросла. Особливо це питання як справедливо, на нашу думку, зауважують Г.А. Синицина та І.Ю. Тарасов, загострилося після 2014 року, коли на тлі зовнішньополітичної нестабільності та внутрішніх проблем, пов'язаних із неефективним державним управлінням і відсутністю чіткої політики в галузі туризму, з'явилися нові виклики для розвитку галузі [2]. Сучасні підприємства отримали економічну незалежність і свободу в здійсненні підприємницької

діяльності. Вступаючи на шлях самостійного розвитку, вони беруть на себе весь спектр управлінських функцій, які раніше централізовано виконувалися вищими органами. До цих функцій належать: організація та розширення виробництва, фінансова й кредитна діяльність, маркетингові дослідження, пошук партнерів, а також прогнозування ринку.

Особливість підприємств туристичної сфери полягає в появі нових управлінських завдань і функцій, що вимагає створення відповідних служб і структурних одиниць у системі управління. Проте формування нових підрозділів не здатне повністю вирішити всі проблеми. Необхідна чітко обґрунтована організаційна структура управління, підтверджена відповідними розрахунками. Це питання досі залишається актуальним і потребує належного вирішення [1]. Під організаційною структурою управління, за колективом авторів під керівництвом В.О. Онищенка, слід розуміти сукупність взаємопов'язаних підрозділів та їх субординація, які спільно виконують управлінські функції та забезпечують ефективну діяльність підприємства [3]. Кожне туристичне підприємство можна розглядати як складну та динамічну систему. Така система складається з взаємодіючих елементів і має наступні характеристики:

- цілісність;
- ієрархічну будову управління;
- орієнтацію на досягнення цілей;
- властивість емерджентності (виникнення нових якостей у результаті взаємодії елементів).

У системі можна виокремити дві категорії елементів: ті, що утворюють керуючу підсистему, і ті, які є об'єктом управління. Керуюча частина — це суб'єкт управління, який здійснює управлінські процеси, тоді як об'єкт — це сфера, що безпосередньо пов'язана з виробництвом, у нашому випадку — процес надання туристичних послуг [3]. Процес обслуговування у сфері менеджменту туризму базується на використанні основних засобів виробництва, людських ресурсів, фінансів, енергетичних та нематеріальних ресурсів. Система управління як форма організації трудової діяльності передбачає використання

інформації як об'єкта праці, технічних засобів (оргтехніки, комп'ютерів) як інструментів, а результатом є прийняття управлінських рішень. Таким чином, формування ефективної організаційної структури управління є ключовим чинником для забезпечення якісного надання туристичних послуг та успішного виконання управлінських функцій.

Керуюча підсистема та підсистема, яка підлягає управлінню, перебувають у тісному взаємозв'язку й утворюють єдину цілісну систему. Їх взаємодію можна представити як діалектичну єдність, де кожен елемент виконує свою роль у межах загальної структури. Цей взаємозв'язок можна формально описати наступним співвідношенням: $C = f(B)$, де C — загальна система підприємства, B — підсистема, яка підлягає управлінню, Y — керуюча підсистема.

Елементи управлінської структури, як стверджує І.В. Міняйленко, повинні відповідати складовим елементам підсистеми, що управляється. Це необхідно для ефективного управління виробничими процесами, забезпечення впливу керівних органів на діяльність підприємства. Водночас важливо враховувати й зовнішні фактори, які можуть чинити вплив на функціонування системи в цілому [1]. Структура керуючої підсистеми визначається рівнем складності та специфікою туристичних послуг, які надає підприємство. Як вважає І. В. Міняйленко, зв'язок між керуючою системою та тією, якою здійснюється управління, відбувається через інформаційний обмін. Дані, що надходять із процесу надання туристичних послуг, спрямовуються до керівної підсистеми. На основі отриманої інформації формуються відповідні управлінські рішення та команди впливу, які далі передаються у підсистему, що підлягає управлінню, з метою їх реалізації [1]:

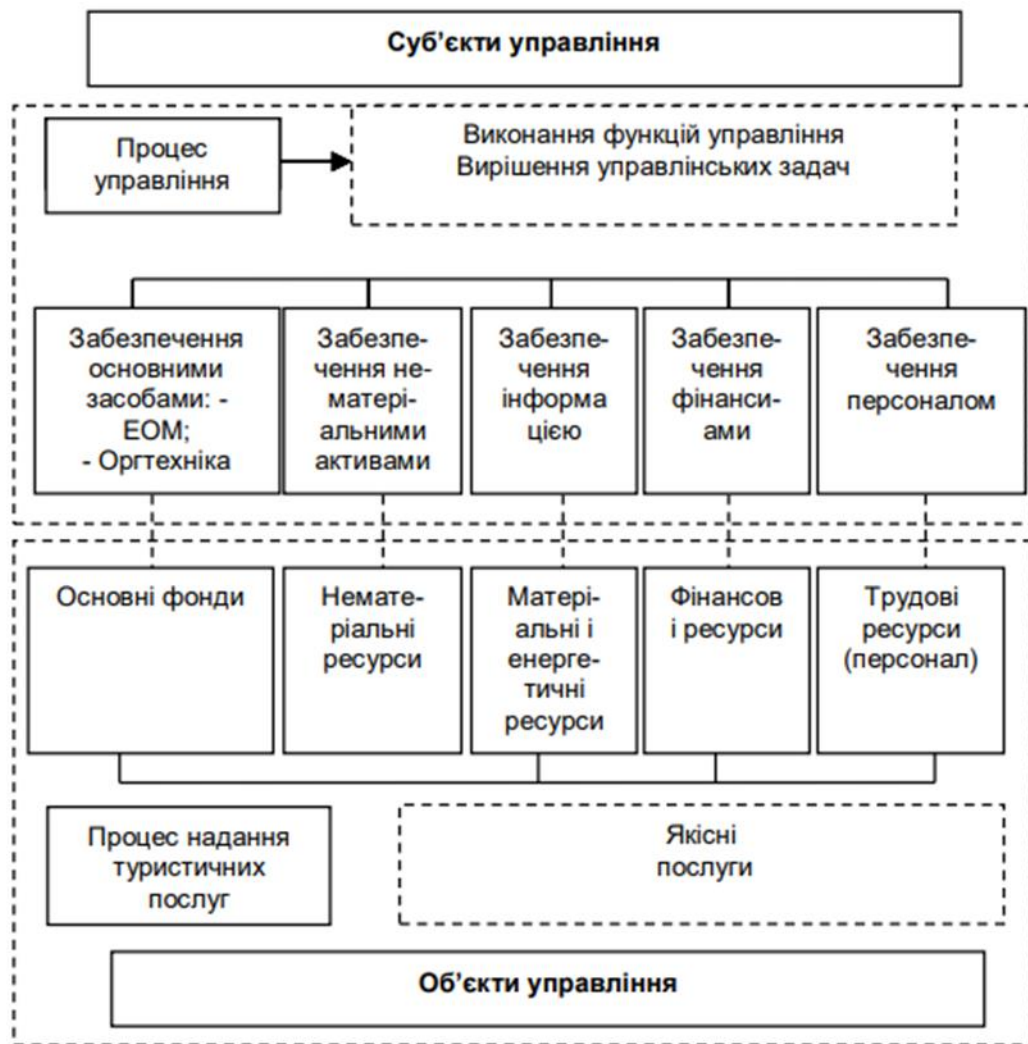


Рис. 1.1. Схема зв'язку процесу надання туристичних послуг та процесу управління [1]

Розвиток науково-технічного прогресу спричиняє ускладнення систем управління, що проявляється у розширенні їх масштабів і збільшенні спектру послуг. Будь-які зміни в підсистемі, якою управляють, автоматично впливають на керуючу підсистему, змушуючи її адаптуватися. Це, своєю чергою, ускладнює роботу управлінського персоналу через зростання обсягів інформації, яка потребує обробки, а також через зміну характеру завдань, які стоять перед ними в умовах сучасності [1]. Кожен елемент у структурі управління має відповідник у структурі, що забезпечує надання туристичних послуг. Під час розробки ефективної організаційної структури управління застосовується метод декомпозиції системи. Його основна мета — визначити повний перелік управлінських завдань і встановити логічні зв'язки між ними. Один із ключових підходів до формування організаційної структури управління був

запропонований академіком В.М. Глушковим [4]. Йдеться про системний підхід, суть якого полягає у чіткому визначенні цілей, критеріїв ефективності й подальшій структуризації діяльності. У науковій праці професора М.М. Клименюка [5] окреслені основні вимоги до ефективної структури управління:

1. Структура повинна повністю охоплювати всі управлінські завдання, що мають місце на підприємстві.
2. Кожне управлінське питання (зокрема, показник) має бути закріплене за однією конкретною задачею в межах структури — задля уникнення дублювання при реалізації управлінських функцій.
3. Сформована структура повинна забезпечувати можливість оперативного та простого вирішення включених у неї завдань.
4. Необхідно врахувати ключові взаємозв'язки між структурними елементами для їх адекватного відображення в управлінській моделі підприємства.

Однак, на практиці багато існуючих структур управління не відповідають цим критеріям, що свідчить про потребу їхнього вдосконалення. Менеджмент туризму як форма мобільного споживання та рекреаційної діяльності заснований на подоланні простору й тісно пов'язаний із характеристиками середовища в широкому розумінні цього поняття. Йдеться про природне довкілля, соціокультурні умови та економічне оточення. На відміну від інших сфер господарювання, де продукція доставляється безпосередньо до споживача, у туризмі сам споживач переміщується до місць, які володіють туристично-рекреаційними ресурсами або привабливими об'єктами. Отже, споживання туристичних послуг найчастіше відбувається в певній географічній точці, вибраній туристом заздалегідь, що і формує поняття туристичної дестинації. Історично першим задокументованим прикладом туристичної дестинації вважають англійське місто Лафборо. Саме туди 5 липня 1841 року Томас Кук організував поїздку для 570 учасників руху за тверезий спосіб життя на зустріч Асоціації непитущих із південних графств центральної частини Англії. У цьому турі вперше було вжите поняття «destination» — як місце, куди прямує група мандрівників [5]. Щоб глибше зрозуміти суть терміну «дестинація», доцільно

звернутися до його етимології. В англійській мові слово «destination» має кілька значень, зокрема: призначення, місце прибуття, ціль подорожі. Це поняття не є суто туристичним і широко застосовується в інших сферах, зокрема при позначенні напрямків переміщення літаків або переміщення людей з різними намірами. Основною рисою терміна є просторово-територіальна спрямованість: дестинація завжди означає конкретне місце, куди спрямовано рух. У «Оксфордському словнику понять і термінів» поняття «дестинація» визначається як: «destination – the place to which a person or thing is going», що в перекладі означає: «місце, куди направляється людина або предмет» [6].

У науковій літературі з менеджменту туристичної індустрії, найпоширенішими підходами до аналізу туристичних дестинацій є:

- географічний або ресурсно-територіальний,
- економіко-управлінський,
- маркетинговий,
- соціально-культурологічний.

Підходи дозволяють комплексно охопити різні аспекти функціонування туристичних дестинацій, а також врахувати динаміку змін середовища, у якому вони розвиваються. Важливу роль у сучасному розумінні дестинації як багатовимірного об'єкта дослідження відіграє також науковий доробок, присвячений вивченню наукової спадщини та її впливу на розвиток управлінських підходів. Зокрема, у праці Руденка В.П. та Панцира Є.Є. [7] порушується питання пошуку, ідентифікації та оцінки румуномовної наукової спадщини з менеджменту, що зберігається у науковій бібліотеці Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Це дослідження демонструє актуальність міжкультурного аналізу знань у галузі управління, включаючи й сферу туристичного менеджменту. Географічна інтерпретація базується на концептуальних засадах і методології фізичної, економічної та соціальної географії. Основну увагу в цьому підході приділяють дослідженню природного, історико-культурного та рекреаційного потенціалу території, який визначає її привабливість для туристів.

Економіко-управлінський підхід трактує туристичну дестинацію як окремий економічний простір, де формуються та взаємодіють ринкові механізми виробництва і споживання туристичних послуг. У цьому контексті дестинація розглядається як об'єкт управління — багатокомпонентна управлінська система, що включає як комерційні, так і некомерційні суб'єкти.

Маркетинговий підхід орієнтується на відповідність туристичного продукту потребам і запитам цільових сегментів споживачів. Дестинація аналізується з точки зору формування привабливої пропозиції для різних груп туристів, що дозволяє ефективно позиціонувати її на ринку.

Соціокультурний підхід зосереджується на дослідженні культурної складової дестинації, яка проявляється через архітектурні пам'ятки, мистецькі об'єкти, релігійні святині, етнографічну спадщину, традиції, звичаї, цінності та спосіб життя місцевої спільноти, що приймає туристів.

Сутність та класифікація туристичних ресурсів, як важливішої складової менеджменту туристичної індустрії. Згідно з положеннями Глобального етичного кодексу туризму, туристичні ресурси розглядаються як спільне надбання людства, а також громади, на території якої вони розміщені. У зв'язку з цим суспільство має особливі обов'язки й права щодо їхнього збереження, використання та розвитку. Рівень гармонійного функціонування туристичного ринку значною мірою залежить від стану туристично-рекреаційного потенціалу країни або регіону, а також від ефективного підходу до його планування та раціонального використання. За оцінками фахівців Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), туристичний ринок вважається збалансованим, якщо на одного виїзного туриста припадає один в'їзний та четверо внутрішніх мандрівників. Домінування виїзного туризму вважається пасивним, тоді як переважання в'їзного свідчить про активний розвиток галузі [8]. Історично туристичні ресурси розглядалися як частина ширшої категорії — рекреаційних ресурсів. У туристичній науці активно використовується поняття туристично-рекреаційних ресурсів, які умовно поділяють на кілька основних груп:

- матеріальні — включають природні об'єкти, об'єкти, створені внаслідок взаємодії природи та людини, а також виключно антропогенні елементи;
- нематеріальні — це культурна спадщина, традиції, релігія, національні особливості, легенди, фольклор тощо;
- подієві ресурси — це визначні події культурного, спортивного, релігійного чи іншого характеру, які здатні приваблювати туристів.

Варто зазначити, що не кожен елемент туристичної дестинації автоматично стає туристичним ресурсом. Лише ті об'єкти, які володіють привабливими для туриста характеристиками — такими як інформаційна насиченість, престижність, популярність тощо — і можуть приносити дохід при комерційному використанні, набувають статусу ресурсу. Об'єкти, які ще не викликають інтересу з боку туристів або недоступні через економічні, технологічні чи інфраструктурні обмеження, не розглядаються як ресурси. Вони можуть набути такого статусу лише за умови створення техніко-економічних умов для їх введення в туристичний обіг. Наприклад, розвиток інфраструктури в гірських районах Альп дав змогу перетворити їх у потужний туристичний ресурс. Споживачі туристичних послуг висувають певні вимоги до туристичних ресурсів, які пов'язані з можливістю реалізації різноманітних форм дозвілля. Зокрема, йдеться про:

- можливість насолоджуватися природною красою (відвідування заповідників, природних пам'яток, споглядання мальовничих ландшафтів тощо);
- знайомство з культурними надбаннями (огляд архітектурних, історичних та культурних пам'яток, відвідування театрів, музеїв, галерей);
- участь у спортивних активностях (піші, водні, гірськолижні, велосипедні подорожі, автотури, спортивні ігри);
- зайняття аматорськими хобі (рибальство, мисливство та інші дозвіллі практики).

До ключових характеристик, які визначають цінність туристичних ресурсів, зазвичай відносять такі параметри:

- атрактивність (тобто привабливість для туриста);

- доступність (як фізична, так і інфраструктурна);
- рівень дослідженості (обізнаність суспільства про ресурс, його наукова вивченість);
- видовищність (значення об'єкта як візуального або пізнавального атрактора);
- потенційний запас (обсяги ресурсу, які можуть бути використані без шкоди);
- ємність (кількість туристів, яку може прийняти об'єкт одночасно);
- способи використання (форми організації туризму на основі цього ресурсу).

У сучасному менеджменті туристичної індустрії зростає інтерес до нового напрямку — міфологізації туристичних ресурсів. Йдеться про створення нематеріальних ресурсів, що ґрунтуються на легендах, історіях, міфах або популярній культурі. Часто саме завдяки подібним наративам туристи обирають певні місця для відвідування, навіть якщо ці дестинації не мають об'єктивних переваг перед іншими територіями. Прикладами такого феномену є озеро Лох-Несс у Шотландії, яке асоціюється з міфічною істотою, або Трансільванія, що стала відомою завдяки легендам про графа Дракулу. Також популярність можуть здобувати місця, які зображено у відомих кінострічках чи на картинах художників. Міфологічні туристичні ресурси — це елементи нематеріальної культури, які набувають туристичної цінності через свій образ, легенду чи популярний культурний контекст. Вони можуть виникати як природним шляхом, через масову культуру чи традиції, так і бути створеними штучно з маркетинговою метою. У будь-якому випадку, їх комерційне використання сприяє розвитку місцевої туристичної індустрії та економіки.

Інфраструктура туристичної дестинації. Матеріально-технічна основа туристичних дестинацій — це туристична інфраструктура. Проте, категорія «туристична інфраструктура» не має чітко визначеного тлумачення ані в нормативних документах, ані в науковій літературі. Також потребує додаткового теоретичного осмислення й аналізу специфіка інфраструктури туризму. У наукових працях можна зустріти кілька підходів до розуміння інфраструктури туризму. За походженням, англійське слово "infrastructure" складається з двох частин: *infra* — «нижче», і *structure* — «будівля, споруда», що в сукупності можна

перекласти як «обслуговуюча структура» [9]. Як економічне поняття, теорія інфраструктури була вперше розроблена в працях А. Маршала та Д. Кларка в першій половині XX століття, де вони розглядали інфраструктуру як сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують виробництво (виробнича інфраструктура: транспорт, зв'язок, енергетичні мережі та ін.) і забезпечують потреби населення (соціальна інфраструктура: медичні заклади, освіта, торгівля тощо). В економічному словнику термін «інфраструктура» визначається як сукупність галузей, що обслуговують різні сфери, зокрема промисловість, сільське господарство, будівництво, енергетичний сектор, транспорт, зв'язок, водопостачання, медицину, науку та освіту. Відповідно до цього, виділяють два основних типи інфраструктури: виробничу та соціальну. До виробничої належать транспортні мережі, енергетичні лінії, зв'язок, логістика, а також підприємства науково-дослідницького характеру. Соціальна інфраструктура включає освітні, медичні та соціальні установи, а також інші заклади, що сприяють забезпеченню базових потреб суспільства. Зокрема, є ще поняття інфраструктури ринку (market infrastructure), яке позначає сукупність організацій, підприємств, фінансових і ринкових установ, які забезпечують функціонування ринку капіталів та інших комерційних структур [10]. Згідно з українським законодавством, зокрема Законом України «Про туризм», туристична інфраструктура охоплює різноманітні суб'єкти туристичної діяльності, серед яких готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, а також підприємства харчування, транспортні компанії та заклади культури й спорту. Вона включає також необхідні для обслуговування туристів будівлі та споруди, комунікаційні засоби і транспортні мережі, які беруть участь у наданні туристичних послуг [11].

Туристична дестинація як об'єкт менеджменту туристичної індустрії. Туристична дестинація – це місце, куди турист прибуває з певною метою. У такій дестинації може бути інфраструктура, а може й не бути. Проте, центральною її частиною завжди є атракція, яка є основною причиною, чому турист вибирає саме це місце. В сучасних умовах успішний підприємець здатен отримати

прибуток з будь-якого ресурсу, проте першочерговим завданням є задоволення потреб клієнта. Тому, підприємець (який може бути як представником державного, так і приватного сектора, і не обов'язково має бути прямо пов'язаний з туризмом) виявляє ресурс (будь то природний чи створений людиною) та, усвідомлюючи попит на нього з боку туристів, розробляє унікальний туристичний продукт, який максимально задовольняє потреби туриста. Це сприяє створенню позитивного іміджу місцевості, розвитку робочих місць і збільшенню доходів не тільки самого підприємця, а й місцевого бюджету та інших бізнесів. Ідей щодо того, яким буде турпродукт, його меседж і призначення, може бути безліч. Однак, поки що організація такого продукту лише на етапі ідеї. Виникає питання: коли туристична дестинація перетворюється на організацію — об'єкт підприємництва?

Процес організації включає кілька етапів: створення ідей, організація людей і необхідних матеріальних засобів, а також організація їх взаємодії. Саме організація є початковим етапом, що передуює самій діяльності. Вона визначає структуру, методи та ресурси для досягнення поставленої мети, і без неї будь-яка діяльність не буде ефективною та цілеспрямованою. Згідно з визначенням Б. З. Мільнера [12], організація — це соціальна структура з певними межами, що функціонує на постійній основі для досягнення загальної мети. У контексті туризму підприємець свідомо організовує діяльність для забезпечення належних умов для перебування туриста в дестинації. Його завдання — покращити досвід туриста шляхом створення необхідної інфраструктури, встановлення конкурентоспроможних цін, підтримки високої якості послуг та відповідності очікуванням туристів.

Не можна не погодитись з тим, що і принципи підприємця може діяти двома основними способами:

1. Розбудовувати інфраструктуру самостійно. Прикладом цього є Шейх Мухаммед Ібн Рашид Аль Мактум в ОАЕ, який в пустелі створив туристичні дестинації, такі як штучні пальмові острови (Пальма Джумейра, Пальма Джебель

Алі, Пальма Дейра), найбільший акваріум у світі, готель Бурдж аль-Араб, міжнародний гольф-клуб та інші об'єкти.

2. Об'єднати інших підприємців навколо атракції. В такому випадку необхідно переконати інших учасників ринку в перевагах співпраці. Взаємодія між підприємцями може бути організована в різних формах, але у кожній з них, як ми вважаємо, всі учасники мають отримати вигоди:

- організатор (координаційний центр) повинен отримати якісний продукт від постачальників послуг, який відповідає концепції дестинації;
- підприємства-постачальники послуг виграють від притоку туристів, зменшення витрат на рекламу та покращення умов діяльності на території (наприклад, завдяки державним пільгам, покращеній інфраструктурі, а також підвищенню іміджу місцевості);
- туристи, в свою чергу, отримують унікальні та незабутні враження, що стимулюють їх повернення в дестинацію. Однак, для того, щоб підтримувати інтерес до місця, організатори та постачальники послуг повинні постійно пропонувати нові ідеї та інновації, адже лише таким чином можна підтримувати інтерес туристів і забезпечити сталий розвиток дестинації.

Принципи управління туристичною дестинацією. Успішне управління локальною туристичною дестинацією потребує знань специфіки туристичної галузі як базової компетенції. Менеджмент дестинації повинен відповідати ряду ключових вимог:

1. Володіння здатністю координувати діяльність у межах міжгалузевої взаємодії, оскільки створення туристичного продукту передбачає участь представників різних секторів економіки.
2. Наявність у структурі управління не лише вертикальних, але й горизонтальних і діагональних зв'язків, що дозволяє уникати міжвідомчих бар'єрів та зменшити часові втрати між прийняттям рішень і їх практичною реалізацією.
3. Використання мінімальної кількості адміністративних (директивних) методів, оскільки розвиток сфери послуг напряду залежить від ефективності приватного підприємництва.

4. Необхідність здійснення просторового планування та контролю туристичних потоків, що є важливим елементом стратегії розвитку дестинації відповідно до її географічних особливостей.

Як об'єкт управління, туристична дестинація функціонує відповідно до загальних принципів організаційного менеджменту. Основу цих принципів становлять положення проектного управління [13]:

1. Цілеспрямованість — кожна дестинація як проект повинна бути орієнтована на досягнення чітко визначеної кінцевої мети.
2. Системний підхід — управління дестинацією має розглядатися як єдина система з внутрішніми підсистемами, які взаємодіють між собою і впливають на результат у цілому. Це дозволяє аналізувати кожен компонент, визначати зв'язки та оцінювати ефективність окремих елементів.
3. Комплексність — потребує врахування взаємозв'язків між усіма етапами й учасниками проекту, а також дотримання єдності стратегічної мети з конкретними управлінськими рішеннями.
4. Забезпеченість — передбачає наявність усіх необхідних ресурсів (людських, фінансових, технічних тощо) для реалізації запланованих заходів.
5. Пріоритетність — під час планування та реалізації проектів першочергово мають враховуватися ключові завдання, що відповідають загальній стратегії розвитку території.

Для досягнення сталого розвитку туризму, на нашу думку, управління дестинацією також повинно враховувати специфічні галузеві принципи:

1. Узгодження цілей окремих туристичних підприємств із загальними стратегічними цілями дестинації.
2. Поєднання конкуренції з партнерством між підприємствами, які створюють спільний турпродукт.
3. Регулювання рівня туристичної активності відповідно до реального потенціалу території.
4. Встановлення оплати за використання туристичних ресурсів як способу їх раціонального використання.

5. Впровадження диференційованої плати, яка залежить від значущості та унікальності ресурсів.
6. Формування ефективного партнерства між державними, приватними, громадськими структурами, що беруть участь у розвитку дестинації.
7. Дотримання стандартів безпеки у наданні всіх туристичних послуг.
8. Розподіл відповідальності між учасниками ринку за недотримання правил використання ресурсів.
9. Використання інтегрованого, екологічного, культурологічного та програмного підходів у плануванні та управлінні.
10. Активне управління ризиками та орієнтація на довгостроковий стійкий розвиток.
11. Пріоритетність місцевих інтересів при прийнятті управлінських рішень.
12. Підтримка й збереження унікальності туристичної дестинації.

Дотримання зазначених загальних і спеціалізованих принципів створює підґрунтя для ефективного управління дестинацією як інноваційним проєктом, здатним забезпечити сталий розвиток території.

Сутність і взаємозв'язок функцій управління туристичною дестинацією. У системі управління туристичною дестинацією прийнято виокремлювати дві основні групи функцій: загальні (базові) та спеціалізовані (конкретні). Загальні функції притаманні будь-якій управлінській системі, оскільки відповідають ключовим напрямам управлінської діяльності. Як уже зазначалося, туристична дестинація є складною інтегрованою системою управління, яка передбачає взаємодію природних, соціальних, економічних та інфраструктурних складників. Успішне функціонування такої системи в умовах сталого розвитку туризму забезпечує не лише економічну доцільність, а й збереження унікальних туристичних ресурсів.

З огляду на тісний зв'язок туристичних дестинацій із регіональним розвитком, у процесі управління важливо враховувати наявність концепції сталого розвитку території, а також робочих ініціативних груп, що підтримують ці ідеї. У цьому контексті функції управління мають орієнтуватися не лише на

сучасні виклики, але й на перспективи довгострокового розвитку регіону. Виокремлюються такі ключові загальні функції управління дестинацією:

1. Прогнозування та планування. Передбачає аналіз природних, соціальних та економічних особливостей території, її ресурсного потенціалу, закономірностей просторового розвитку та формування обґрунтованої програми дій.
2. Організація. Спрямована на оптимізацію управлінської структури, визначення повноважень і відповідальності, регламентацію операцій та встановлення чіткої системи взаємодії між усіма суб'єктами, задіяними в управлінні дестинацією.
3. Координація. Забезпечує погодженість дій між різними ланками управління та секторами регіональної системи з урахуванням сезонності, виробничих циклів та інших ритмів функціонування території.
4. Регулювання. Здійснюється шляхом управлінських впливів, що мають на меті усунення виявлених відхилень у розвитку системи на основі даних моніторингу та аналізу.
5. Моніторинг та аналіз. Ця функція передбачає постійне відстеження стану дестинації, виявлення диспропорцій, загроз і негативних тенденцій. Аналіз орієнтований на специфіку території — її історію, культуру, менталітет населення, наявний туристичний потенціал. Ця функція потребує наявності інформаційної та технічної бази для збору, обробки й зберігання даних.

Варто зазначити, що хоча деякі традиційні функції (наприклад, оперативне управління, мотивація) тут не розглядаються окремо, вони залишаються актуальними, однак мають загальновідомий характер і не потребують додаткового уточнення з огляду на специфіку туристичного менеджменту.

Специфічні функції управління дестинацією як інноваційним проєктом сталого туризму, і які є одним з напрямів менеджменту туристичної індустрії:

1. Управління предметною областю, якістю, часом та вартістю проєкту. Ці параметри формують ядро проєктного підходу та забезпечують його відповідність поставленим цілям.

2. Управління персоналом. Враховує динамічну потребу в спеціалістах різного профілю, формування ефективної проєктної команди, розподіл обов'язків та створення сприятливих умов для командної роботи.
3. Управління комунікаціями. Забезпечує безперервний інформаційний обмін як усередині організаційної структури, так і з зовнішніми стейкхолдерами.
4. Управління контрактами та ресурсним забезпеченням. Спрямоване на ефективну організацію взаємин із постачальниками та партнерами, забезпечення дестинації усім необхідним.
5. Управління ризиками. Включає ідентифікацію можливих загроз і розробку механізмів їх уникнення або мінімізації.
6. Управління екологічною, соціальною, культурною та економічною стійкістю. Забезпечує гармонійний розвиток дестинації з урахуванням усіх складових сталого розвитку.

Взаємозв'язок і взаємозумовленість функцій. Усі функції управління тісно пов'язані між собою і становлять єдиний управлінський процес. Кожна функція має свою специфіку, але їх реалізація не можлива ізольовано одна від одної. Наприклад, успішне планування потребує організації ресурсів і персоналу, ефективна мотивація впливає на якість праці, а без контролю неможливо оцінити досягнуті результати.

Критерії ефективності управління туристичним проєктом:

- технічна здійсненність – оцінюється за параметрами предметної області та якості;
- конкурентоспроможність – визначається якістю, вартістю та часом реалізації;
- трудомісткість – вимірюється витратами часу та ресурсів;
- життєздатність – залежить від вартості, ризиків і змістовної наповненості проєкту;
- загальна ефективність – базується на кваліфікації персоналу, інформаційній взаємодії та матеріально-технічній основі [13].

Таким чином, управлінські функції формують єдиний, логічно пов'язаний процес, що лежить в основі ефективного функціонування туристичної

дестинації. Вони є універсальними для будь-якої сфери управління, але в туризму менеджменті набувають особливого змісту з огляду на специфіку самої галузі. Серед методів оцінювання конкурентоспроможності та привабливості туристичних дестинацій найважливішим є оцінювання їх конкурентоспроможності як важливого інструменту стратегічного управління, що дозволяє визначити позицію певної туристичної дестинації на відповідному ринку, виявити її сильні й слабкі сторони та сформулювати підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Така оцінка здійснюється на різних рівнях: «макро-, мезо- та мікрорівнях», що відповідають масштабам аналізованого об'єкта.

I. Рівнева ієрархія оцінювання конкурентоспроможності:

- макрорівень – оцінювання туристичного потенціалу та привабливості країни в цілому як туристичної дестинації (макродестинації);
- мезорівень – аналіз туристичної привабливості регіонів, міст, курортів, тобто мезодестинацій;
- мікрорівень – оцінювання окремих суб'єктів туристичної індустрії, підприємств або конкретних туристичних продуктів і послуг.

На кожному з цих рівнів оцінювання виконує різні завдання – від розробки національних стратегій розвитку туризму до підвищення конкурентоспроможності окремого готелю чи туру. Результати можуть бути використані для формування маркетингових стратегій, залучення інвестицій, прийняття управлінських рішень та розробки програм розвитку. Особливої актуальності в контексті стратегічного планування набуває аналіз збалансованості розвитку туристичних дестинацій із позицій використання природно-ресурсного потенціалу. У цьому аспекті заслуговує на увагу дослідження Руденка С.В., Руденка В.П. та Панцира Є.Є. [14], у якому обґрунтовано критерії раціонального використання природних ресурсів через співвідношення територіальної та економічної продуктивності екосистем. Такий підхід може бути ефективно адаптований у сфері туризму для визначення оптимальних меж навантаження на туристичні дестинації, а також для розробки

стратегій сталого розвитку, що поєднують економічну ефективність із збереженням екологічного балансу.

II. Актуальність оцінювання конкурентоспроможності макродестинацій.

Світовий туристичний ринок стає дедалі динамічнішим і конкурентним. Причини, що зумовлюють зростання конкуренції між туристичними дестинаціями на глобальному рівні, включають:

1. Наслідки глобальних фінансово-економічних криз, які знижують загальний обсяг туристичних потоків та змушують дестинації активніше боротися за кожного туриста.
2. Поява нових туристичних напрямів, зокрема країн Південно-Східної Азії, Африки та Латинської Америки, які швидко нарощують туристичну інфраструктуру та активно просувають себе на світовому ринку.
3. Трансформація споживчих звичок – зростання популярності локального туризму, розвиток цифрових технологій розваг, що частково заміщують традиційні подорожі.
4. Уповільнення темпів зростання туристичних потоків при одночасному збільшенні кількості гравців на ринку, що призводить до загострення конкуренції.
5. Зростання пропозиції однотипних туристичних продуктів (субститутів), що ускладнює диференціацію та стимулює зниження цін, іноді на шкоду якості.

III. Завдання оцінювання конкурентоспроможності туристичних дестинацій:

- визначення конкурентних позицій дестинації на ринку;
- виявлення резервів розвитку та стратегічних переваг;
- формування ефективної маркетингової політики;
- підготовка обґрунтованих стратегій залучення інвестицій;
- забезпечення сталого розвитку туризму на основі раціонального використання ресурсів.

IV. Методи оцінювання конкурентоспроможності та привабливості дестинацій:

1. SWOT-аналіз. Оцінка сильних (Strengths), слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) для дестинації. Дає комплексне уявлення про внутрішній і зовнішній потенціал.
2. Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг). Визначення позиції дестинації щодо конкурентів за ключовими параметрами: якість послуг, ціни, інфраструктура, маркетингова активність тощо.
3. Індекс конкурентоспроможності туристичних дестинацій (ТТСІ). Запропонований Всесвітнім економічним форумом, охоплює 14 складових, серед яких – регуляторне середовище, інфраструктура, природні та культурні ресурси, безпека, пріоритетність розвитку туризму та ін.
4. Соціологічні опитування та анкетування туристів. Дають змогу оцінити реальну привабливість дестинації з погляду споживача, зокрема рівень задоволеності, лояльність, готовність рекомендувати іншим.

У сучасних умовах посиленої конкуренції на туристичному ринку оцінювання конкурентоспроможності дестинацій набуває стратегічного значення. Завдяки використанню відповідних методів можна своєчасно ідентифікувати слабкі місця, розробити ефективні стратегії розвитку та забезпечити стабільне зростання туристичної галузі на всіх рівнях. У перспективі це сприятиме формуванню позитивного іміджу дестинації, залученню туристів і підвищенню її стійкості в умовах глобальних змін. Становлення ефективної системи управління в туристичній галузі України є необхідною умовою її розвитку в умовах економічних трансформацій і зовнішніх викликів. Попри значний потенціал, галузь наразі не виконує повною мірою своїх соціально-економічних функцій через брак інфраструктури, інвестицій та стратегічного підходу. Формування адаптивної організаційної структури управління, заснованої на системному підході та врахуванні специфіки туристичних дестинацій, є ключовим чинником для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності туристичного сектору в Україні.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ «КЛУБУ РОДИННОГО ДОЗВІЛЛЯ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»

2.1. Становлення «Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя»

Клуб родинного дозвілля «Буковинська Троя» – це не просто кінно-спортивний комплекс, це унікальне місце на мапі Чернівецької області, яке поєднує в собі елементи активного, екологічного та культурного відпочинку. Його історія, ідея створення, мета та соціальна значимість заслуговують на окрему увагу. Це простір, де традиції гармонійно переплітаються з сучасністю, де кожен гість має можливість не просто провести час, а й відчувати справжню єдність із природою та культурною спадщиною краю.

Перші кроки були зроблені у 2003 році, коли на околицях села Реваківці почали розчищати ділянку під майбутній комплекс. Спочатку це був лише невеликий манеж і кілька стайнь для коней. Та з часом проект розростався: будувалися нові інфраструктурні об'єкти, з'являлися міні-зоопарк, страусина ферма, ресторани та музеї. Назву «Буковинська Троя» обрали не випадково — вона символізує силу, витривалість і зв'язок із героїчним минулим. Офіційне відкриття комплексу відбулося у 2008 році і з того часу «Буковинська Троя» стала популярним місцем серед мешканців Чернівецької області та туристів з усієї України. Комплекс неодноразово приймав фестивалі, кінні змагання, етно-події та святкування важливих дат. Клуб було засновано у селі Реваківці, яке розташоване всього за 20 кілометрів від обласного центру – міста Чернівці. Заснування клубу стало відповіддю на потребу сучасного суспільства в якісному, екологічно чистому та корисному дозвіллі для всієї родини. Цей комплекс охоплює майже 6 гектарів [13]. Початковими інвестиціями для будівництва інфраструктури, закупівлі коней були приблизно 800 тисяч гривень, надалі витрачалось більше коштів. Розберемо кошторис комплексу «Школа здоров'я» станом на 2020 рік [15]. За інформацією Яцука Володимира, який був бухгалтером та опрацьовував всі економічні дані: вартість фундаментних робіт загальною площею 690 м.кв. – 175 000 грн; мостіння стін 6-х поверхневої будівлі та перекриттів загальною площею 3600 м. кв. – 2 940 000 грн.

Таблиця 2.1.1

Витрати в облаштування інфраструктури комплексу «Буковинська Троя»

Дахове покриття	680 000 грн.
Системи освітлення внутрішнє	240 000 грн.
Зовнішнє освітлення	45 000 грн.
Кухня та обладнання	190 000 грн.
Отоплення	450 000 грн.
Сантехніки	190 000 грн.
Каналізація	45 000 грн.
Екоочисна система	120 000 грн.
Пожежна сигналізація	125 000 грн.
Охоронна	80 000 грн.
Радіо сповіщення	68 000 грн.
Вентиляції	95 000 грн.
Внутрішній інтер'єр	900 000 грн.
Зовнішній фасад	340 000 грн.
Благоустрій території	590 000 грн.
В'їзні ворота та огорожа	480 000 грн.
Монтаж басейна та системи очистки	180 000 грн.
Загалом по кошторису	7 933 000 грн.

Зауважимо при цьому, що у 2023 році загальна сума податкових надходжень від туристичної галузі Чернівецької області сягнула майже 30 млн гривень, що на 60% більше у порівнянні з 2021 роком, туристичний збір становив 3,3 млн грн., що також в 3 рази перевищує показник 2021 року, тому не є дивним, що Чернівецька область входить в топ-3 областей України з найбільшим приростом податків від туризму[16]. Враховуючи, що «Буковинська Троя» є одним із популярних туристичних об'єктів області, можна зрозуміти, що вона робить вагомий внесок у розвиток місцевої економіки [17]. Кількість відвідувачів щороку становить близько 30 000 - 50 000 осіб. Зрозуміло, що для такої кількості відвідувачів потрібен немалий персонал. У комплексі працює понад 50 осіб, а у високий сезон ця цифра може сягати 80.

Від самого початку «Буковинська Троя» задумувалась як місце, де кожен – незалежно від віку, фізичного стану чи соціального статусу – зможе знайти свій простір для відпочинку, навчання, розвитку і натхнення. Основним акцентом стала кінна справа, як одна з найстаріших форм дозвілля, спорту і навіть терапії. Кінні прогулянки, заняття з верхової їзди та спілкування з тваринами сприяють гармонізації внутрішнього стану, покращенню фізичної форми та зміцненню емоційного здоров'я. Тут налічуються не лише коні, а й інші різноманітні тварини : верблюди, осли, лами, породисті голуби та ін..

Однак, діяльність клубу не обмежується лише кінним спортом. «Буковинська Троя» пропонує різноманітні заходи для дітей і дорослих: майстер-класи, фестивалі, культурні події, гастрономічні тури, оздоровчі програми та екскурсії. На сьогодні встановлені наступні ціни:

Таблиця 2.1.2

Прейскурант цін на послуги « Буковинської Трої»

Ресторан	-
Екскурсія по конюшні	30 грн.
Контактний звіринець	30 грн.
Гончарна майстерня	30 грн.
Музей Трипілля	30 грн.
Музей Космосу	30 грн.
Музей Етнографії	30 грн.
Катання на конях	60 грн.
Катання на квадроциклі	100 грн.
Катання на кареті	100 грн.
Іппотерапія	200 грн.
Весільна фотосесія	500 грн.

Ресторан є 2-х поверховим, де можна не тільки провести час з сім'єю у вихідний день, а й відсвяткувати весілля, випускний та ін., де може налічуватись понад 200 осіб. Задля якості та безпеки клієнтів було розроблено відповідно до Закону України «Про основні принципи щодо безпечності та якості харчових продуктів» та Наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України

01.10.2012 №590 програму- передумову системи НАССР, яка діє до сьогоднішнього дня [18]. У цю програму входить раціональне планування виробничих, допоміжних і побутових зон, яке повинно забезпечити уникнення перехресного забруднення. Необхідно дотримуватись належного стану приміщень і обладнання, забезпечувати своєчасне технічне обслуговування, ремонт та калібрування, а також впроваджувати заходи для запобігання забрудненню харчової продукції та потраплянню сторонніх домішок. Планування та утримання інженерних мереж — систем вентиляції, водопостачання, електро- і газопостачання, освітлення — мають відповідати встановленим вимогам. Джерела води, льоду, пари, допоміжні матеріали, а також усі об'єкти, що контактують із харчовими продуктами, мають бути безпечними для використання. Важливе дотримання чистоти всіх поверхонь, застосовуючи відповідні процедури очищення, миття та дезінфекції. Стан здоров'я і гігієна персоналу повинні постійно контролюватися. Продукцію слід надійно захищати від сторонніх домішок; утилізація та видалення відходів мають здійснюватися належним чином. Повинен здійснюватися ефективний моніторинг шкідників, включаючи їх ідентифікацію, запобігання проникненню та заходи боротьби. Необхідно дотримуватись правил зберігання і використання токсичних речовин. Сировина має відповідати встановленим вимогам, а постачальники — проходити відповідний контроль. Важливе значення має правильне зберігання та транспортування продукції. Технологічні процеси повинні бути під постійним контролем. Харчова продукція має бути маркована належним чином, а споживачі — поінформовані про її властивості. Також була укладена Специфікація до Договору про надання послуг №179 від 22.07.2020 року. Досліджувалось визначення в повітрі пилу гравіметричним методом; гамма- випромінювання; рівень освітленості, вологість повітря; загальної кількості МАФМ; БГКП у харчових продуктах; хім-бак. аналізів води; визначення у ґрунті аміаку та інше. Загалом на дослідження вийшла сума 2303.64грн. [18].

У КСВ «Буковинська Троя» утримується не мала кількість тварин, зокрема 13 коней, верблюди, лами, осли та інші тварини. Утримання такого

різноманітного тваринного складу потребує добре організованої системи догляду, раціонального кормозабезпечення та ветеринарного обслуговування. Система догляду включає щоденне прибирання стійл та вольєрів, дворазове годування, водопій та прогулянки. За кожними 4-5 кіньми закріплений один конюх, який відповідає за гігієну тварин, їх фізичний стан і тренування. Окремий персонал доглядає за екзотичними тваринами. Загалом у тваринницькому блоці працює 5 осіб. Раціон для коней включає сіно (приблизно 10-12 кг на день на одного коня), овес (2–3 кг), моркву, мінеральні добавки та сіль-лизунці. Для лам та ослів основою є грубі корми (сіно, солома), а також спеціалізовані комбікорми. Верблюди отримують переважно сіно, подрібнене зерно та овочі. Витрати на корм у середньому становлять близько 18–22 тис. грн на місяць, залежно від сезону. Ветеринарне обслуговування здійснюється у партнерстві з локальною клінікою. Проводяться планові вакцинації, обробки від паразитів та регулярні огляди. Витрати на ветеринарні послуги складають близько 3000–4000 грн/міс. З метою зниження витрат, частина кормів заготовлюється самостійно (сіно з власних полів), а овочі закупаються оптом у місцевих фермерів за договірними цінами. Загальні витрати на утримання тварин (корм, ветеринарія, амортизація споруд) складають приблизно 50 тис. грн щомісяця, що покривається за рахунок прибутку від туристичних послуг, екскурсій, кінних прогулянок та благодійних внесків. Окрім великих сільськогосподарських і екзотичних тварин, на території утримується також міні-ферма з декоративними та домашніми тваринами: козенята, вівці, кролики, породисті кури (зокрема брама, орпінгтон, кучинська ювілейна), а також декоративні та поштові голуби. Догляд за дрібною живністю менш трудомісткий, проте вимагає точного дотримання умов утримання. Для кроликів побудовані багатосекційні клітки з вентиляцією, козенята і вівці утримуються у спільних загонах з підстилкою з соломи. Кури та голуби мають окремі вольєри з вигульними зонами. Щоденний догляд включає годування, прибирання кліток, заміну води та візуальний контроль стану тварин. Харчування:

- кролики отримують сіно, зернову суміш, коренеплоди та воду з додаванням вітамінів;
- козенята й вівці — грубі корми, овочі, комбікорми для жуйних тварин;
- кури — зернові суміші, подрібнені овочі, білкові добавки, мінеральні премікси;
- голуби — спеціалізовані зернові мікси (пшениця, просо, кукурудза, соняшник), гравій та мінеральні підживи.

Середні щомісячні витрати на утримання дрібних тварин становлять близько:

- корм — 6–8 тис. грн;
- ветеринарні препарати, вітаміни — до 1500 грн;
- підстилки, деззасоби, обігрів у зимовий період — 2–3 тис. грн.

Загалом витрати на утримання всіх тварин у міні-фермі орієнтовно становлять 10–12 тис. грн на місяць. Ці тварини є частиною екскурсійних маршрутів, часто використовуються у контактному зоопарку, що особливо популярний серед дітей. Крім того, вони сприяють формуванню позитивного іміджу комплексу як екологічного та сімейного простору [17]. Клуб родинного дозвілля «Буковинська Троя» приділяє велику увагу роботі з дітьми та молоддю, зокрема тими, хто має особливі освітні потреби або потребує фізичної та психоемоційної реабілітації. У «Школі здоров'я» реалізується понад 10 спеціалізованих програм, адаптованих до різних вікових груп, індивідуальних потреб та можливостей дітей, про які детальніше згадаємо у наступному підпункті цього розділу.

У рамках розвитку культурно-туристичної інфраструктури на території «Буковинської Трої» упродовж 2015–2020 років були поетапно створені три музейні простори, кожен з яких виконує специфічну просвітницьку та виховну функцію, зберігаючи зв'язок із регіональними особливостями та історичними темами, важливими для формування національної ідентичності.

Музей Трипільської культури став одним із перших об'єктів культурного спрямування, що з'явився на території комплексу. Його створення почалося орієнтовно у 2015 році за участі місцевих ентузіастів, краєзнавців та представників археологічних експедицій, що працювали на території Буковини.

За основу концепції було взято ідеї, викладені в наукових працях М. Ю. Відейка, який досліджував трипільське поселення в межах Подністров'я та Прутсько-Дністровського межиріччя [19]. Експозиція музею включає як копії, так і автентичні предмети побуту, знайдені під час археологічних розкопок у Чернівецькій області [20].

Музей етнографії був відкритий орієнтовно у 2017 році. У його створенні брали участь місцеві етнографи та майстри, які спиралися на матеріали, що містяться в етнографічних дослідженнях, зокрема на дослідження народного мистецтва Буковини [21]. Музей став простором не лише для збереження матеріальної культури, а й для реалізації просвітницьких та творчих ініціатив, що базуються на регіональних традиціях.

Музей космонавтики, відкритий у 2019 році, присвячений внескові України у світову історію освоєння космосу [22]. Його експозиція містить копії скафандрів, моделі супутників та інформаційні матеріали, зокрема про українського космонавта Леоніда Каденюка [23]. Певна частина інформації взята з відкритих джерел профільних музеїв та науково-популярних платформ [24].

2.2 Основні напрями управлінської діяльності та їх результативність

Клуб родинного дозвілля «Буковинська Троя» — це унікальний багатофункціональний простір, що поєднує в собі активний, культурний, освітній, соціальний та сільськогосподарський напрями. Його діяльність ґрунтується на принципах відкритості, інклюзивності, любові до природи й національних традицій. За роки функціонування клуб перетворився на справжній центр гармонійного розвитку особистості, оздоровлення, дозвілля та просвітництва [25]. Основними напрямками діяльності Клубу є:

1. Ферма та кінні розваги на природі. Однією з ключових складових діяльності Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя» є створення умов для якісного активного відпочинку на природі, що поєднує рухову активність, психоемоційне оздоровлення і навчання через досвід. Територія клубу — це не лише зона з чарівними краєвидами, а й простора арена для взаємодії з тваринами, природою

та собою. Загалом, кінна справа передбачає кілька основних джерел доходу: надання послуг з верхової їзди та навчання, організація кінних прогулянок і турів, участь у спортивних змаганнях, племінне розведення та продаж коней, а також проведення масових заходів (фестивалів, показових виступів). Додатковими джерелами прибутку є оренда коней для фотосесій, продаж кормів, амуніції та сувенірної продукції. Справа має яскраво виражену сезонність: пік активності припадає на весняно-літній період, коли зростає попит на прогулянки, тренування та заходи. У зимовий період активність значно знижується, що потребує адаптації послуг. Рентабельність у перші роки діяльності була невисока (5–10%), однак з розвитком інфраструктури, бренду та постійної клієнтської бази рентабельність досягнула 20–30%.

Окрім кінної справи, важливим доповненням до діяльності ферми є утримання інших видів сільськогосподарських та декоративних тварин, які виконують як практичну, так і туристично-розважальну функцію. До таких видів належать верблюди, ламы, осли, породисті кури та голуби. Їх наявність не лише розширює спектр послуг ферми, а й підвищує її економічну результативність завдяки диверсифікації доходів. Верблюди є досить екзотичними для українського клімату тваринами, однак саме їхня рідкісність слугує фактором туристичної привабливості. Вони активно залучаються до фото- і відеозйомок, інтерактивних програм, а також до тематичних екскурсій. При помірному рівні витрат на догляд, утримання верблюдів може забезпечити додатковий приплив відвідувачів та, відповідно, прибуток, окупаючи себе протягом 2–3 років. Ламы виконують переважно декоративну функцію. Їх утримання є економічно доцільним завдяки невисоким витратам на харчування та ветеринарне обслуговування. Крім того, ламы дають вовну, яка використовується для виготовлення пряжі. Така продукція може мати попит серед ремісників і прихильників натуральних матеріалів. Також ламы особливо подобаються дітям, що робить їх вагомим елементом розважальної програми ферми. Осел є традиційною, але недооціненою в сучасному сільському господарстві твариною. Його використання у фермерському господарстві здебільшого обмежується

розважальними заходами: катання дітей, фотозони, інтерактиви. Економічна ефективність ослів полягає у їхній невибагливості, витривалості та тривалому терміні експлуатації, що мінімізує витрати на утримання. Породисті кури мають не лише господарське, а й декоративне значення. Їхнє утримання дозволяє отримувати як традиційну продукцію (яйця), так і додатковий дохід від продажу пташенят племінних порід. В умовах зростання попиту на екологічно чисту продукцію фермерські яйця можуть реалізовуватись за підвищеною ціною. Рентабельність утримання декоративних курей зростає за рахунок участі у виставках, ярмарках та приватних замовленнях. Породисті голуби, попри низьку комерційну продуктивність, виконують значну іміджеву функцію. Їх наявність підсилює екскурсійну привабливість ферми, сприяє формуванню унікального візуального образу, а також є цікавим елементом у розповідях гідів. Подекуди такі голуби можуть використовуватись у весільних церемоніях або декоративних виступах.

Таким чином, утримання різноманітних тварин забезпечує фермі ширші можливості для залучення клієнтів, підвищення середнього чека та загальної рентабельності бізнесу. Комбінування функцій сільського господарства та туризму дозволяє зменшити сезонні коливання доходу та створити стійку економічну модель.

З вище написаного, ми можемо зробити наступну схему:

Таблиця 2.2.1

Схема економічної ефективності тваринництва у «Буковинській Трої»

Напрямок діяльності	Рівень витрат	Рентабельність / Прибутковість	Додаткова цінність
Кінна справа	Високий	20-30 %	Навчання, спорт
Верблюди	Середній	Середня	Екзотика, маркетинговий ефект
Лами	Середній	Середня	Вовна, декоративність
Осли	Низький	Низька	Дитячі розваги, фотозони

Продовження таблиці 2.2.1

Породисті кури	Низький	Середня	Продаж яєць, пташенят
Голуби породисті	Дуже низький	Низька	Імідж

У клубі «Буковинська Троя», на нашу думку, сформована правильна організація процесів, тому щорічний прибуток ферми та кінної справи коливається у межах 400 000 – 800 000 грн/рік, залежно від сезону, попиту та маркетингових активностей. Особливо ефективним є поєднання традиційного господарювання з туристичними програмами — екскурсіями, майстер-класами, фотозонами, анімацією для дітей, що суттєво підвищує середній чек [26].

2.Фестивалі Клубу родинного відпочинку Буковинська Троя. У комплексі «Буковинська Троя» протягом року проводиться низка яскравих фестивалів, кожен з яких має своє історичне чи культурне підґрунтя та позитивно впливає на економічний розвиток регіону.

«Василій Фест» організовується на честь святого Василя Великого, шанованого в православній традиції. Свято припадає на 14 січня за новим стилем і супроводжується колядками, щедрівками та гастрономічними ярмарками. За оцінками організаторів, щорічно фестиваль відвідують понад 5 000 гостей, що приносить бізнесу близько 80 000- 150 000 гривень доходу від харчування та сувенірної продукції.

«Йорданська купель» присвячена святу Водохреща, яке відзначається 19 січня. Це давнє релігійне свято передбачає освячення води та купання в ополонці. Участь у заході щороку бере близько 2 000 осіб. За результатами святкувань, кількість бронювань у готельному секторі зростає на 15%.

«Тюльпановий рай у Долині тюльпанів» є весняним фестивалем, який символізує оновлення природи та краси. Традиція милування тюльпанами походить з Нідерландів, однак на Буковині її адаптували до місцевого колориту. Щороку фестиваль збирає до 8 000 туристів, що приносить місцевій економіці понад 200 000- 350 000 гривень через продаж квитків, екскурсійні тури та продаж продукції ручної роботи.

«Фестини творчих родин» – це свято, покликане підтримати й популяризувати народні ремесла та творчі ініціативи сімей. Захід має глибокі корені у традиційній українській культурі, де родина завжди була осередком творчості. Близько 100 родин беруть участь щороку, створюючи понад 500 авторських виробів. Прямі продажі на фестивалі приносять близько 50 000-100 000 гривень, а подальші замовлення через інтернет – ще додатковий заробіток.

«День молоді» у «Буковинській Трої» відзначається креативними заходами – спортивними турнірами, музичними батлами та квестами. Свято має на меті популяризувати здоровий спосіб життя і активну громадянську позицію серед молодого покоління. Фестиваль щорічно залучає до 2 000 осіб, стимулюючи попит на послуги харчування та розваги на суму близько 60 000-120 000 гривень.

«Лицарський фест» є реконструкцією середньовічних боїв і турнірів, що дозволяє відвідувачам зануритися в атмосферу минулих епох. Свято черпає натхнення у європейській традиції лицарських турнірів та водночас популяризує історичну спадщину України. Захід щороку приваблює багато гостей, приносить місцевому бізнесу близько 100 000-180 000 гривень і стимулює розвиток ремісничих майстерень, які спеціалізуються на виготовленні костюмів та обладунків.

Таким чином, фестивальна діяльність у «Буковинській Трої» є вагомим фактором соціально-економічного розвитку регіону, сприяючи зростанню туристичної привабливості, розвитку малого бізнесу та збереженню культурної спадщини.

3. «Школа здоров'я». Також одним із ключових напрямів діяльності клубу є проєкт «Школа здоров'я», де щорічно приїжджає понад 100 дітей, у межах якого реалізується понад десять спеціалізованих програм. Зокрема, впроваджуються такі програми, як: фізична реабілітація для дітей з опорно-руховими порушеннями, психологічна підтримка дітей з посттравматичним стресовим розладом, сенсорна інтеграція для дітей з аутизмом, розвиток мовленнєвих навичок, арт-терапія, музична терапія, групи соціальної адаптації, інклюзивний

театр, програма спортивної адаптації та курс основ здорового способу життя. Ці програми адаптовані до різних вікових груп і враховують індивідуальні потреби та можливості дітей. Спеціалісти клубу застосовують комплексний підхід, розробляючи індивідуальні плани розвитку для кожного учасника, що дозволяє максимально ефективно враховувати особливості кожної дитини.

Економічне забезпечення діяльності Школи здоров'я базується на поєднанні кількох джерел фінансування. Близько 45% загального бюджету становлять благодійні внески, 30% — державне фінансування через відповідні соціальні програми, 20% надходить від власної діяльності клубу через платні заняття та події, а 5% складають грантові кошти. Загальний річний обсяг доходів клубу становить орієнтовно 600 000 гривень[26]. У структурі витрат найбільшу частку займають видатки на заробітну плату персоналу, що становлять близько 55% річного бюджету. На матеріально-технічне забезпечення спрямовується близько 20% ресурсів, організація заходів потребує 15% витрат, а адміністративні витрати складають орієнтовно 10%. Такий розподіл фінансових ресурсів свідчить про прагнення клубу забезпечити стабільну діяльність, високу якість послуг та сталість розвитку соціально-реабілітаційних програм (див. рис.)



Рис. 2.2.1. Економічна модель діяльності Школи здоров'я [26]

Згідно зі схемою, основними джерелами доходів Школи здоров'я є благодійні внески, державне фінансування, власні кошти, отримані через надання платних послуг, а також гранти та проєктні надходження. Отримані фінансові ресурси спрямовуються на оплату праці персоналу, матеріально-технічне забезпечення, організацію заходів та покриття адміністративних витрат. Така структура забезпечує стабільність функціонування закладу та сприяє досягненню його соціально-освітніх цілей. Комплекс «Буковинська Троя» не лише пропонує унікальний відпочинок і різнопланові освітньо-розважальні програми, а й офіційно визнаний на всеукраїнському рівні як відповідальний суб'єкт у сфері сільського туризму та екологічної діяльності. Підтвердженням цього є наявність двох сертифікатів, які відображають високу якість послуг, соціальну відповідальність та сталий розвиток комплексу.

Перший сертифікат виданий Всеукраїнською громадською неприбутковою організацією «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні». Ця організація вже багато років об'єднує власників сільських садиб, фермерських господарств та туристичних об'єктів з метою популяризації зеленого туризму — як екологічно чистої, доступної та автентичної форми відпочинку. Сертифікат підтверджує, що засновник комплексу, Воронюк Володимир, а також сам сімейний відпочинковий осередок «Буковинська Троя», є чинними членами Спілки та беруть активну участь у реалізації її місії. Зокрема, це створення якісної туристичної пропозиції в українських селах, залучення місцевих громад до туристичного бізнесу, підтримка традиційних промислів, екологічна просвіта, розвиток інфраструктури і турбота про природу. Важливо, що членство в Спілці не є символічним — воно засвідчується офіційним реєстром і має обмежений термін дії, що вимагає від учасників постійного дотримання стандартів якості та відповідальності. Сертифікат, виданий на ім'я Воронюка Володимира, зареєстрований під номером 352, і його чинність підтверджується на офіційному сайті організації www.greentour.com.ua. Дата видачі сертифіката — 25 вересня 2017 року.

Відповідно до сертифіката екологічної відповідності, є результат визнання з боку Національної туристичної організації України та Міжнародної торгової палати ICC Ukraine. Цей сертифікат засвідчує, що діяльність комплексу відповідає сучасним стандартам екологічної відповідальності, соціальної етики та сталого розвитку. Формулювання "Життя в стилі есо", винесене в основу сертифіката, не є гаслом — це стиль роботи, філософія та стратегія розвитку «Буковинської Трої». Заклад активно впроваджує екологічно чисті технології, використовує натуральні продукти місцевого виробництва, підтримує ініціативи сталого землеробства, сортування сміття, збереження біорізноманіття, а також пропонує своїм гостям екоорієнтовані формати відпочинку. Наявність цих сертифікатів є не лише підтвердженням відповідності державним і міжнародним стандартам, а й демонстрацією щирого прагнення закладу бути прикладом якісного, чесного, екологічного і патріотичного бізнесу в Україні.

4.Музейні простори. Упродовж 2015-2020 років на території Буковинської Трої було створено три музеї: Музей Трипільської культури, Музей етнографії та Музей космонавтики. Проекти фінансувалися за рахунок комбінації власних коштів комплексу, благодійної допомоги місцевих підприємців. За словами Володимира Воронюка, керівника Клубу родинного дозвілля, загальні витрати на створення музейних просторів становили орієнтовно 700 000 гривень протягом 2015–2020 років. Найбільші витрати припали на Музей Трипільської культури (близько 300 000 гривень), створення Музею етнографії обійшлося приблизно у 250 000 гривень, а облаштування Музею космонавтики потребувало орієнтовно 150 000 гривень. Основними джерелами фінансування були благодійні внески (60% загального бюджету), власні кошти комплексу (30%) та грантові надходження (10%) [25].

Результативність реалізації цих проєктів оцінюється за кількома критеріями. По-перше, збільшився туристичний потік: за оцінками адміністрації, відвідуваність території «Буковинської Трої» зросла на 35% у період із 2015 по 2020 рік. По-друге, було підвищено культурно-освітній рівень населення регіону через реалізацію освітніх програм і проведення екскурсій для школярів і

студентів. Близько 40 освітніх заходів було організовано на базі музейних просторів упродовж трьох років після їх відкриття. Крім того, проекти сприяли збереженню та популяризації регіональної історико-культурної спадщини, а також підвищили туристичну привабливість Буковини в загальноукраїнському та міжнародному контексті. Таким чином, інвестиції у розвиток музейної інфраструктури виявилися економічно виправданими й ефективними, оскільки сприяли як фінансовій самодостатності об'єкту через залучення туристичних потоків, так і соціокультурному розвитку регіону.

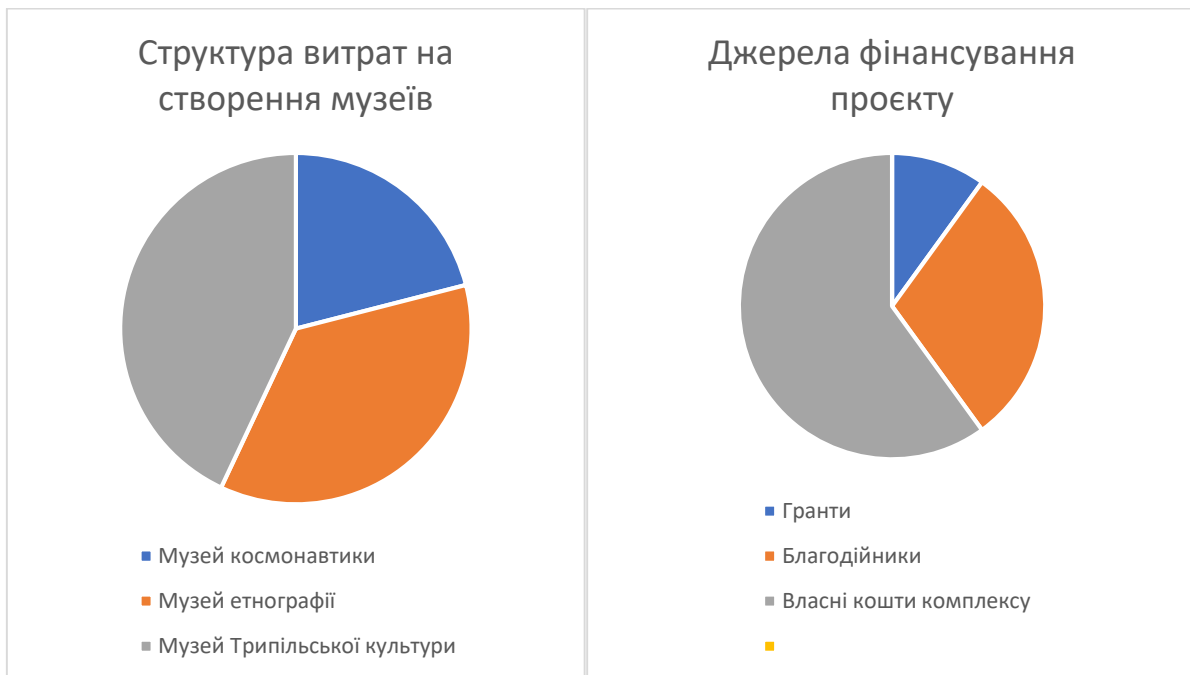


Рис. 2.2.2. Розподіл витрат між музейними об'єктами та джерела фінансування [25]

На графіку ліворуч представлено розподіл витрат між трьома музейними об'єктами: Музеєм Трипільської культури, Музеєм етнографії та Музеєм космонавтики. Найбільшу частку витрат становило облаштування Музею Трипільської культури (43%), дещо менше — Музею етнографії (36%) та Музею космонавтики (21%). Графік праворуч ілюструє основні джерела фінансування проєкту, серед яких переважають благодійні внески (60%), власні кошти комплексу (30%) та грантові надходження (10%).

5. Еко-освіта та еко-туризм. Ще одним із перспективних напрямів розвитку Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя» є реалізація проєкту з еко-освіти та еко-туризму. Основною метою цього напрямку є формування екологічної

культури серед дітей, молоді та дорослих шляхом проведення інтерактивних заходів, практичних занять і тематичних екскурсій. Особливу увагу приділяють навчанню правильного поводження з природними ресурсами, принципам сталого розвитку, а також практичним навичкам сортування сміття, догляду за рослинами і тваринами. У межах проєкту діють такі основні програми:

- екологічні екскурсії еко-стежками території клубу;
- майстер-класи з сортування відходів та апсайклінгу;
- практичні заняття з органічного землеробства;
- лекції та тренінги про захист біорізноманіття;
- еко-квести для дітей та молоді;
- виставки та інтерактивні стенди про енергозбереження.

Економічна модель проєкту базується на поєднанні грантового фінансування, власних коштів клубу та платних освітніх послуг. За орієнтовними розрахунками, для запуску еко-освітніх програм на базі клубу було інвестовано близько 200 000 гривень протягом першого року. З цієї суми 60% профінансували грантові програми екологічних організацій, 25% становили власні інвестиції клубу, а ще 15% надійшли за рахунок благодійних внесків. Основні статті витрат включали облаштування стежок, закупівлю матеріалів для майстер-класів, розробку методичних матеріалів, а також оплату праці екскурсоводів та тренерів.

Результативність напряду оцінюється за такими показниками:

- участь у еко-програмах щороку бере понад 1 500 осіб, включаючи школярів, студентів та туристів;
- у середньому еко-екскурсії приносять клубу близько 100 000 гривень додаткового доходу на рік;
- завдяки проведенню майстер-класів і тренінгів зростає попит на інші послуги клубу, зокрема екскурсії та фестивальні заходи.

Проєкт сприяє зміцненню позитивного іміджу «Буковинської Трої» як екологічно відповідального суб'єкта туристичної діяльності.

Таблиця 2.2.2

Структура фінансування еко- проекту Буковинської Трої

Джерело фінансування	Сума (грн)	Частка від загального бюджету (%)
Грантові кошти	120 000	60%
Власні кошти	50 000	25%
Благодійні внески	30 000	15%
Разом	200 000	100%

Ще одним важливим напрямом діяльності організації «Буковинська Троя» є забезпечення належного санітарно-епідеміологічного стану на території клубу та місцях проведення заходів. Враховуючи велику кількість відвідувачів, а також наявність тварин, інфраструктури для харчування та проведення дозвілля, цей аспект є надзвичайно важливим для забезпечення здоров'я та безпеки гостей. З метою дотримання усіх необхідних санітарних стандартів, «Буковинська Троя» уклала договір з Державною установою «Чернівецький обласний лабораторний центр МОЗ України», що засвідчує серйозний підхід до цього питання. Договір №179 від 22 лютого 2019 року передбачав надання комплексних лабораторних послуг відповідно до вимог чинного санітарного законодавства України. Це дозволяє регулярно здійснювати необхідні дослідження та контролювати стан навколишнього середовища. В рамках виконання цього договору, було здійснено кілька важливих лабораторних досліджень, що охоплюють широкий спектр параметрів:

- визначення пилу в повітрі гравіметричним методом: це важливий показник для забезпечення чистоти повітря на території, зокрема в манежах для верхової їзди, де можуть виникати пилові вихлопи;
- визначення гамма-випромінювання: цей параметр важливий для виявлення будь-яких аномальних випромінювань, які могли б вплинути на здоров'я відвідувачів та працівників;

- оцінка рівня освітленості, вологості повітря та температури: такі дослідження важливі для підтримки оптимальних умов для відпочинку на відкритому повітрі та у приміщеннях клубу;
- визначення загальної кількості мезофільних аеробних і факультативно-анаеробних мікроорганізмів: це дослідження допомагає контролювати мікробіологічну безпеку на території клубу, особливо у місцях з підвищеним скупченням людей і тварин;
- визначення бактерій групи кишкової палички у харчових продуктах: це особливо важливо для забезпечення безпеки харчування в ресторані клубу та під час організації заходів, де подається їжа;
- мікробіологічне дослідження змивів: ці дослідження проводяться для контролю санітарного стану на поверхнях, з якими безпосередньо контактують відвідувачі, такі як столи, стільці, дверні ручки тощо;
- дослідження питної води на наявність нітратів, нітритів, аміаку: ці дослідження необхідні для забезпечення якості води, що використовується на території клубу, як для питних потреб, так і для використання в зоологічних експонатах;
- консультації з питань гігієнічного навчання персоналу: важливою частиною угоди є постійне навчання та консультування персоналу клубу щодо гігієни та санітарних стандартів. Це включає проведення тренінгів і семінарів, щоб кожен працівник був обізнаний з найкращими практиками забезпечення чистоти та безпеки [26].

Всі ці заходи сприяють створенню максимально безпечних та комфортних умов для відвідувачів «Буковинської Трої». Завдяки такому системному підходу до санітарно-епідеміологічного контролю, клуб здобуває довіру не тільки серед туристів, а й серед місцевих жителів, що також є важливим фактором для стабільного розвитку і популяризації цього унікального відпочинкового комплексу в Чернівецькій області. Ці дослідження є вкрай важливими для безпечного функціонування об'єктів харчування, місць масового скупчення людей та умов праці персоналу. Наприклад, визначення БГКП у продуктах дозволяє виявити потенційні джерела інфекції, а контроль за якістю повітря,

води й радіаційним фоном — гарантувати безпечне перебування учасників та гостей фестивалю на його території. Згідно з договором, виконавець зобов'язався надати послуги якісно та в повному обсязі, а замовник — забезпечити доступ до об'єктів дослідження, своєчасно подати документи та здійснити оплату. Порядок здачі-передачі результатів закріплено підписанням відповідного акту протягом трьох робочих днів з моменту виконання послуг. У випадку зауважень складається окремий акт з переліком доопрацювань [27].

Окрему увагу приділено антикорупційним положенням: сторони зобов'язуються дотримуватись чинного законодавства, не допускати проявів корупції або конфлікту інтересів. За наявності фактів порушення договір може бути розірвано в односторонньому порядку. Результативність даного напряму діяльності підтверджується високим рівнем організації, відсутністю випадків порушення санітарних норм, а також позитивними відгуками учасників та відвідувачів. Забезпечення санітарної безпеки є вагомим чинником успішного функціонування подібних заходів та сприяє формуванню позитивного іміджу організаторів на регіональному та всеукраїнському рівнях.

2.3 Проблемні питання менеджменту та ефективного розвитку підприємства

Клуб родинного дозвілля "Буковинська Троя" є популярним туристичним і культурним об'єктом в Чернівецькій області, який пропонує широкий спектр послуг для відвідувачів: від екскурсій по природних та культурних маршрутах до активного відпочинку на тваринах та участі в майстер-класах. Проте, незважаючи на свій потенціал та позитивні відгуки від гостей, клуб, на нашу думку, стикається з низкою проблем менеджменту, які стримують його ефективний розвиток та зростання. Серед них визначимо:

1. Застаріла рекламна стратегія та недостатній маркетинг. Реклама та просування клубу не відповідають сучасним вимогам ринку, що обмежує можливості для залучення нових відвідувачів і партнерів. Відсутність активної онлайн-стратегії, низька активність у соціальних мережах і відсутність спеціалізованих рекламних

кампаній знижують видимість клубу на туристичних платформах. Крім того, недостатньо уваги приділяється розвитку бренду "Буковинська Троя", що робить його менш впізнаваним серед цільових аудиторій.

Таблиця 2.3.1

Ефективність реклами

Показник	Без реклами	З рекламою
Місячні витрати на рекламу	10 000	25 000 грн
Кількість відвідувачів на місяць	1 500	2 200
Середній дохід з 1 відвідувача	120 грн	120 грн
Загальний дохід від відвідувачів	180 000 грн	264 000 грн
Додатковий дохід від реклами	-	+ 84 000 грн
ROI (Рентабельність інвестицій у рекламу)	-	$(84\,000 - 15\,000) : 15\,000 = 360\%$

Без активної реклами клуб отримує стабільний, але обмежений потік відвідувачів. Інвестування у сучасну рекламу (таргетовану Facebook/Instagram, Google, YouTube, співпраця з блогерами) може значно підвищити відвідуваність — з 1 500 до 2 200 осіб на місяць (за помірними оцінками). При середньому доході з відвідувача у 120 грн, це дає додаткові 84 000 грн доходу на місяць. При витратах на маркетинг у 25 000 грн, рентабельність рекламних інвестицій (ROI) становить 360%, що свідчить про економічну доцільність модернізації рекламної стратегії.

2. Низький рівень фінансового контролю та обліку. Ще одною з основних проблем полягає в неефективній організації фінансових процесів клубу. Брак чіткої системи фінансового обліку, недостатній моніторинг витрат та доходів, а також відсутність детальної фінансової стратегії створюють передумови для невизначеності в бюджетному плануванні та важкості в прогнозуванні майбутніх

доходів і витрат. Це також ускладнює ухвалення стратегічних рішень щодо інвестування в нові послуги чи розширення існуючих напрямків.

Таблиця 2.3.2

Фінансовий контроль та облік

Проблема	Економічний наслідок	Орієнтовна оцінка збитків
Відсутність облікової системи	Невраховані або завищені витрати	До 20 000 грн/міс
Нецільове використання ресурсів	Втрата частини бюджету через дублювання закупівель	~ 5- 10% від операційних витрат
Нерегулярний аналіз доходів	Неможливість оптимізації прибуткових напрямків	~15–25% недоотриманого доходу
Відсутність бюджетування	Неможливість планування інвестицій	Втрата можливостей для зростання
Недостатній контроль за сезонністю	Перевитрати в «низький сезон»	До 30 000 грн/ рік
Відсутність фінансової стратегії	Необґрунтовані ціни, низька маржа	Зниження рентабельності на 10- 15%

Через низький рівень фінансового контролю клуб щомісячно втрачає частину потенційного прибутку та неефективно витрачає ресурси. В умовах зростаючих витрат та високої конкуренції на туристичному ринку це стає перешкодою для стратегічного розвитку. За нашими оцінками, сумарні економічні втрати можуть сягати до 40 000–60 000 грн щомісяця, враховуючи неотримані доходи, зайві витрати та втрачений потенціал інвестицій.

3. Неоптимізовані процеси в організації культурних та освітніх заходів. Клуб надає можливість організовувати культурні та освітні заходи, включаючи майстер-класи, фестивалі, музичні концерти та виставки. Однак через недостатню координацію та управлінську підтримку ці заходи не завжди ефективно організовані та маркетуються. Це призводить до обмеженої кількості учасників та, як наслідок, низьких доходів від таких подій.

Таблиця 2.3.3

Основні проблеми та їх економічні наслідки

Проблема	Економічний наслідок	Орієнтовна щомісячна втрата
Відсутність єдиного планування подій	Події накладаються або скасовуються	~5 000–10 000 грн
Неналагоджене просування заходів	Низьке охоплення аудиторії, мала кількість учасників	~10 000–20 000 грн
Відсутність партнерств або спонсорів	Втрачені можливості зовнішнього фінансування	~5 000 грн
Погана логістика (час, місце, ресурси)	Високі організаційні витрати, незадоволення відвідувачів	~3 000–7 000 грн
Нерентабельні події не аналізуються	Повторення збиткових форматів	15–20% збитків на захід

Загальна орієнтовна втрата доходів на місяць 30 000 грн. Наведемо, як приклад, таку ситуацію: в період часу з 02.06.2024 по 01.07.2024 було проведено 3 події, які могли б зібрати по 100 учасників. Через погану комунікацію і слабку рекламу прийшло в середньому лише 30–40 осіб. При середньому квитку 100 грн — втрачено ~18 000–21 000 грн доходу тільки за один місяць. Через відсутність ефективного менеджменту заходів клуб:

- не використовує свій простір і потенціал повністю;
- втрачає постійних і нових клієнтів;
- демонструє нестабільну рентабельність у культурному напрямку;
- не масштабує успішні події, не відсікає збиткові.

У результаті аналізу поточної діяльності клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя» було виявлено ряд глибинних управлінських та економічних проблем, які системно впливають на ефективність функціонування закладу та стримують його розвиток у сучасних ринкових умовах.

По-перше, неоптимізовані процеси в організації культурних та освітніх заходів призводять до того, що клуб не використовує повною мірою свій

ресурсний та просторовий потенціал. Відсутність належного планування, скоординованої логістики, чітких чек-листів, відповідального менеджменту подій та ефективної промоції унеможливорює реалізацію заходів на стабільно прибутковому рівні. Події проводяться епізодично, часто без аналізу попередніх результатів, що знижує довіру з боку відвідувачів і не дозволяє сформувати сталу аудиторію. Як наслідок, низький рівень відвідуваності подій і нерентабельність заходів призводять до втрат у розмірі десятків тисяч гривень щомісяця.

По-друге, низький рівень фінансового обліку та контролю серйозно обмежує можливості для ефективного управління та стратегічного планування. Відсутність автоматизованої системи обліку доходів і витрат, нерегулярний моніторинг фінансових показників, а також відсутність бюджетного планування роблять фінансову діяльність клубу непрозорою та неконтрольованою. Через це неможливо своєчасно реагувати на зміни, оптимізувати витрати чи інвестувати в нові напрямки. Така ситуація також ускладнює прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку та впровадження інноваційних послуг, а відтак знижує конкурентоспроможність клубу у довгостроковій перспективі.

Третьою суттєвою проблемою є застаріла маркетингова стратегія та недостатній рівень просування клубу в інформаційному просторі. У той час як конкуренти активно використовують інструменти digital-маркетингу, соціальні мережі, таргетовану рекламу та партнерські програми для залучення клієнтів, «Буковинська Троя» демонструє низьку онлайн-активність, обмежується лише базовою присутністю в інтернеті та не має чіткої візуальної ідентичності бренду. Це призводить до обмеженого охоплення цільової аудиторії, втрати потенційних відвідувачів та партнерів, а також — уповільнення росту доходів. Взаємозв'язок цих трьох проблем — управлінської, фінансової та комунікаційної — формує замкнене коло стратегічної нестабільності, де кожна з проблем підсилює вплив інших. У підсумку клуб не лише втрачає частину прибутку та клієнтів, а й ризикує не реалізувати свій унікальний потенціал як сучасного культурно-розважального комплексу. Без термінового запровадження структурованих змін, якісного фінансового обліку, професійного маркетингу та ефективного

управління подієвою діяльністю, подальший розвиток клубу може бути серйозно ускладнений.

Таблиця 2.3.4

Проблеми, наслідки та сфери впливу

№	Проблема	Основні наслідки	Сфера впливу
1	Неоптимізовані процеси в організації культурних та освітніх заходів	-Низька відвідуваність подій - Збитковість деяких заходів - Втрата потенційного прибутку	Управління подіями
2	Низький рівень фінансового контролю та обліку	- Відсутність бюджету та планування - Неможливість аналізу прибутковості - Перевитрати	Фінанси, стратегі
3	Застаріла маркетингова стратегія, слабкий онлайн-просування	- Низька впізнаваність бренду - Втрата частини аудиторії - Слабка конкурентна позиція	Маркетинг, комунікації

Загальна оцінка витрат у діяльності клубу:

- втрати доходів: до 50 000–70 000 грн/міс через слабе управління та рекламу;
- обмеження росту: низький потенціал масштабування послуг і заходів;
- вразливість на ринку: зниження привабливості для партнерів, туристів і спонсорів.

Ці проблеми не лише перешкоджають стабільному розвитку клубу, але й можуть призвести до серйозних довгострокових наслідків. Насамперед,

неоптимізовані процеси в організації культурних та освітніх заходів знижують привабливість клубу серед потенційних клієнтів. В умовах високої конкуренції на туристичному ринку, де кожен захід повинен бути продуманий до дрібниць, клуб втрачає можливість формувати лояльну аудиторію. Це особливо важливо для збереження стабільного потоку відвідувачів і отримання стабільного доходу, оскільки культурні та освітні події є одним із основних джерел прибутку. В результаті клуб втрачає шанс стати важливою частиною культурного та туристичного життя регіону. Низький рівень фінансового обліку та контролю позначається не лише на здатності клубу ефективно управляти своїми ресурсами, але й на нездатності здійснювати стратегічне планування і довгострокові інвестиції. Без чіткого розуміння реального фінансового стану, клуб ризикує не лише не зреалізувати наявний потенціал, але й потрапити в ситуацію, де буде важко приймати обґрунтовані рішення про розвиток нових напрямків, розширення інфраструктури чи проведення маркетингових кампаній. Відсутність детальної стратегії фінансового розвитку також перешкоджає залученню інвестицій, що є необхідним для розвитку інфраструктури та послуг клубу. Застаріла маркетингова стратегія стає причиною втрати конкурентної переваги клубу на ринку туристичних послуг. Без чіткої онлайн-стратегії, недостатня увага до цифрового маркетингу і низька активність у соціальних мережах призводять до того, що «Буковинська Троя» не досягає ширшої аудиторії, яка, у свою чергу, може бути потенційними клієнтами. Клуб не може ефективно комунікувати зі своєю аудиторією, через що втрачає не лише потенційних відвідувачів, а й можливості для співпраці з іншими туристичними операторами та партнерами. Без розвиненої маркетингової стратегії важко забезпечити достатню кількість учасників на заходах, що знову ж таки впливає на дохідність клубу та його довгострокову стабільність.

Всі ці фактори разом створюють замкнене коло нестабільності, де кожна проблема підсилює іншу. Відсутність належного фінансового контролю знижує ефективність організації заходів, що веде до зниження доходів, які можна було б інвестувати в поліпшення обслуговування та маркетингову стратегію. Це, у свою

чергу, погіршує видимість клубу на ринку та обмежує його здатність залучати нових клієнтів. Необхідність термінових змін вимагає не лише корекції внутрішніх процесів і стратегій, але й радикального підходу до управлінської реорганізації, впровадження нових технологій та активного пошуку нових джерел фінансування. Враховуючи важливість культурної складової в житті регіону, клуб має потенціал стати ключовим культурним та туристичним центром, але тільки за умови, що всі вищезазначені проблеми будуть усунені. У довгостроковій перспективі це дозволить клубу не лише закріпити свої позиції на ринку, але й забезпечити стійке зростання доходів, покращити імідж та створити стабільну базу для розвитку нових послуг і заходів.

Отже, для подолання цих проблем потрібна комплексна реформа управлінських, фінансових та маркетингових процесів, яка буде спрямована на забезпечення стійкого фінансового росту та підвищення конкурентоспроможності клубу на ринку.

Для досягнення успіху в усуненні вищезгаданих проблем, клубу необхідно не лише провести внутрішні реформи, але й активно взаємодіяти з місцевою спільнотою, партнерами та потенційними інвесторами. Одним із ключових кроків може стати створення партнерських відносин з місцевими бізнесами, державними органами та іншими культурними установами для реалізації спільних проектів. Це дозволить залучити нові фінансові ресурси, а також підвищити видимість клубу в межах регіону. Крім того, важливо враховувати зміну уподобань і потреб цільової аудиторії. Тому активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі та організацію зворотного зв'язку є важливими елементами стратегічного планування. Клубу варто зосередитися на персоналізації послуг, що дозволить створити більш лояльну аудиторію та залучити нових відвідувачів, які зацікавлені не лише в культурних заходах, але й в екологічних, освітніх та соціальних проектах. Ще одним важливим аспектом є інвестування в інноваційні технології. Зокрема, автоматизація обліку та управлінських процесів, використання цифрових інструментів для маркетингових кампаній, а також створення мобільних додатків для клієнтів

допоможуть значно підвищити ефективність роботи клубу та знизити витрати. Відновлення та вдосконалення інфраструктури клубу також має бути пріоритетним завданням, оскільки сучасні умови вимогливі до якості послуг та комфортності відвідування.

З огляду на важливість забезпечення сталого розвитку та підтримки високих стандартів послуг, клубу варто активно працювати над створенням ефективної системи оцінки результативності своїх ініціатив, яка включатиме чіткі показники успішності в усіх напрямках діяльності: від фінансів до задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ «КЛУБУ РОДИННОГО ДОЗВІЛЛЯ «БУКОВИНСЬКА ТРОЯ»

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності Клубу родинного дозвілля «Буковинська Троя» важливо впроваджувати системні зміни в управлінську та організаційну структуру, тобто поліпшувати менеджмент організації. Це допоможе адаптувати діяльність клубу до нових викликів ринку, підвищити якість послуг, оптимізувати використання ресурсів і зміцнити позиції на туристичній карті України. На нашу думку, керівництву клубу слід звернути увагу на усунення таких проблем:

1. Застаріла рекламна стратегія та недостатній маркетинг. Наразі клуб має стабільний, але обмежений потік відвідувачів через відсутність активної реклами. Щоб вийти за межі цього рівня, варто інвестувати у сучасні маркетингові інструменти — таргетовану рекламу в Facebook та Instagram, GoogleAds, просування на YouTube, а також співпрацю з місцевими блогерами. За консервативними прогнозами, така рекламна кампанія здатна збільшити місячну відвідуваність з 1 500 до 2 200 осіб. З огляду на середній чек у 120 грн, це означає додаткові 84 000 грн щомісячного доходу. При витратах на рекламу в межах 25 000 грн, рентабельність інвестицій (ROI) становить 360%. Це яскравий доказ ефективності та економічної доцільності впровадження нової рекламної стратегії. Саме рекламні інструменти варто включити в нову стратегію.

Таблиця 3.1

Реклама в соціальних мережах

Параметр	Значення
Орієнтовні витрати	5 000- 10 000 грн/міс
Ціль	Родини з дітьми, туристи, молодь
Формат	Відео, оголошення
Очікуваний результат	+ 300-600 відвідувачів на місяць
Перевага	Геотаргетинг + точне налаштування аудиторії

Таблиця 3.2

Реклама в Google

Параметр	Значення
Орієнтовні витрати	3 000- 7 000 грн/міс
Формат	Пошукова реклама за ключовими словами (наприклад, "відпочинок Буковина", "розваги з дітьми Чернівці")
Очікуваний результат	+200–400 переходів на сайт/міс
Перевага	Прямоохоплення людей, яківжешукаютьтакіпослуги

Таблиця 3.3

Співпраця з туристичними блогерами та інфлюенсерами

Параметр	Значення
Орієнтовні витрати	3 000–15 000 грн (разово або бартер)
Формат	Огляд, відео, сторіс, reels
Очікуваний результат	+100–300 нових відвідувачів (разово)
Перевага	Прямий вплив на довіру аудиторії, візуалізація атмосфери клубу

Ці інвестиції спрямовані на збільшення охоплення, залучення нової аудиторії та підвищення лояльності постійних відвідувачів. Очікуване зростання відвідуваності — від 1 500 до 2 200 осіб на місяць, що дає додатковий дохід.

2. Впровадження системи фінансового контролю та стратегічного обліку. Для забезпечення стабільного розвитку, підвищення прибутковості та зниження фінансових втрат клубу необхідно впровадити поетапну систему управління фінансами, яка включає автоматизацію обліку, бюджетування, аналітику та прогнозування.

Таблиця 3.4

Ключові заходи та інструменти

Захід	Опис дії	Орієнтовна вартість	Очікуваний ефект
1.Вибір облікової системи	Впровадження хмарної програми (наприклад, М.Е.Doc, BAS, ZohoBooks)	5 000- 10 000 грн	Автоматизація витрат, дохідності, ЗП
2.Навчання персоналу	Підготовка 1–2 відповідальних осіб до ведення фінобліку	3 000- 5 000 грн	Скорочення помилок, ефективне ведення
3.Щомісячне бюджетування	Планування витрат за статтями (тварини, харчування, реклама, ЗП тощо)	Внутрішній ресурс	Прозорий контроль над грошовими потоками
4.Внутрішня звітність	Запровадження щотижневих/щомісячних звітів про дохід і витрати	0 грн (в Excel/ Google)	Рішення на основі цифр
5. Аналіз прибутковості напрямків	Розрахунок рентабельності кожної послуги (музей, катання, табори тощо)	0- 2 000 грн	Відмова від збиткових/нерентабельних послуг
6. Стратегічне фінансове планування	Формування 6-місячного плану доходів/витрат та оцінка потреб у фінансах	Внутрішній ресурс	Готовність до інвестування та зростання

Таблиця 3.5

Економічний ефект від впровадження

Показник	До впровадження	Після впровадження
Невраховані витрати	~20 000 грн/міс	≤ 5 000 грн/міс
Неотримані доходи через неаналізованість	~30 000 грн/міс	≤ 10 000 грн/міс
Здатність до інвестування	Відсутня	З'являється резерв 15- 20% бюджету

Продовження таблиці 3.5

Контроль прибутковості напрямків	Відсутня	Постійний
----------------------------------	----------	-----------

Запровадження повноцінної фінансової системи дозволить:

- знизити фінансові втрати на 30 000–40 000 грн/міс,
- покращити прозорість витрат та джерел доходу,
- підвищити якість стратегічних рішень,
- залучити інвесторів або грантове фінансування завдяки прозорій звітності.

3. Хоча клуб має значний потенціал для реалізації культурних, освітніх і розважальних подій (майстер-класи, фестивалі, концерти, виставки), відсутність чіткої структури їх підготовки, просування та управління призводить до низької ефективності використання цих ресурсів. У результаті клуб втрачає частину потенційного прибутку та можливостей розвитку аудиторії. Щоб підвищити ефективність проведення подій, збільшити їхню відвідуваність та рентабельність, необхідно впровадити структурований підхід до організації заходів, включаючи планування, маркетинг, аналітику та партнерство [30].

Таблиця 3.6

Ключові кроки реалізації стратегії

Захід	Суть дії	Орієнтовна вартість	Очікуваний ефект
1. Щомісячний календар подій	Завчасне планування усіх заходів на 1–2 місяці вперед	0 грн	Координація, відсутність накладок
2. Призначення менеджера подій	Відповідальна особа за підготовку, організацію, оцінку подій	~8 000–10 000 грн	Чітка відповідальність і контроль
3. Стандартизація процесів	Чек-листи для організації: локація, таймінг, ресурси, персонал	Внутрішній ресурс	Економія часу і коштів на організацію

Продовження таблиці 3.6

4. Маркетинг заходів	Візуальна реклама, просування у соцмережах, e-mail розсилки	5 000- 7 000 грн/міс	Зростання кількості учасників у 2–3 рази
5. Онлайн-бронювання / передпродаж	Платформа для попередньої реєстрації (навіть безкоштовна, наприклад Google Forms або Easy Week)	0- 1 000 грн	Менше простоїв, кращий прогноз відвідуваності
6. Партнерство з освітніми установами	Співпраця зі школами, коледжами, культуральними центрами	0 грн	Регулярні групові замовлення
7. Аналіз рентабельності подій	Після кожного заходу — оцінка витрат, доходів, задоволення учасників	внутрішній ресурс	Виявлення прибуткових форматів

Таблиця 3.7

Очікувані фінансові результати

Показник	До впровадження	Через 3 міс. після впровадження
Середня кількість учасників на подію	30- 40 осіб	80- 120 осіб
Дохід від події (при 100 грн/ос)	~3 000- 4 000 грн	~8 000–12 000 грн
Рентабельність (чистий прибуток)	10- 15%	40-50%
Частота подій (на місяць)	2-3	4-6

Продовження таблиці 3.7

Загальний дохід від заходів	~10 000- 12 000 грн/ міс	30 000- 60 000 грн/міс
-----------------------------	--------------------------	------------------------

Впровадження ефективної системи організації та просування культурних та освітніх заходів:

- дозволить утримати збільшити прибутки з подій;
- підвищить рівень довіри та лояльності відвідувачів;
- забезпечить регулярний фінансовий потік, особливо у міжсезоння;
- створить основу для брендового розвитку "Буковинської Трої" як культурно-освітнього центру.

Впровадження системного підходу до вирішення ключових проблем Клубу «Буковинська Троя» — це необхідний крок до підвищення ефективності, стабільності та фінансової спроможності організації. Запропоновані рішення охоплюють три критично важливі напрями: оптимізацію подієвої діяльності, налагодження фінансового обліку та оновлення маркетингової стратегії, що у сукупності дозволить значно покращити загальні показники роботи клубу. Раціоналізація організації культурних та освітніх заходів дозволить підвищити їхню якість, масштаб і дохідність. Завдяки чіткому плануванню, призначенню відповідальних осіб, впровадженню стандартів та аналітики рентабельності події перетворяться з епізодичних ініціатив на стабільне джерело доходу та залучення аудиторії. Запровадження повноцінної фінансової системи — від автоматизованого обліку до регулярного бюджетування — забезпечить прозорість грошових потоків, дозволить своєчасно реагувати на фінансові ризики, оптимізувати витрати та розумно інвестувати у розвиток нових напрямків. Оновлення маркетингової стратегії та активізація цифрового просування суттєво посилить позиції клубу на туристичному та культурному ринках. Сучасні рекламні інструменти, партнерські програми, брендинг і активна присутність в онлайн-середовищі дадуть змогу не лише збільшити кількість відвідувачів, а й сформувати стійкий позитивний імідж «Буковинської Трої» як сучасного та привабливого культурно-туристичного центру.

У довгостроковій перспективі реалізація цих рішень забезпечить зростання прибутковості, покращення управлінської ефективності та розширення аудиторії, що створить умови для стійкого розвитку клубу, його бренду та інфраструктури. Перспективи розвитку та додаткові переваги реалізації запропонованих змін. Окрім економічної доцільності, реалізація вищезазначених заходів сприятиме зміцненню соціального та культурного значення клубу «Буковинська Троя» у регіоні. Клуб має унікальні природні, історичні та рекреаційні ресурси, які дають змогу позиціонувати його не лише як місце відпочинку, а й як осередок збереження культурної спадщини, розвитку екотуризму, традиційного ремесла та сімейних цінностей. Запуск якісних майстер-класів, фестивалів, етноподій, занять для дітей та дорослих не лише збагачує дозвілля мешканців і туристів, а й створює додаткові освітні можливості. Розширення співпраці з місцевими громадами, творчими колективами, освітніми закладами може стати основою для формування стійких партнерських відносин і створення міжсекторальних проєктів — у сфері освіти, культури, екології. Крім того, посилення брендингу та цифрової присутності клубу стимулюватиме туристичну привабливість регіону в цілому, що важливо для економічного пожвавлення місцевих підприємців (сфера харчування, сувенірів, логістики тощо). Не менш важливо, що внутрішнє вдосконалення фінансових та управлінських процесів дозволить з часом залучати грантове фінансування, державні чи приватні інвестиції, які сьогодні доступні для культурно-туристичних проєктів в Україні [31].

Таким чином, трансформація клубу «Буковинська Троя» з просто розважального комплексу на багатофункціональний культурно-освітній, екологічний та туристичний центр не лише забезпечить стійкий фінансовий розвиток, а й посилить його роль як соціально значущої ініціативи на Буковині. Жодна навіть найкраща стратегія не буде ефективною без людей, які її реалізують. Тому важливо усвідомлювати, що кадровий потенціал — один із найважливіших ресурсів клубу «Буковинська Троя». Успішне втілення запропонованих змін напряду залежить від того, наскільки кваліфікованою,

згуртованою і вмотивованою є команда, яка займається щоденною організаційною, подієвою, фінансовою та комунікаційною діяльністю клубу.

Наразі, важливим завданням є не лише покращення матеріально-технічної бази та зовнішнього позиціонування клубу, а й підвищення управлінської культури та професіоналізації кадрового складу. Це передбачає регулярне навчання персоналу, зокрема у сферах сучасного сервісу, подієвого менеджменту, фінансового обліку, маркетингу та комунікацій з аудиторією. Не менш важливим є розвиток внутрішньої комунікації в команді, чітке розмежування обов'язків, впровадження відповідальності за результат та мотиваційних інструментів [32].

Особливу увагу слід приділити формуванню команди розвитку — невеликої групи спеціалістів або залучених експертів, які зможуть координувати процеси оновлення клубу, розробляти нові продукти, аналізувати ринок та впроваджувати сучасні рішення. Така команда повинна не просто адмініструвати поточні процеси, а й генерувати інновації, тестувати нові формати заходів, формувати партнерські зв'язки, шукати фінансування.

Інвестування в людський капітал сьогодні — це інвестиція в стабільність і конкурентоздатність клубу в майбутньому. Адже саме команда — це рушійна сила змін, яка може адаптуватися до викликів ринку, розуміти потреби клієнтів і будувати довгострокову цінність бренду «Буковинська Троя». Тому формування сильної, гнучкої, клієнтоорієнтованої управлінської структури має бути одним із стратегічних пріоритетів у процесі модернізації закладу [33].

ВИСНОВКИ

1. Клуб родинного відпочинку «Буковинська Троя» демонструє приклад вдалої інтеграції традиційного господарства, туристичних послуг і соціальних ініціатив у межах одного багатофункціонального комплексу. Економічна діяльність клубу характеризується стабільністю та диверсифікацією джерел доходу, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані із сезонністю, коливанням попиту та зовнішніми факторами. Щорічний прибуток від фермерського господарства та кінного напрямку варіюється у межах 400 000 – 800 000 грн, а поєднання агротуризму з інтерактивними програмами (екскурсії, майстер-класи, анімація для дітей, фотозони) дозволяє суттєво підвищити середній чек і привабити ширшу аудиторію. Фестивалі, які проводяться впродовж року, генерують не лише прямі надходження, а й мають мультиплікативний ефект для економіки регіону: стимулюють розвиток малого бізнесу, готельно-ресторанного сектору, ремесел і креативних індустрій. Окрему цінність становить соціальний проєкт «Школа здоров'я», який не лише виконує суспільно важливу функцію, але й базується на добре структурованій моделі фінансування: 45% — благодійні внески, 30% — державна підтримка, 20% — власні надходження та 5% — грантові кошти. При річному обсязі доходів у 600 000 грн, клуб забезпечує сталу реалізацію понад десяти спеціалізованих програм, при цьому ефективно розподіляючи фінансові ресурси: основний акцент зроблено на якість кадрів, матеріально-технічну базу та організацію подій. Однак, аналіз показує, що у фінансовому управлінні все ще існує потенціал для покращення. Через відсутність ефективного фінансового контролю та чіткої системи моніторингу витрат, клуб щомісячно недоотримує до 60 000 грн — це втрати, спричинені неефективними витратами, втраченими можливостями та недостатньою конверсією маркетингових дій.

2. При цьому потенціал зростання є значним. Згідно з аналітичними розрахунками, інвестування у сучасну рекламну стратегію (Facebook/InstagramAds, Google, YouTube, співпраця з блогерами) бюджетом у 25 000 грн здатне підвищити кількість відвідувачів з 1 500 до 2 200 осіб на місяць.

Це еквівалентно приросту доходу у 84 000 грн, що дає рентабельність інвестицій (ROI) у 360%. Таким чином, реклама не є витратною частиною бюджету, а виступає як інструмент масштабування бізнесу і генерації прибутку.

3. Нами пропонуються такі ключові рекомендації:

3.1. Клуб має стійку багатокомпонентну економічну модель, яка поєднує аграрний сектор, туризм, освіту та соціальні послуги. У зв'язку з цим - за умови вдосконалення фінансового обліку та впровадження маркетингових інвестицій клуб міг би збільшити свій прибуток щонайменше на 30–40% у середньостроковій перспективі.

3.2. Розвиток фестивального напрямку та соціальних програм підвищує цінність клубу як бренду та сприяє залученню грантових і спонсорських коштів. При цьому ефективна рекламна кампанія могла б суттєво розширити аудиторію та забезпечити швидке повернення інвестицій у маркетинг.

3.3. Запровадження прозорої системи фінансового контролю дозволило б мінімізувати втрати та оптимізувати використання ресурсів.

3.4. Загалом, «Буковинська Троя» має всі передумови для перетворення на флагмана регіонального туризму та соціального підприємництва, за умови модернізації управлінських процесів і стратегічного підходу до інвестування. Успішна реалізація потенціалу клубу можлива завдяки поєднанню чіткої фінансової політики, активного цифрового маркетингу, партнерств з місцевими виробниками та збереження культурної ідентичності. Додаткові інвестиції у аналітику, автоматизацію процесів і розширення послуг (зокрема оздоровчих і освітніх) не лише підвищать прибутковість, а й забезпечать довготривалу конкурентну перевагу на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міняйленко І.В. Функції та задачі менеджменту підприємства в умовах переходу економіки України до ринку. *Персонал – спецвипуск*. 1998. С. 12–16.
2. Синицина Г.А., Тарасов І.Ю. Проблеми та перспективи розвитку підприємств туристичної галузі України. 2016. С. 196–198 URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/196.pdf>
3. Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я. Організація виробництва : підручник. К. : Лібра, 2008. 360 с.
4. Глушков В.М. Введення в АСУ. К. 1972. 312 с.
5. Клименюк М.М., Міняйленко І.В. Формування організаційної структури управління підприємством *Регіональні перспективи* : наук.-практ. журнал. 2001. № 5–6 (18–19). С. 218–220.
6. Оксфордський словник понять і термінів. A Dictionary of Geography. Oxford University Press, 2004. URL: <http://www.oxfordreference.com/search>
7. Руденко В.П., Панцир Є.Є. Пошук, ідентифікація та оцінка румуномовної наукової спадщини з менеджменту у науковій бібліотеці Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. The 12th International scientific and practical conference “Perspectives of contemporary science: theory and practice”.(January 13-15,2025) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine.2025. P.1302-1304.
8. Glossary of tourism terms. UNWTO. A Dictionary of Travel and Tourism Ed. By Allan Beaver. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2005. URL: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
9. Черчик Л.М. Оцінка рівня привабливості розвитку рекреаційного природокористування для регіонів України. Луцьк : ЛДТУ, 2006. 120 с.
10. Ісаєнко В.М., Лисиченко Г.В., Дудар Т.В. Моніторинг і методи вимірювання параметрів навколишнього середовища : навч. посіб. К. : Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ–друк», 2009. 312 с.

11. Глобальний етичний кодекс туризму. Мадрид UNWTO, 2001. 21 с. URL: http://www.uazakon.com/documents/date_b5/pg_gswmst.htm
12. Ковальчук В.І., Петренко О.М. Менеджмент у туризмі. К. Академія, 2015. 280 с.
13. Михайлишин О.Л. Управління туристичними дестинаціями : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
14. Руденко С.В., Руденко В.П., Панцир Є.Е. Відношення територіальної до економічної продуктивності природно-ресурсного потенціалу екосистем України як критерій збалансування їх суспільного розвитку. Пріоритетні напрямки дослідження в науковій та освітній діяльності: матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 19-20 лютого 2025 року. Львів: Львівський науковий форум, 2025. С.9-12.
15. Клуб сімейного відпочинку «Буковинська Троя». URL: https://travel.chernivtsi.ua/public/show/178/klub-simeinogo-vidpocinku-bukovinska-troya?utm_source
16. Кошторисні норми України. Настанова з визначення вартості будівництва. К. Іст, 2020. URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/koshtorysni-normy-ukrainy-nastanova-z-vyznachennia-vartosti-budivnytstva/>
17. Буковина входить в топ-3 областей України з найбільшим приростом податків від туризму. Чернівці, 2023 URL: https://acc.cv.ua/news/chernivtsi/bukovina-vhodit-v-top-3-oblastey-ukrayini-z-naybilshim-prirostrom-podatkov-vid-turizmu-102218?utm_source
18. Клуб родинного дозвілля «Буковинська Троя». URL: https://zruchno.travel/ObjectEntity/ObjectEntity?idCrm=3ec631a8-907b-915e-2339-58a33103d06d&lang=ua&utm_source
19. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>

- 20.Відейко М. Ю. Трипільська цивілізація: історія, культура, мистецтво. Київ, 2011. 160 с.
- 21.*Археологія України*. Науково-популярний журнал. Київ: Інститут археології НАН України, 2015–2020. №1–6.
- 22.Федик І. Українське народне вбрання: Буковина. Львів: Центр дослідження народної культури, 2009. 144 с.
23. Космічна Україна: внесок українських вчених у розвиток світової космонавтики за ред. О. І. Кузьменка. Дніпро: Прометей, 2018. 120 с.
24. Офіційний сайт Інституту археології НАН України. Київ , 2023. URL: <http://www.iananu.org.ua>
25. Офіційний сайт Музею космонавтики ім. С. П. Корольова, Житомир, 2023. URL: <https://space-museum.gov.ua>
26. Офіційний сайт комплексу «Буковинська Троя». URL: <https://www.bukovynskatroj.com.ua>
- 27.Фінансування фізичної культури та спорту: правовий аспект. Київ, 2023. URL: <https://naub.ua.edu.ua/finansuvannya-fizychnoji-kultury-ta-sportu-pravovyj-aspekt/>
- 28.Екологія та гігієна: підручник для дослідження повітря, води та мікробіології. Київ: Вид-во «Екосфера», 2020. 280 с.
- 29.Санітарні правила та норми. Організація санітарно- епідеміологічного контролю на об'єктах масового перебування людей. Київ : МОЗ України, 2017. 95 с.
- 30.Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
- 31.Куценко В. І. Організація та управління подієвим туризмом: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2018. 240 с.
- 32.Мальська М. П., Гудима Т. В., Занько Ю. А. Міжнародний туризм : підручник. К. : Знання, 2008. 647 с.

33. Tătărușanu M., Onea A., Zaiț A. Strategii de management al resurselor umane în companiile de turism din România. 2016. Vol. 63, No. 3. P. 367–379.

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток Б



Додаток В*Додаток Г*

