Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 658.8:334.7

Лукач Євгеній Сергійович

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» та механізм його формування в бізнес екосистемі

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Лукач Є.С.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Тараєвська Л.С. к.е.н, доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н.,професор Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073-Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ**:**

Завідувач кафедрою Кінаш І.П.
« » 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Лукачу Євгенію Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Дослідження іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» та механізм його функціонування в бізнес екосистемі.

керівник проекту (роботи) Таравська Л. С., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 30.04.26 № 195/7

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 20 червня 2026р.

3. Вихідні дані до роботи Статут підприємства, звіти про фінансові результати, методичні вказівки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні засади дослідження іміджу підприємства та механізм його формування в бізнес екосистемі, аналіз ТОВ «Скіпас -Драйв», його середовища та визначення місця в бізнес екосистемі ТК «Буковель», розробка пропозицій щодо покращення іміджу та оцінка їх впровадження.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Мета та завдання бакалаврської роботи
2 Класифікація іміджу
3 Основні показники господарської діяльності ТОВ «Скіпас – Драйв»
4 Оцінка показників іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв»
5 Запропоновані заходи
6 Обґрунтування запропонованих заходів

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні засади дослідження іміджу підприємства та механізм його формування в бізнес екосистемі	25.05.2025	Виконано
2	Розділ 2 Характеристика діяльності ТОВ «Скіпас - Драйв» та механізм його функціонування в бізнес екосистемі ТК «Буковель»	05.06.2025	Виконано
3	Розділ 3 Удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас - Драйв» в бізнес екосистемі ТК «Буковель»	10.06.2025	Виконано
4	Вступ, висновки	15.06.2025	Виконано
5	Готова робота	18.06.2025	Виконано

Студент _____ Лукач Є. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Тараєвська Л.С.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування іміджу підприємства в умовах функціонування бізнес-екосистеми. Обґрунтовано сутність поняття іміджу підприємства, визначено його роль у формуванні репутації та підвищенні рівня довіри з боку клієнтів і партнерів. Особливу увагу приділено дослідженню особливостей функціонування бізнес-екосистеми як сучасної моделі взаємодії суб'єктів господарювання.

У роботі проведено аналіз діяльності ТОВ «Скіпас – Драйв», охарактеризовано його внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування, здійснено оцінку основних показників господарської діяльності підприємства. Досліджено особливості бізнес-екосистеми ТК «Буковель» та визначено місце підприємства у її структурі. Встановлено, що ТОВ «Скіпас – Драйв» є важливим елементом туристичної екосистеми, який забезпечує реалізацію скіпасів та сприяє підвищенню ефективності функціонування туристичного комплексу.

За результатами дослідження запропоновано рекомендації щодо вдосконалення механізму формування іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» у бізнес-екосистемі ТК «Буковель». Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню лояльності клієнтів, розвитку партнерських відносин та забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: імідж підприємства, бізнес-екосистема, туристичний комплекс, репутація, партнерство, клієнтоорієнтованість.

ANNOTATION

The bachelor's thesis investigates the theoretical and practical aspects of forming a company image within the functioning of a business ecosystem. The essence of the concept of corporate image is substantiated, and its role in ensuring competitiveness, shaping reputation, and increasing the level of trust among customers and business partners is determined. Particular attention is paid to the study of the specific features of a business ecosystem as a modern model of interaction between business entities.

The study assesses the image of LLC "Skipas Drive" from the perspective of potential consumers and business partners. The main factors influencing the formation of a positive corporate image are identified, including service quality, partnership relations, innovativeness, environmental responsibility, and the effectiveness of marketing communications.

Based on the results of the research, recommendations for improving the mechanism of forming the image of LLC "Skipas Drive" within the business ecosystem of TC "Bukovel" have been proposed. The implementation of the suggested measures will contribute to strengthening the company's competitive position, increasing customer loyalty, developing partnership relations, and ensuring sustainable business development in a dynamic market environment.

Keywords: corporate image, business ecosystem, tourist complex, reputation, partnership, customer orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП……..7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМІ ……9

1.1 Сутність поняття імідж підприємства та його різновиди...……9

1.2 Роль іміджу у формуванні репутації та конкурентних переваг підприємства……... . 13

1.3 Сутність бізнес екосистеми, її складові та механізм формування іміджу17

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СКІПАС – ДРАЙВ» ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМІ ТК «БУКОВЕЛЬ»……...25

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Скіпас – Драйв» та фактори середовища його існування……...…….25

2.2 Аналіз бізнес екосистеми ТК «Буковель»……31

2.3 Аналіз іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» та механізм його формування в бізнес екосистемі ТК «Буковель»…….38

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ТОВ «СКІПАС – ДРАЙВ» В БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМІ ТК «БУКОВЕЛЬ»

3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» в бізнес екосистемі ТК «Буковель»……42

3.2 Запропоновані заходи щодо удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв»……43

3.3 Обґрунтування запропонованих заходів……...49

ВИСНОВКИ……53

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...55

					БР.МН - .00.00.000 ПЗ			
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата				
Розроб.		Лукач Є.С.			Дослідження іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» та механізм його формування в бізнес екосистемі	Літ.	Арк.	Акруш ів
Перевір.		Тараєвська Л. С.					6	
Реценз.						ІФНТУНГ, МН-22-1		
Н. Контр.		Тараєвська Л.С.						
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції між суб'єктами господарювання особливого значення набуває формування позитивного іміджу підприємства. Важливість дослідження іміджу підприємства зростає також у контексті розвитку бізнес-екосистем, що передбачають тісну взаємодію між різними суб'єктами господарювання, партнерськими організаціями, постачальниками, клієнтами та іншими стейкхолдерами.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для підприємств туристичної сфери, оскільки сучасний туристичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, зміною споживчих очікувань та активним впровадженням цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Скіпас – Драйв» як учасника бізнес-екосистеми ТК «Буковель».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» у бізнес-екосистемі, а також механізми його функціонування та розвитку.

Метою бакалаврської роботи є дослідження особливостей формування іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» у бізнес-екосистемі ТК «Буковель», оцінка чинників впливу на його формування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління іміджем підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі завдання:

1 Дослідити сутність поняття «імідж підприємства» та визначити його основні складові;
2 Охарактеризувати роль іміджу у формуванні репутації та конкурентних переваг підприємства;
3 Визначити сутність бізнес-екосистеми, її складові та механізми взаємодії учасників;

4 Проаналізувати діяльності ТОВ «Скіпас – Драйв» та здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;

5 Дослідити особливості екосистеми ТК «Буковель» та визначити місце ТОВ «Скіпас – Драйв» у її структурі;

6 Оцінити сучасний стан іміджу підприємства та чинники, що впливають на його формування;

7 Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму формування та підтримки позитивного іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» у бізнес-екосистемі ТК «Буковель».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного аналізу, графічний метод, PEST-аналіз, метод експертних оцінок та економічного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління іміджем ТОВ «Скіпас – Драйв», покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, а також зміцнення позицій підприємства у бізнес-екосистемі ТК «Буковель». Запропоновані заходи можуть бути використані не лише досліджуваним підприємством, а й іншими суб’єктами туристичної сфери, що функціонують у межах сучасних бізнес-екосистем.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО ФОРМУВАННЯ В БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМІ

1.1 Сутність поняття імідж підприємства та його різновиди

Імідж підприємства - це сукупність уявлень, оцінок та асоціацій, які формуються у споживачів, партнерів та інших зацікавлених сторін щодо конкретної організації. Це образ, який підприємство створює через свої продукти, послуги, комунікації та взаємодію з оточенням. Позитивний імідж сприяє підвищенню довіри, лояльності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій на ринку [1]

Імідж безпосередньо впливає на репутацію підприємства, яка є ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів. Позитивний імідж сприяє формуванню довіри, що, в свою чергу, підвищує лояльність споживачів та партнерів. Це дозволяє підприємству отримувати конкурентні переваги, такі як можливість встановлювати вищі ціни, залучати інвестиції та розширювати ринкову частку [2]

Отже, імідж підприємства є комплексним соціально-психологічним феноменом, що відображає загальне уявлення цільових аудиторій про компанію, її продукцію й послуги. Сучасні дослідники акцентують увагу на тому, що імідж - це не просто набір характеристик, а динамічний образ, що формується під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. За твердженнями Стівена Келлера, імідж підприємства міцно пов’язаний з брендом, але має ширшу сутність, оскільки охоплює всі аспекти сприйняття компанії в соціальному та економічному контекстах [3]

Згідно з іншими дослідженнями [4], імідж підприємства можна розглядати як результат комунікації та взаємодії підприємства зі своїми стейкхолдерами, який відображає їхні емоційні, когнітивні та поведінкові

реакції. Таким чином, імідж є одним зі стратегічних активів підприємства, що формує довіру, лояльність і конкурентні переваги.

Існує декілька підходів до класифікації складових іміджу підприємства (рисунок 1.1).

Продуктовий імідж передбачає сприйняття споживачами якості, інноваційності, асортименту товарів та послуг.

Корпоративний імідж формує оцінку корпоративної культури, етики, управлінських практик та соціальної відповідальності.

Фінансовий імідж формується як репутація щодо фінансової стабільності та прозорості діяльності.

Імідж лідерства передбачає авторитет керівництва, стратегічне бачення і здатність підприємства адаптуватися до змін.

Крім цього, імідж поділяють на: внутрішній імідж, що формується серед працівників і безпосередньо впливає на мотивацію та ефективність роботи та зовнішній імідж, що формується для клієнтів, партнерів, суспільства та державних структур.



Рисунок 1.1 – Класифікація іміджу
Джерело: згруповано автором на основі [5,6,7]

Зазначимо також, що внутрішня культура підприємства та ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливають на його імідж. Співробітники, які відчувають себе частиною організації та поділяють її цінності, стають амбасадорами бренду, сприяючи формуванню позитивного іміджу. Відкриті та прозорі комунікації всередині компанії також сприяють зміцненню репутації підприємства.

Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, політична стабільність (нестабільність) та культурні тенденції, можуть значно впливати на імідж підприємства. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії та підтримувати позитивний імідж у різних умовах.

Зазвичай розрізняють ще кілька типів іміджу: дзеркальний, цільовий (або бажаний), демонстративний та поточний імідж певного об’єкта. Також виділяють одиничний і множинний імідж.

Дзеркальний імідж - це відображення себе, образ, який показує, яким себе бачить особа чи організація. Ефективність роботи іміджмейкера залежить від того, наскільки він зуміє зрозуміти та усвідомити цей образ. Якщо йому вдається правильно "розшифрувати" дзеркальний імідж, то шанси створити гармонійний і вдалий імідж значно підвищуються.

Цільовий або бажаний імідж - це ідеал, образ, до якого прагне особа чи організація. Процес формування іміджу слід починати з чіткого визначення понять, які повинні формувати цей образ. Це досить складне завдання, але воно є необхідним для розробки ефективної рекламної стратегії. Для досягнення бажаного іміджу організації створюють унікальний стиль, торговий знак, форму співробітників тощо.

Демонстративний імідж має на меті створення і представлення образів, що вирізняються легкою впізнаваністю, запам’ятовуваністю та відмінністю від інших. Він підкреслює реальні позитивні або (залежно від цілей) негативні риси об’єкта, приховуючи небажані характеристики і надаючи потрібні, хоча

й відсутні насправді, якості. Такий імідж може створюватися як для конкретного об’єкта, так і для групи.

Корпоративний імідж відображає загальний образ організації, а не окремих її частин чи результатів діяльності. Він включає репутацію, досягнення і стабільність. Часто трапляється, що для одного об’єкта створюється кілька варіантів іміджу, що формує множинний імідж. Це відбувається, наприклад, через жорстку конкуренцію.

Множинний імідж виникає через роздвоєння образу внаслідок помилок у самопрезентації (якщо це не є цілеспрямованим), суперечливих дій відповідальних за імідж, дій конкурентів, а також через різницю сприйняття в різних соціальних групах або наявність кількох незалежних структур замість однієї організації.

Протягом часу імідж організації може змінюватися: бажаний імідж може стати реальним завдяки зусиллям, традиційний імідж оновитися. У компанії можуть одночасно існувати кілька іміджів, які активуються відповідно до цілей і потреб певної аудиторії в конкретний період.

До основних інструментів формування іміджу належать:

Фірмовий стиль - це фундаментальний елемент іміджу, що виступає його ключовою складовою. Це унікальний візуальний і концептуальний образ, який допомагає відрізняти організацію або бренд від конкурентів. Саме завдяки фірмовому стилю формується впізнаваність і цілісність образу.

Візуальні засоби - це дизайнерські методи й прийоми, що використовуються для створення ефектного і впізнаваного образу. Вони включають розробку упаковки продукції, оформлення вітрин, інтер'єрів офісів, експозицій на виставках, а також створення макетів рекламних оголошень. Ці елементи допомагають створити загальне візуальне враження, яке може бути позитивно сприйняте цільовою аудиторією.

При створенні візуальних матеріалів важливо, щоб хоч один постійний елемент (наприклад, логотип, шрифт або певна графічна деталь) був присутній у всіх макетах і рекламних продуктах. Це забезпечує пізнаваність і

послідовність образу. Особливу роль відіграє також вибір кольорової палітри, адже колір викликає певні емоції та асоціації, допомагаючи сформувати сприятливе ставлення до бренду.

Вербальні (словесні) засоби - це ретельно підібрана мовна стилістика, що враховує інтереси, потреби та навіть недоліки споживачів. Правильно сформульовані тексти, слогани, гасла та повідомлення допомагають створити чіткий і привабливий образ, який резонує з аудиторією.

Рекламні засоби - це конкретні рекламні інструменти і канали, що застосовуються для популяризації образу. Вони можуть включати телевізійні та радіореклами, інтернет-промоакції, соціальні мережі та інші методи, які сприяють формуванню позитивного ставлення до об’єкта реклами.

PR-заходи (паблік рілейшнз) - це систематичні, добре сплановані дії, спрямовані на налагодження й підтримку ефективного діалогу між організацією і громадськістю. До таких заходів належать виставки, презентації, прес-конференції, спонсорські події та інші формати, які допомагають зміцнити довіру, поліпшити репутацію і сформувати позитивний імідж. Важливо, щоб характер організації відповідав особливостям цих заходів, адже це підсилює їхню ефективність.

Загалом, ці засоби працюють у комплексі, допомагаючи створити цілісний, впізнаваний і привабливий імідж, який відповідає цілям та стратегії організації або бренду.

1.2 Роль іміджу у формуванні репутації та конкурентних переваг підприємства

Імідж підприємства є фундаментом для формування репутації як глобального, більш стійкого й загальносуспільного уявлення про організацію [8]. Репутація, своєю чергою, виступає ключовим чинником довіри та авторитету на ринку, що впливає на купівельні рішення, інвестиційну привабливість та партнерські відносини [9].

Позитивний імідж може створювати конкурентні переваги в напрямках, які подано на рисунку 1.2

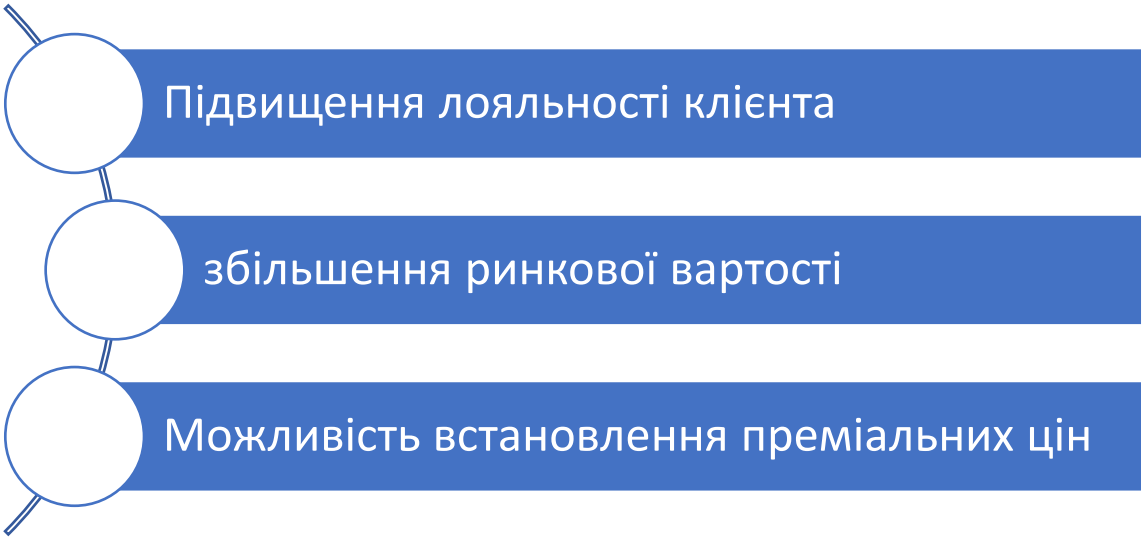


Рисунок 1.2 – Напрями створення конкурентних переваг позитивного іміджу
Джерело: згруповано автором на основі [10,11]

Підвищення лояльності клієнтів передбачає, що споживачі схильні повертатися до компанії, якій довіряють [10]. Збільшення ринкової вартості формує гарний імідж та підвищує привабливість бренду для інвесторів та бізнес-партнерів [11]. Можливість встановлення преміальних цін створює більшу цінність у сприйнятті покупцем продуктів компанії.

Оцінка ділової репутації є важливим інструментом стратегічного управління, адже вона дозволяє перетворити нематеріальний актив у вимірюваний показник, який можна аналізувати, контролювати та вдосконалювати. Репутація визначає рівень довіри до компанії з боку інвесторів, партнерів, клієнтів і суспільства в цілому, а отже, без системної її оцінки неможливо об'єктивно зрозуміти, наскільки ефективною є діяльність бізнесу у сфері корпоративної етики, соціальної відповідальності та маркетингових комунікацій [11].

Сучасні дослідження підкреслюють, що імідж має не лише комерційне значення, але й формує суспільний капітал підприємства, що особливо важливо для компаній, активних у сфері корпоративної соціальної відповідальності [13]. Організації, що інвестують у соціальні, екологічні та етичні ініціативи, отримують змогу посилити свій позитивний імідж і відповідно конкурентні позиції [14].

Роль іміджу у формуванні конкурентних переваг підприємства проявляється насамперед через підвищення рівня довіри до компанії. Довіра є основою стабільних взаємовідносин між підприємством та його цільовими аудиторіями. Якщо споживачі асоціюють підприємство з високою якістю продукції, надійністю та відповідальністю, це сприяє формуванню лояльності клієнтів і повторних покупок. У результаті підприємство отримує можливість утримувати стабільні позиції на ринку навіть за умов посилення конкуренції або появи нових учасників ринку. Крім того, позитивний імідж дозволяє зменшити чутливість споживачів до цінових коливань, оскільки клієнти готові сплачувати вищу ціну за продукцію компанії, якій довіряють.

Важливим аспектом є також вплив іміджу на інвестиційну привабливість підприємства. Компанії з позитивною репутацією сприймаються інвесторами як більш надійні та перспективні об’єкти для вкладення капіталу. Наявність сильного іміджу свідчить про стабільність бізнес-процесів, ефективність управління та високий рівень корпоративної культури. Це сприяє залученню фінансових ресурсів, розширенню партнерських зв’язків і розвитку інноваційної діяльності підприємства. Таким чином, імідж стає не лише інструментом маркетингової політики, а й важливим фактором економічного розвитку компанії.

Значну роль імідж відіграє у формуванні конкурентних переваг на ринку праці. Підприємства з позитивним іміджем роботодавця мають більше можливостей для залучення висококваліфікованих фахівців, формування професійної команди та зниження рівня плинності кадрів. У сучасних умовах працівники все більше звертають увагу не лише на рівень заробітної плати, а

й на корпоративні цінності, соціальну відповідальність компанії, умови праці та можливості професійного розвитку. Сильний внутрішній імідж сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню організаційної культури та ефективності праці, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Особливого значення імідж набуває в умовах цифрової економіки та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Соціальні мережі, онлайн-платформи, цифровий маркетинг та швидке поширення інформації суттєво впливають на формування громадської думки про підприємство. Будь-які помилки у комунікації або негативні інформаційні приводи можуть швидко поширюватися та завдавати репутаційних втрат. Водночас ефективне управління іміджем у цифровому середовищі дозволяє підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції, розширювати аудиторію споживачів та формувати позитивне сприйняття бренду. Саме тому сучасні компанії приділяють значну увагу розвитку комунікаційної політики, брендингу, контент-маркетингу та підтримці активної взаємодії зі споживачами.

Не менш важливим є зв’язок іміджу підприємства із соціальною відповідальністю бізнесу. Дослідження [15] свідчать, що активність у сфері корпоративної соціальної відповідальності знижує ризики репутаційних криз та підвищує довіру серед споживачів і партнерів. Особливо це актуально для молодих поколінь споживачів, які надають перевагу етичним брендам.

У сучасному суспільстві споживачі все частіше оцінюють діяльність компаній не лише за економічними результатами, а й за їхнім внеском у вирішення соціальних та екологічних проблем. Реалізація екологічних програм, благодійних ініціатив, підтримка місцевих громад та дотримання принципів сталого розвитку позитивно впливають на репутацію підприємства та формують додаткові конкурентні переваги. Соціально відповідальний бізнес отримує вищий рівень суспільної підтримки, що сприяє зміцненню його ринкових позицій та підвищенню лояльності споживачів.

Водночас слід зазначити, що формування позитивного іміджу є складним і тривалим процесом, який потребує системного підходу та комплексного управління. Імідж не може бути сформований виключно за рахунок рекламних кампаній або зовнішніх комунікацій. Він повинен ґрунтуватися на реальних результатах діяльності підприємства, високій якості продукції, ефективному менеджменті та дотриманні етичних принципів ведення бізнесу. Невідповідність між задекларованими цінностями компанії та її реальною поведінкою може призвести до втрати довіри та погіршення репутації. Саме тому важливо забезпечувати узгодженість між внутрішньою політикою підприємства та його зовнішнім позиціонуванням.

Отже, імідж підприємства є важливим стратегічним ресурсом, який забезпечує формування та підтримку конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі. Позитивний імідж сприяє підвищенню довіри споживачів, зміцненню ділової репутації, залученню інвестицій, формуванню лояльності персоналу та посиленню ринкових позицій підприємства. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання ролі нематеріальних активів ефективне управління іміджем стає невід’ємною складовою стратегічного розвитку компанії та важливим фактором її довгострокового успіху.

1.3 Сутність бізнес екосистеми, її складові та механізм формування іміджу

Поняття "бізнес-екосистема" виникло із ідеї екологічних систем, адаптованої до сфери економіки. Бізнес-екосистему визначають як мережу взаємопов’язаних організацій (підприємств,) постачальників, партнерів, споживачів та інших стейкхолдерів, які спільно створюють цінність, розвиваються і адаптуються у конкурентному середовищі [16]. Згідно з сучасними дослідженнями, це складна система взаємовпливу, що поєднує технологічні, організаційні та соціальні компоненти в єдине ціле, де кожен учасник відіграє специфічну роль у загальній вартості [17,18].

Основна ідея бізнес-екосистеми полягає в кооперації та координації, а не лише конкуренції. Взаємодія між учасниками призводить до створення комплексних інновацій, які не могли б бути досягнуті окремими компаніями [19].

Ключові елементи та структура бізнес екосистеми подані на рисунку 1.3

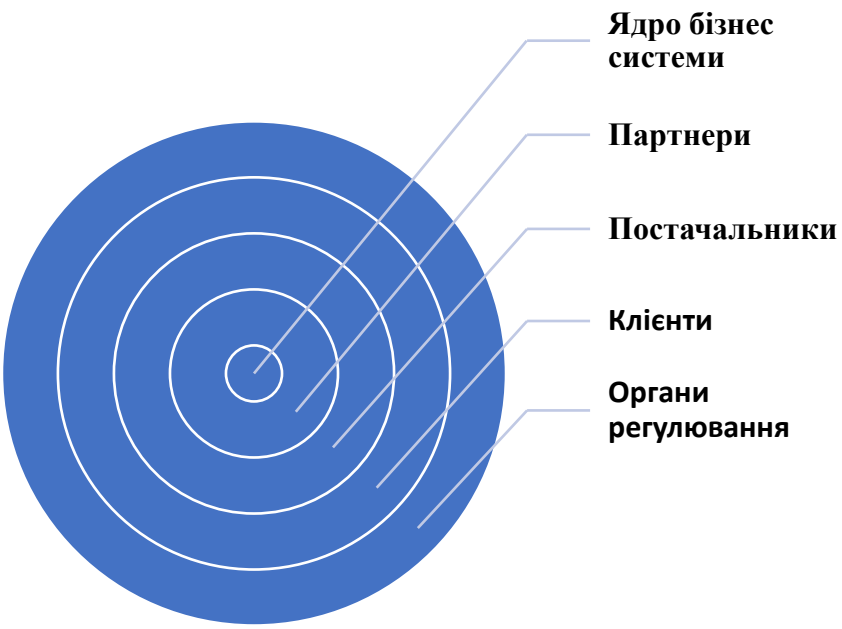


Рисунок 1.3 - Ключові елементи та структура бізнес екосистеми

Ядро (Core) або "платформодержавець" (Keystone organization) - організація, яка координує діяльність екосистеми, створює платформу і задає правила гри [19]. Партнери (Partners) - організації, що розробляють продукти або послуги на базі платформи, формують додану вартість. Постачальники (Suppliers) забезпечують необхідні ресурси й компоненти. Клієнти (Customers) це кінцеві споживачі продуктів або послуг. Конкуренти (Competitors) це інші учасники ринку, які одночасно можуть бути партнерами у певних ланках екосистеми. Органи регулювання (Regulators) - це державні або галузеві організації, які встановлюють правила і норми.

Бізнес-екосистема має мережеву структуру з багатьма рівнями взаємозалежностей. Вона не є ієрархічною у класичному розумінні, оскільки

базується на горизонтальних зв’язках між учасниками. Цілісність екосистеми забезпечується через спільні цінності, правила та інновації [18].

До основних ознак структури бізнес-екосистеми можна віднести:

- Мультисторонні взаємодії між учасниками;
- Спільне використання ресурсів та технологій;
- Спільне створення вартості;
- Динамічність та адаптивність.

Перевагою успішної бізнес-екосистеми є те, що компанії-учасники отримують ширші можливості для залучення нових клієнтів і збільшення обсягів реалізації товарів та послуг. Завдяки використанню спільної інфраструктури, єдиних інформаційних платформ і доступу до загальної клієнтської бази підприємства можуть розвиватися значно швидше та ефективніше. Учасники екосистеми мають можливість обмінюватися діловою інформацією, інноваційними рішеннями, управлінським досвідом, кращими практиками та ноу-хау, що сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності кожного партнера. Крім того, така взаємодія дозволяє формувати комплексні продукти та послуги, більш якісно задовольняти потреби споживачів і підвищувати рівень клієнтської лояльності. Важливою перевагою екосистемного підходу є також можливість оптимізації витрат за рахунок спільного використання ресурсів, маркетингових інструментів та цифрових технологій, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємств.

Водночас функціонування бізнес-екосистем має і певні недоліки та ризики. Насамперед велика кількість партнерських зв’язків потребує високого рівня координації, організації та узгодження дій між усіма учасниками екосистеми. Недостатня ефективність комунікації або конфлікт інтересів можуть ускладнювати процес прийняття управлінських рішень та знижувати ефективність співпраці. Крім того, концепція бізнес-екосистем не завжди охоплює традиційні географічні галузеві кластери, такі як «Кремнієва долина» чи «Бостонський біотехнологічний кластер», а також партнерські мережі

підприємств, які не мають чітко визначеної спільної бізнес-проблеми або стратегічної мети. Суттєвим обмеженням можуть виступати також вимоги державного регулювання та антимонопольного законодавства, які контролюють рівень ринкової концентрації та взаємодії між компаніями. Окрім цього, хоча учасники екосистеми й співпрацюють між собою, кожне підприємство зберігає власну незалежність, що ускладнює встановлення повного контролю над усією системою та може створювати труднощі у забезпеченні єдиних стандартів діяльності. Таким чином, ефективність бізнес-екосистеми значною мірою залежить від рівня координації, довіри між партнерами та здатності учасників до стратегічної взаємодії.

Формування і функціонування іміджу підприємства у бізнес-екосистемі є складним і багатогранним процесом, що потребує розгляду з позицій взаємодії організації з численними учасниками, інструментів управлінням репутацією, а також адаптивності у змінних конкурентних умовах.

Вплив бізнес-екосистеми на імідж підприємства є дуже значущим. Бізнес-екосистема, як складна мережа взаємозалежних суб'єктів, формує середовище, в якому підприємство виробляє і просуває свою продукцію чи послуги, а також взаємодіє з клієнтами, партнерами, постачальниками, конкурентами і регуляторами. Екосистема не лише визначає зовнішні умови функціонування, але і через механізми кооперації і конкуренції створює специфічний інформаційний простір, який безпосередньо впливає на формування сприйняття підприємства, тобто його іміджу. Позитивний імідж у контексті екосистеми підтримується за рахунок прозорості діяльності, інноваційного потенціалу, дотримання етичних норм і корпоративної соціальної відповідальності, що уважно відстежується і оцінюється всіма учасниками мережі. Таким чином, імідж підприємства в бізнес-екосистемі відображає не лише його внутрішні властивості, але і якість його взаємодії з оточенням.

Інструменти та методи управління іміджем підприємства у межах бізнес-екосистеми значною мірою базуються на комунікаційній стратегії та інтегрованих маркетингових комунікаціях. Сучасні цифрові технології і

соціальні мережі стали каталізаторами нового рівня інформаційного обміну, що значно прискорює формування і поширення репутації і іміджу [20,21]. Ефективне використання онлайн-платформ, відгуків споживачів, інфлюенсерів та інших цифрових каналів дозволяє гнучко відповідати на зміни у споживацьких очікуваннях і мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій. Окрім цифрових, класичні інструменти, такі як PR, бренд-менеджмент, корпоративні соціальні ініціативи, а також прямі зв'язки з партнерами і споживачами, залишаються важливими складовими системи управління іміджем.

Особливу увагу слід приділяти методам інтеграції іміджу в загальну стратегію бізнес-екосистеми, що передбачає координацію дій різних учасників у напрямку підвищення цінності бренду і зміцнення довіри. Управління іміджем стає колективною відповідальністю, а не виключно прерогативою окремого підприємства. Завдяки цим механізмам формується синергійний ефект, який покращує конкурентні позиції усієї екосистеми.

Отже, у сучасних умовах господарювання імідж підприємства є одним із ключових нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, ринкову стійкість та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Посилення конкуренції, цифровізація економіки, зростання вимог споживачів до якості продукції та соціальної відповідальності бізнесу обумовлюють необхідність формування позитивного іміджу як важливого інструменту стратегічного управління підприємством. У сучасній економіці споживачі дедалі частіше обирають не лише товар чи послугу, а й репутацію, цінності та соціальну поведінку компанії. Саме тому імідж підприємства виступає важливою передумовою формування довгострокових конкурентних переваг і забезпечення його успішного функціонування на ринку. Механізми формування і функціонування іміджу підприємства у бізнес-екосистемі базуються на поєднанні зовнішніх і внутрішніх комунікацій, активній взаємодії з різноманітними суб'єктами екосистеми, інтегрованому використанні традиційних і цифрових інструментів

управління, а також адаптивності до швидких змін конкурентного середовища. Це забезпечує підтримання позитивного образу підприємства, що сприяє його стійкості, конкурентоспроможності і сталому розвитку у складному і динамічному середовищі бізнес-екосистем.

Механізм формування іміджу невеликої організації, яка функціонує в межах бізнес-екосистеми туристичного комплексу, є складним багаторівневим процесом, що поєднує внутрішні управлінські рішення підприємства та зовнішній вплив партнерського середовища. У сучасних умовах туристичний комплекс виступає не лише сукупністю окремих суб'єктів господарювання, а цілісною бізнес-екосистемою, де репутація та сприйняття кожного учасника безпосередньо впливають на загальний імідж дестинації. Для невеликої організації, яка функціонує у такій системі, імідж стає важливим нематеріальним активом, що забезпечує конкурентні переваги, підвищує рівень довіри клієнтів та сприяє довгостроковій стабільності діяльності.

Механізм формування іміджу доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних елементів, серед яких ключове значення мають корпоративна ідентичність, якість послуг, комунікаційна політика, взаємодія з партнерами екосистеми та емоційне сприйняття бренду споживачами (рисунок 1.4)

Базовим етапом формування позитивного іміджу є визначення місії, цінностей і концепції діяльності організації. Невелике підприємство у межах туристичного комплексу повинно чітко позиціонувати себе відповідно до загальної стратегії екосистеми, підтримуючи єдині стандарти сервісу, гостинності та корпоративної культури. Узгодженість цінностей між учасниками екосистеми створює синергетичний ефект, коли позитивний досвід взаємодії з одним суб'єктом автоматично поширюється на інших партнерів комплексу.



Рисунок 1.4 – Механізм формування іміджу в бізнес екосистемі

Наступним елементом механізму є формування візуального та емоційного образу організації. Йдеться про створення фірмового стилю, логотипу, інформаційного контенту, оформлення приміщень, зовнішньої комунікації та цифрової присутності. Для невеликої організації особливо важливо забезпечити автентичність і впізнаваність, адже саме емоційні асоціації часто визначають вибір туриста. У межах туристичної екосистеми позитивний імідж формується не лише через рекламу, а передусім через реальний клієнтський досвід, який включає якість обслуговування, професійність персоналу, швидкість реагування на потреби споживачів та атмосферу гостинності.

Важливою складовою механізму є кадровий аспект. Персонал виступає безпосереднім носієм іміджу організації, оскільки саме працівники формують перше враження клієнтів про підприємство та туристичний комплекс загалом. Для невеликої організації особливого значення набувають корпоративне навчання, розвиток комунікативних навичок працівників, підтримка сервісної культури та мотивація персоналу. У бізнес-екосистемі туристичного комплексу ефективною є практика спільного навчання працівників різних

підприємств, що забезпечує єдині стандарти сервісу та посилює інтегрованість учасників системи.

Суттєву роль у формуванні іміджу відіграє комунікаційна політика організації. Невелике підприємство повинно активно використовувати цифрові канали комунікації, соціальні мережі, партнерські платформи та рекомендаційний маркетинг. У сфері туризму значний вплив на імідж мають онлайн-відгуки, рейтинги та публічні оцінки клієнтів. Тому механізм управління іміджем передбачає постійний моніторинг інформаційного середовища, оперативне реагування на зауваження споживачів і підтримку позитивної репутації в цифровому просторі. В умовах екосистемного підходу комунікація між партнерами також набуває стратегічного значення, оскільки спільні маркетингові кампанії, рекомендації та взаємне просування послуг підсилюють довіру до всіх учасників туристичного комплексу.

Окремим елементом механізму є соціальна та екологічна відповідальність організації. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються на підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, підтримують місцеві громади та впроваджують екологічні практики. Для невеликої організації участь у соціальних ініціативах, екологічних програмах або культурних заходах туристичного комплексу сприяє формуванню позитивного суспільного сприйняття та підвищує рівень лояльності клієнтів.

Таким чином, механізм формування іміджу невеликої організації в межах бізнес-екосистеми туристичного комплексу базується на комплексній взаємодії управлінських, комунікаційних, кадрових і партнерських інструментів. Його ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати високу якість послуг, підтримувати позитивні взаємовідносини з учасниками екосистеми та формувати у споживачів стійкі позитивні асоціації. У результаті позитивний імідж стає важливим фактором конкурентоспроможності не лише окремої організації, а й туристичного комплексу загалом, посилюючи його привабливість для клієнтів, партнерів та інвесторів.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СКІПАС - ДРАЙВ» ТА МЕХАНІЗМ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ В ЕКОСИСТЕМІ ТК «БУКОВЕЛЬ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «СКІПАС - ДРАЙВ» та фактори середовища його функціонування

ТОВ "Скіпас - Драйв" зареєстроване в Івано-Франківську за адресою вул. Володимира Великого, 10а. Директором компанії є Андрій Леонідович Шевченко. Основний вид діяльності підприємства відповідно до КВЕД — неспеціалізована оптова торгівля [24]

У контексті екосистеми ТК "Буковель" ТОВ "Скіпас - Драйв" займається продажем скіпасів - абонементів, які надають доступ до підйомників та лижних трас курорту. Це дозволяє туристам зручно планувати своє катання, обираючи відповідні пакети, що відповідають їхнім потребам та тривалості перебування. "Скіпас - Драйв" відіграє важливу роль у забезпеченні туристів необхідними абонементами для комфортного відпочинку на ТК "Буковель", сприяючи розвитку туристичної інфраструктури та підвищенню привабливості курорту.

Основні показники господарської діяльності представлено в таблиці 2.1, а динаміка їх зміни (темпи росту та приросту) у таблиці 2.2. Графічна інтерпретація на рисунку 2.1

У 2022-2023 роках відбувся різкий спад доходів і навіть повне їх обнулення у 2023 році. Основною причиною є війна, яка суттєво зменшили потік туристів, а відповідно і гірськолижний відпочинок. Починаючи з 2024 року, дохід різко виріс (понад 13 разів порівняно з 2022), що свідчить про відновлення діяльності, збільшення кількості туристів та активне впровадження онлайн-продажів скіпасів.

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності ТОВ «Скіпас – Драйв»

Показники	**2025**	**2024**	**2023**	**2022**	**2021**
Дохід, тис.грн.	77149,4	79671,4	0	6100	33409,1
Прибуток, тис.грн.	637,1	747,8	0	0	14246,4
Рентабельність, %	0,83	0,94	-	-	42,6
Активи, тис.грн.	179796,8	168946,9	14349,2	14244,3	14256,4
Зобов’язання, тис.грн.	164167,6	153954,8	104,9	0	0
Кількість працівників	6	5	1	1	1

Джерело: згруповано автором на основі [25]

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни основних показників господарської діяльності ТОВ «Скіпас – Драйв»

Рік	**Дохід (приріст, тис.грн)**	**Дохід (темп, %)**	**Прибуток (приріст)**	**Прибуток (темп, %)**	**Активи (приріст)**	**Активи (темп, %)**	**Зобов’язання (приріст)**	**Зобов’язання (темп, %)**	**Працівники (приріст)**	**Працівники (темп, %)**
2022	-27 309,1	18,3	-14 246,4	0	-12,1	99,9	0	-	0	100
2023	-6 100	0	0	0	104,9	100,7	104,9	-	0	100
2024	79 671,4	-	747,8	-	154 597,7	1177,6	153 849,9	-	4	500
2025	-2 522	96,8	-110,7	85,2	10 849,9	106,4	10 212,8	106,6	1	120

Джерело: розраховано автором на основі [25]

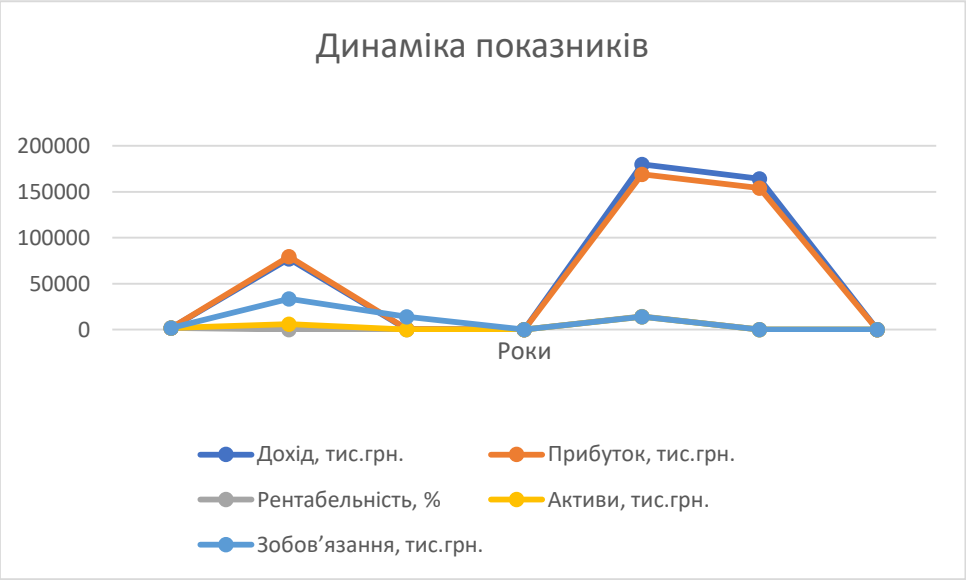


Рисунок 2.1 – Графічна інтерпретація показників господарської діяльності

У 2022-2023 роках прибуток відсутній, що відповідало спаду доходів і витратам на збереження бізнесу. Відновлення прибутку починається в 2024 році, але рівень прибутковості поки що значно нижчий аніж у 2021 році.

Дуже високий рівень рентабельності у 2021 році свідчить про ефективну роботу компанії. У 2024-2025 рр. вона рівна менш ніж 1%, що пов'язано з високими витратами на відновлення бізнесу після кризи.

З 2024 року активи суттєво збільшились через капіталовкладення та фінансові вливання, що пов'язано з розширенням діяльності.

Різке збільшення зобов'язань з 2024 року свідчить про активне залучення кредитних та фінансових ресурсів для підтримки зростання.

Збільшення кількості працівників у 2024 році підтверджує активне відновлення та розширення операцій бізнесу.

Отже, пандемія covid-19 у 2020 р. та воєнні дії 2022 р. суттєво погіршили показники господарської діяльності, що призвело до нульових доходів і прибутку. Однак, починаючи з 2024 р. спостерігається відновлення туристичної галузі, що призвело до стрімкого зростання доходів та активів. Інвестиції в розвиток, зокрема технології, маркетинг та персонал сприяли розширенню бізнесу. Збільшення зобов'язань пов'язане з активним залученням фінансування для масштабування діяльності. Висока

рентабельність у 2021 році свідчити про попередній успішний бізнес, але криза значно знизила ефективність роботи.

Загалом, внутрішнє середовище ТОВ "Скіпас-Драйв" характеризується позитивними фінансовими тенденціями та стратегічними ініціативами, що сприяють її стійкому розвитку на ринку. Щодо організаційної структури, то вона є функціональною (рисунок 2.2). Один директор, який є керівником компанії і відповідає за загальну стратегію, розвиток бізнесу, фінансові рішення та взаємодію з ТК "Буковель". Два працівника відділу продажів та взаємодії з клієнтами, які відповідають за організацію продажів скіпасів, роботу з клієнтами, опрацювання запитів та оформлення замовлень. Один працівник у відділі маркетингу, який займається просуванням продукту, розробкою цифрових каналів збуту, зокрема онлайн-продажі, соцмережі та реклама. Один бухгалтер, який веде облік, контроль зобов'язань та активів, виконує фінансову звітність. Та один адміністратор, який виконує підтримку в організації офісної роботи, документообігу, залагоджує поточні адміністративні питання.

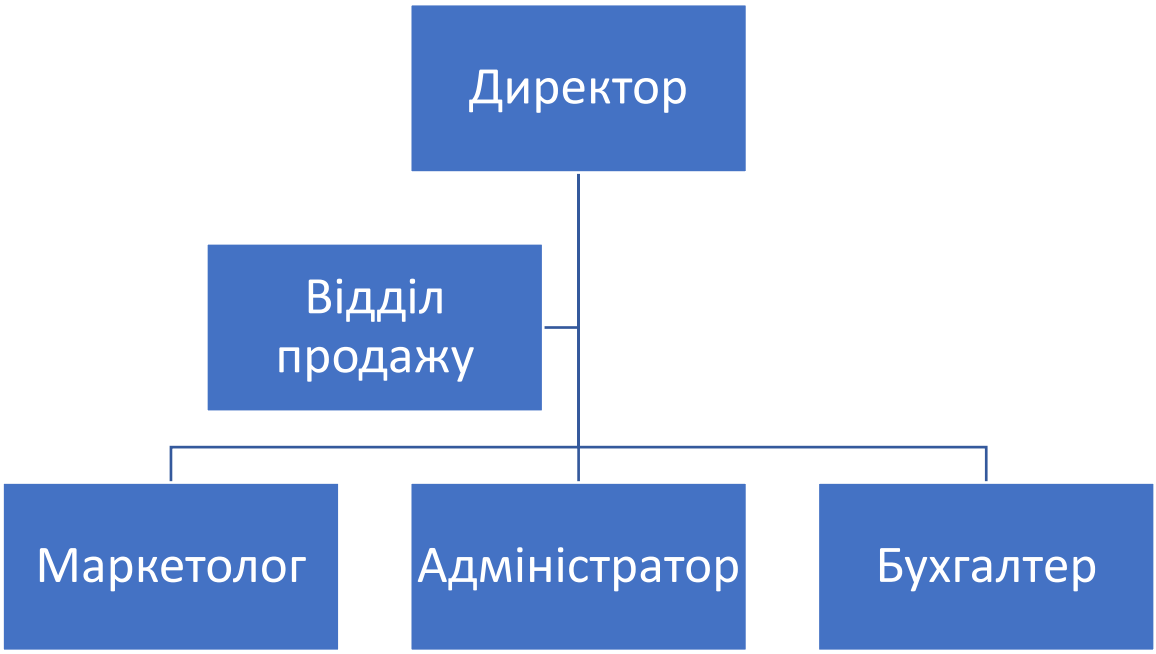


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ "Скіпас-Драйв"

Щодо організаційної культури, то всім працівникам властиве розуміння важливості високоякісного обслуговування туристів та клієнтів, однак за браком знань нажаль цього немає. Керівництво акцентує увагу на підтримці зворотнього зв'язку з користувачами сервісу, швидке реагування на їхні потреби і побажання. Акцент на персоналізації послуг та створенні позитивного досвіду для кожного клієнта, підтримці інноваційних підходів, впровадження цифрових рішень (онлайн-продажі, мобільні додатки, аналітика), заохочення співробітників до активної участі у вдосконаленні процесів та пошуку нових можливостей, гнучкість у адаптації до змін, швидке впровадження нових технологій, взаємна підтримка та обмін знаннями, підтримка партнерських відносин і взаємодія з іншими учасниками екосистеми ТК "Буковель" для досягнення спільних цілей, усвідомлення відповідальності перед екосистемою та соціумом, врахування екологічних і соціальних аспектів та формування довгострокових партнерських відносин як з клієнтами, так і з іншими бізнес-стейкхолдерами. Однак, наразі це декларації, які не мають практичного підґрунтя.

Щодо зовнішнього середовища, то проведено PEST-аналіз (таблиця 2.3), що охоплює політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори з їх впливом та тенденціями на 2026-2027 рр.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз

Група факторів	**Фактор**	**Вплив на діяльність ТОВ «Скіпас Драйв»**	**Тенденція**
Політико-правові (Р)	Регулювання туризму	Вплив на дозвільні процедури, ліцензії, стандарти туробслуговування	Поступове посилення регуляцій
	Політична нестабільність	Нестабільність ускладнює розвиток бізнесу	Помірна стабілізація
	Податкова політика	Рівень оподаткування впливає на рентабельність	Ймовірна оптимізація
Економічні (Е)	Коливання курсу валют	Подорожчання імпортних товарів, вплив на вартість послуг	Стабілізація
	Рівень інфляції	Впливає на купівельну спроможність клієнтів	Уповільнення інфляції

	Економічне зростання регіону	Збільшення попиту на туристичні послуги	Помірне зростання
Соціокультурні (S)	Зміна споживчої поведінки	Зростання попиту на екологічний та активний туризм	Активний розвиток
	Міграція населення	Вплив на ринок праці, потенційна зміна демографії	Стабілізація міграційних процесів
	Ставлення до здорового способу життя	Зростаюча популярність, стимулює попит на послуги	Позитивна тенденція
Технологічні (T)	Впровадження цифрових технологій	Покращення якості сервісу, зручність для клієнтів	Прискорене впровадження
	Розвиток інфраструктури зв'язку	Можливість залучення інноваційних рішень	Позитивна динаміка

Джерело: узагальнено автором на основі [24,25]

Отже, проведений PEST-аналіз дозволив оцінити вплив політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних чинників на розвиток досліджуваного об'єкта у перспективі до 2026–2027 рр. Встановлено, що політико-правові фактори характеризуються як позитивними тенденціями, зокрема поступовою державною підтримкою та лібералізацією окремих процесів, так і ризиками пов'язаними з продовженням війни, зростанням інфляції та змінами нормативного середовища. Економічні чинники демонструють нестабільність через коливання валютного курсу та рівень купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на попит і розвиток ринку послуг. Соціокультурні фактори свідчать про трансформацію споживчих потреб, зміну стилю життя та активізацію міграційних процесів, які формують нові моделі поведінки споживачів. Водночас технологічні чинники мають переважно позитивний характер, оскільки розвиток цифрових технологій та інновацій сприяє підвищенню якості сервісу, модернізації інфраструктури та розширенню можливостей для розвитку. Результати аналізу підтверджують, що найбільший потенціал для розвитку забезпечують технологічні та окремі соціокультурні зміни, тоді як основними ризиками

залишаються економічна нестабільність і вплив зовнішніх політико-правових чинників. Це вимагає адаптивного управління, стратегічного планування та активного впровадження інновацій для забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку.

2.2 Аналіз екосистеми ТК «Буковель»

Екосистема туристичного комплексу (ТК) "Буковель" - це інтегрована система, що складається з різних взаємопов'язаних складових, які забезпечують цілісний досвід відпочинку, розвитку інфраструктури і задоволення потреб туристів. Основні елементи цієї екосистеми можна розділити на компоненти, які представлені на рисунку 2.3



Рисунок 2.3 - Компоненти екосистеми ТК «Буковель»
Джерело: згруповано автором

До компонентів екосистеми ТК «Буковель» належать:

1. **Інфраструктура відпочинку.** Фізичні об'єкти, зокрема гірськолижні траси, підйомники, готелі, ресторани, прокат спорядження і спа-центри.

2. **Сервіси і послуги**. Включають у себе продаж скіпасів (пропусків на підйомники), трансфер, навчання катанню на лижах і сноуборді, організацію розважальних подій і культурних програм.
3. **Туристичний і сервісний персонал**. Це інструктори, гіди, обслуговуючий персонал, адміністрація, які забезпечують якість послуг і комфорт клієнтів.
4. **Інформаційна підтримка**. Онлайн-платформи, офіційні сайти, мобільні додатки, офіційні дилери скіпасів, які інформують та сприяють зручності користувачів.
5. **Партнерські і комерційні структури**. Це субпідприємства, які надають послуги, що доповнюють основну діяльність курорту - таксі, туристичні агентства, компанії з прокату обладнання. ТОВ "Скіпас Драйв" є одним із таких партнерів, що спеціалізується на реалізації скіпасів.

Щодо інфраструктури відпочинку то вона формують основу туристичного продукту і її основні складові представлено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Основні складові інфраструктури відпочинку

Складові інфраструктури відпочинку	**Організація / Об'єкт**	**Опис та функції**	**Коротка характеристика**
Гірськолижні траси та підйомники "Буковель"	**ТОВ "Буковель" (комплекс підйомників і трас)**	Керує всіма підйомниками (понад 40 сучасних підйомників), трасами різної складності (понад 60 км), сніговими гарматами. Відповідає за технічне обслуговування і безпеку.	Один із найбільших інвестиційних проєктів в регіоні, щорічний оборот сотні мільйонів гривень, забезпечує робочі місця для сотень людей, постійне оновлення обладнання.
Готельна мережа "Буковеля"	**Готельні комплекси “Radisson Blu Resort, Bukovel” та “Hotel & Spa Bukovel”**	Великий п’ятизірковий готель і SPA-комплекс з номерами різних категорій, конференц-залами, ресторанами, басейнами.	Висока завантаженість у зимовий сезон, у 2023 році готель прийняв понад 20 000 гостей, середня ціна за ніч — 150-300 Євро. Важливий драйвер доходів курорту.

Ресторани та кафе	**ТОВ "Буковель Ресторан"**	Управляє мережею ресторанів на території курорту, пропонує українську, європейську кухню, організовує кейтеринг для заходів.	Кілька точок обслуговування, щоденний потік клієнтів, обіг понад 20 млн грн на сезон, постійна робота з підвищення якості сервісу.
Прокат спорядження	**ТОВ "Прокат Спорт Клуб"**	Оренда спортивного інвентарю (лижне, сноубордичне спорядження), обслуговування та ремонт обладнання. Розташовані біля основних трас та в готелях.	Базові ціни за оренду від 200 грн/день, щорічний обіг сягає декількох мільйонів грн, штат до 50 працівників у сезон. Забезпечує великий потік туристів якісним спорядженням.
Спа і оздоровчі центри	**SPA-комплекс “Carpathian Medical Spa & Wellness”**	Сучасний оздоровчий центр з медичними і косметологічними послугами, масажами, басейнами. Розташований у готельній зоні.	Затребувана послуга для прогресивних туристів, середньомісячна завантаженість близько 70%, річний оборот у мільйонах гривень. Підтримує імідж курорту як місця для релаксу та відновлення.
Транспорт і логістика на території	**ТОВ “Буковель Трансфер”**	Організовує трансфер туристів від міжнародних аеропортів і залізничних вокзалів до курорту, а також внутрішній транспорт по території.	Має парк із понад 30 транспортних засобів, щоденний обіг понад 500 пасажирів, ключовий для зручності під'їзду до курорту.

Щодо компоненти «Сервіси і послуги» то перелік організацій, їхній опис та функції представлено в таблиці 2.5. Зазначимо, що саме ці організації відповідають за широкий спектр послуг, які доповнюють основну інфраструктуру, покращують клієнтський досвід, розширюють можливості для активного та різноманітного відпочинку на території ТК "Буковель". Ефективність їх роботи безпосередньо впливає на привабливість курорту, отримання додаткових доходів і підтримку стабільного розвитку туристичного бізнесу.

Таблиця 2.5 – Характеристика організацій, які можна віднести до компоненти «Сервіси і послуги»

Організація / Послуга	**Опис та функції**	**Коротка характеристика**
ТОВ "Скіпас Драйв"	Офіційний дилер скіпасів курорту, відповідає за продаж абонементів доступу до підйомників і трас. Гарантує легальність і захист від шахрайства.	Забезпечує щорічний тисячний обіг скіпасів, обсяг продажу у мільйонах гривень, ключова послуга для доступу туристів до інфраструктури курорту.
ТОВ "Буковель Екскурсії"	Організація та проведення туристичних екскурсій по Карпатах і навколишнім визначним пам'яткам, включаючи пішохідні та автомобільні тури.	Високий попит у низький сезон, середній заробіток у сезон - понад 5 млн грн, сприяє розширенню туристичних пропозицій.
Школи лижного та сноубордичного спорту ("Bukovel Ski School")	Навчання катанню на лижах і сноуборді для початківців і вдосконалення навичок для досвідчених. Інструктори сертифіковані.	Щорічно навчають до 10 000 осіб, вартість занять від 300 грн за годину, важливий елемент розвитку спортивного туризму.
ТОВ "Буковель Трансфер"	Послуги трансферу від аеропортів і вокзалів, а також внутрішні поїздки по курорту.	Парк понад 30 транспортних засобів, перевезення понад 100 000 пасажирів на рік, середня ціна - 500-1500 грн за поїздку, база для комфортного доступу відпочивальників.
Організатори культурно-розважальних заходів ("Bukovel Event Group")	Проведення музичних фестивалів, гірських велозмагань, святкових програм, тощо.	Щорічні заходи залучають десятки тисяч учасників, оборот декілька мільйонів гривень, важливо для формування бренду курорту і приваблення нових клієнтів.
Прокат спорядження (наприклад, “Rent Bukovel”)	Оренда лижного та сноубордичного інвентарю, маскувальних костюмів, велосипедів. Обслуговування обладнання.	Популярна послуга, оренда від 200 грн/день, загальний обіг компаній прокату у курорті - десятки мільйонів гривень на рік.

Туристичний та сервісний персонал є ключовою складовою екосистеми ТК "Буковель", оскільки саме ці люди безпосередньо забезпечують якість і комфорт відпочинку гостей, підтримують життєздатність усіх сервісів і створюють сприятливе враження про курорт. За останні три роки чисельність персоналу ТК "Буковель" демонструє тренд поступового зростання, що відповідає розширенню інфраструктури та збільшенню туристичних потоків. Функції цього персоналу можна умовно поділити на декілька категорій:

1. **Інструктори і гіди** (проводять навчання катанню на лижах та сноуборді для різних рівнів, організовують екскурсії і активний відпочинок. Їхня робота підвищує безпеку і задоволеність клієнтів, а також сприяє залученню новачків)
2. **Обслуговуючий персонал готелів і ресторанів** (забезпечує комфортне проживання, культуру обслуговування, готує і подає їжу, підтримує чистоту і порядок у закладах)
3. **Адміністративний персонал і менеджери** (займаються організацією роботи комплексу, координацією сервісів, маркетингом, продажем скіпасів, бронюваннями та реагуванням на запити відпочивальників)
4. **Технічні спеціалісти і ремонтники** (забезпечують безперебійну роботу підйомників, трас, снігових гармат і іншої техніки, що гарантує безпеку і ефективність роботи курорту)
5. **Транспортний персонал** (водії та логісти, що забезпечують трансфер туристів, внутрішній транспорт і комунікацію між різними зонами курорту).

Ріст чисельності персоналу відображає не лише збільшення туристичного потоку, а й прагнення ТК "Буковель" підтримувати високі стандарти обслуговування та розширювати спектр послуг. Велика увага приділяється професійному навчання і сертифікації працівників, що позитивно впливає на якість обслуговування та імідж курорту.

Інформаційна підтримка є важливою складовою екосистеми ТК "Буковель", оскільки вона забезпечує своєчасне інформування туристів,

спрощує процес планування відпочинку, підвищує довіру та клієнтоорієнтованість курорту. Ця складова є мостом між туристичною інфраструктурою, сервісами та кінцевим користувачем, забезпечуючи прозорість, доступність і зручність інформації. Основні функції інформаційної підтримки в ТК "Буковель" включають: офіційне інформування про послуги, тарифи і умови користування; розповсюдження актуальних новин, оголошень про події, погодні умови, технічне обслуговування; консультаційна підтримка і обробка запитів через call-центри, онлайн-чати, соціальні мережі; просування бренду курорту через медіа, рекламу, соціальні платформи і партнерські сайти, що сприяє залученню нових клієнтів.

До основних організацій, які здійснюють інформаційну підтримку ТК "Буковель", відносяться: **офіційний сайт bukovel.com** (головний інформаційний ресурс, який інформує про всі аспекти курорту, пропонує онлайн-квитки, бронювання проживання, публікує новини і корисні поради); **ТОВ "Буковель Медія"** (компанія, яка займається контентним супроводом, маркетинговими комунікаціями, організацією подій, підтримкою соціальних мереж. Забезпечує професійний маркетинг і побудову іміджу); **Call-центр і служба підтримки клієнтів "Буковель"** (оператори приймають дзвінки, консультують і допомагають у вирішенні питань, пов’язаних із бронюванням, продажем скіпасів, сервісами); **розробники мобільних додатків для туристів** (забезпечують доступ до інтерактивних карт, актуальних даних про погоду і підйомники, а також можливість купівлі скіпасів із смартфона). Інформаційна підтримка постійно розвивається, охоплюючи нові цифрові канали, що відповідає сучасним тенденціям і вимогам туристів до зручності та оперативності отримання інформації. Вона є фундаментом для якісного клієнтського досвіду і конкурентоспроможності ТК "Буковель" на висококонкурентному туристичному ринку.

Партнерські та комерційні структури - це важлива складова екосистеми ТК "Буковель", що забезпечує розширення спектру послуг, підтримку основної діяльності курорту, а також створює додаткові можливості для задоволення

потреб туристів. Ці структури виступають взаємодоповнюючими гравцями, які реалізують супутні продукти і сервіси, не входячи безпосередньо до складу основного оператора курорту, але маючи тісні зв’язки через партнерські угоди.

До ключових організацій, які відносяться до партнерських та комерційних структур ТК "Буковель", належать: **ТОВ "Буковель Трансфер"** (здійснює пасажирські перевезення від аеропортів та вокзалів до курорту, а також внутрішні трансфери, що підвищує зручність і доступність); **ТОВ "Скіпас Драйв"** (офіційний дилер, який реалізує скіпаси, забезпечуючи легальний продаж квитків на підйомники); **ТОВ "Буковель Екскурсії"** (організовує туристичні маршрути, тематичні поїздки і активні тури по Карпатах, розширюючи пропозицію відпочинку за межами курорту); **прокатні компанії, зокрема "Rent Bukovel"** надає у тимчасове користування лижне і сноубордове спорядження, що є необхідним для відвідувачів без власного інвентарю; **партнерські ресторани, кафе і розважальні заклади**, що знаходяться як на території курорту, так і в прилеглих населених пунктах, створюючи додаткові зони комфортного відпочинку.

Партнерські структури підтримують економічну життєздатність екосистеми, створюють синергію між різними учасниками ринку і дають змогу комплексно задовольняти інтереси різних категорій туристів. Взаємна вигода і прозорість партнерських відносин забезпечують стабільність і динамічний розвиток туристичного бізнесу в регіоні, підвищуючи загальну привабливість ТК "Буковель" та розширюючи його можливості як сучасного туристичного хабу.

Щодо місця ТОВ "Скіпас - Драйв" в екосистемі ТК «Буковель», то ця організація є офіційним дилером, який забезпечує продаж скіпасів - ключового елемента сервісу. Скіпас є своєрідним пропуском, що дозволяє туристам користуватися всією інфраструктурою підйомників та трас. Робота ТОВ"Скіпас - Драйв" гарантує легальність, зручність і надійність придбання цих абонементів. Це сприяє запобіганню шахрайству шляхом перевірки та контролю розповсюдження квитків, що підвищує довіру клієнтів до системи.

Таким чином, "Скіпас Драйв" виступає важливим елементом у ланцюжку туристичних послуг ТК "Буковель", підтримуючи ефективність і злагодженість роботи екосистеми. Його діяльність підсилює позитивний імідж курорту як сучасного, орієнтованого на клієнта туристичного центру.

2.3 Аналіз іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» та механізм його формування в бізнес екосистемі ТК «Буковель»

Оцінку іміджу ТОВ "Скіпас Драйв" у бізнес-екосистемі ТК "Буковель" здійснимо на основі наступних показників:

1. **Репутаційні показники (**Відгуки клієнтів і партнерів (рівень задоволеності, кількість позитивних/негативних відгуків). Визнання в галузі (нагороди, сертифікати, участь у професійних спільнотах). Згадування у медіа: кількість і тональність публікацій у пресі, блогах, соцмережах)

2. **Економічні показники (**Обсяги продажів: кількість проданих скіпасів, динаміка росту; фінансова стабільність: прибутковість, рентабельність; інвестиції в розвиток: суми інвестицій у нові проєкти, технології).

3. **Взаємовідносини у бізнес-екосистемі (**Партнерські зв’язки: кількість та якість ділових партнерств у межах ТК "Буковель"; рівень колаборації: спільні проєкти, маркетингові кампанії, обмін ресурсами; репутація серед учасників екосистеми: опитування або експертна оцінка).

4. **Соціальна відповідальність і стійкість (**Екологічна відповідальність: дотримання екологічних стандартів, участь у зелених ініціативах; корпоративна соціальна відповідальність: участь у соціальних програмах для громади ТК "Буковель"; стійкість бізнес-моделі: адаптація до змін ринку, інновації)

5. **Брендові показники (**Впізнаваність бренду: рівень знання та асоціації з ТОВ "Скіпас Драйв" серед клієнтів ТК "Буковель"; імідж у споживачів: емоційне сприйняття бренду, лояльність; комунікації та

маркетинг: ефективність рекламних кампаній, присутність у цифрових каналах).

Використання цих показників у сукупності дозволить комплексно оцінити імідж компанії в рамках бізнес-екосистеми ТК "Буковель". У таблиці 2.6 узагальнимо вище наведені показники і здійснимо їх оцінку для клієнтів, а у таблиці 2.7 оцінимо імідж для ділових партнерів. На рисунку 2.4 графічно представлено оцінку іміджу ТОВ «Скіпас - Драйв» безпосередньо клієнтами, а на рисунку 2.5 – оцінку іміджу діловими партнерами

Таблиця 2.6 - Оцінки показників іміджу для клієнтів

Показник іміджу	Оцінка за 5 бальною шкалою	Ранг показника
1. Відгуки клієнтів	3,5	4
2. Визнання в галузі	4,5	5
3. Дотримання термінів і умов	4,7	9
4. Гнучкість цін	3,9	6
5. Інноваційність	4,3	11
6. Згадування у медіа	4,0	7
7. Престиж	3,8	3
8. Обсяги продажів	3,5	12
9. Умови платежів	4,1	2
10. Участь у соціальних програмах	3,5	12
11. Репутація	4,0	12
12. Партнерські зв’язки	5,0	8
13. Екологічна відповідальність	4,5	1
14. Рівень обслуговування	3,5	10

Отож, з врахуванням інформації поданої в таблиці розрахуємо загальний імідж організацій з точки зору оцінки потенційних споживачів

Розрахунок іміджу організації:

Кімідж = (3,5*4 + 4,5*5 + 4,7*9 + 3,9*6 + 4,3*11 + 4,0*7 + 3,8*3 + 3,5*12 + 4,1*2 + 3,5*12 + 4,0*12 + 5,0*8 + 4,5*1 + 3,5*10)/14 = 29,2

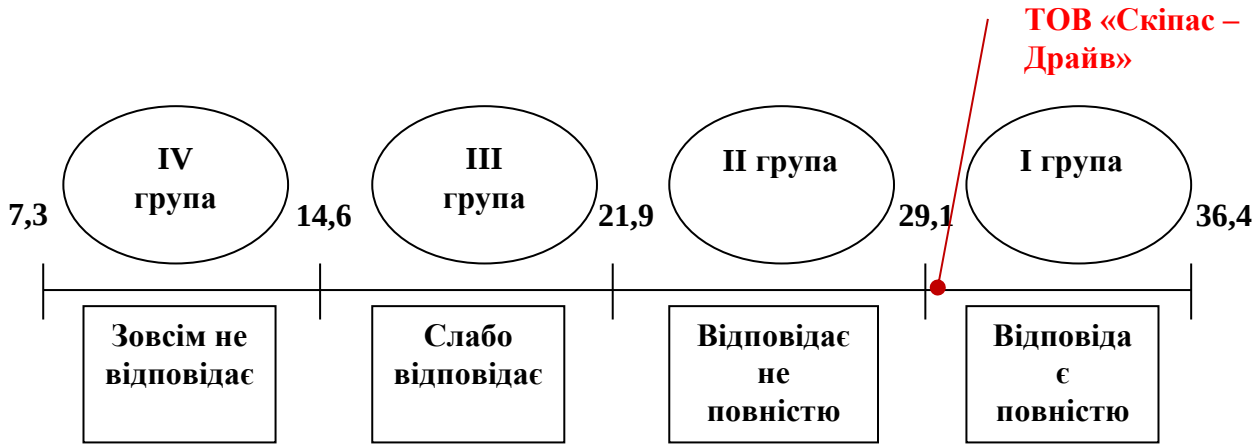


Рисунок 2.4 - Оцінка іміджу ТОВ «Скіпас - Драйв» клієнтами

Імідж ТОВ «Скіпас - Драйв» з позиції клієнтів оцінюється у 29,2 бала, що дозволяє віднести організацію до першої групи компаній з позитивним іміджем. Проте слід зазначити, що ця оцінка знаходиться дуже близько до межі між першою та другою групами, яка встановлена на рівні 29,1 бала. Це означає, що без активної підтримки та розвитку позитивного іміджу існує ризик, що ТОВ «Скіпас - Драйв» може опинитися у другій групі.

Враховуючи можливу похибку в оцінках, організація вже може перебувати у цій нижчій групі. Тому важливо зосередити увагу на найбільш уразливих аспектах іміджу. Водночас не варто ігнорувати інші показники, прагнучи підвищити їх до максимально можливого рівня.

Таблиця 2.7 - Оцінки показників іміджу для ділових партнерів

Показник іміджу	Оцінка за 5 бальною шкалою	Ранг показника
1 Відгуки клієнтів	4,3	8
2 Визнання в галузі	5,0	7
3 Дотримання термінів і умов	3,8	14
4 Гнучкість цін	4,0	9
5 Інноваційність	4,5	3
6 Згадування у медіа	4,8	10
7 Престиж	3,8	12
8 Обсяги продажів	4,0	13
9 Умови платежів	4,1	11
10 Участь у соціальних програмах	4,2	6
11 Репутація	3,3	5

12	Партнерські зв’язки	3,7	2
13	Екологічна відповідальність	3,8	1
14	Рівень обслуговування	5,0	4

Отже, маючи оцінки ділових партнерів і відповідний ранг розрахуємо загальний імідж організацій з точки зору ділових партнерів

Розрахунок іміджу організації:

Кімідж = (4,3*8 + 5,0*7 + 3,8*14 + 4,0*9 + 4,5*3 + 4,8*10 + 3,8*2 + 4,0*13 + 4,1*11 + 4,2*6 + 3,3*5 + 4,7*12 + 3,8*1 + 5,0*4)/14 = 31,9

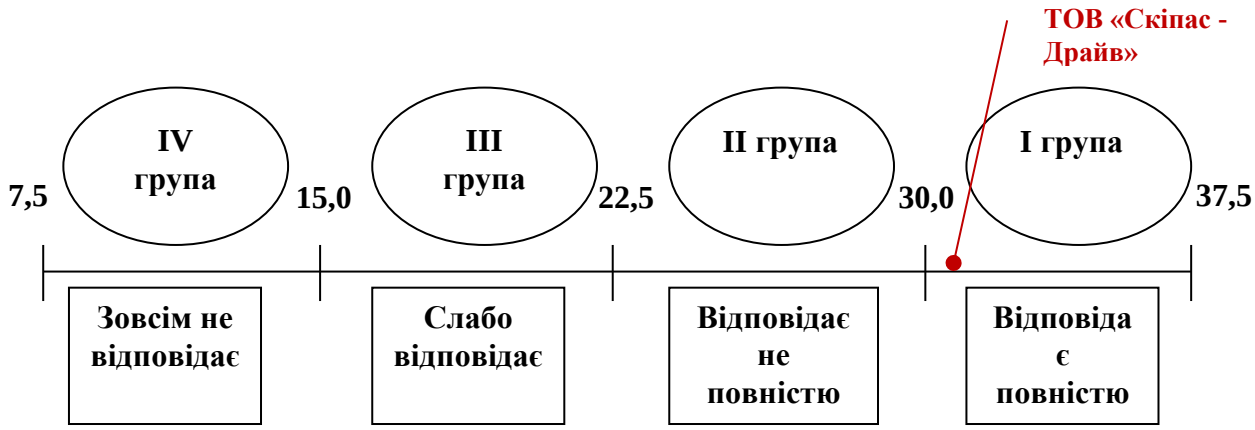


Рисунок 2.5 - Оцінка іміджу ТОВ «Скіпас - Драйв» діловими партнерами

ТОВ «Скіпас - Драйв» з позиції його ділових партнерів оцінюється у 31,9 бала, що свідчить про впевнене належання компанії до першої групи з позитивним іміджем. Водночас, компанія перебуває на початку цієї групи, і хоча ймовірність переходу до другої групи є меншою, ніж у оцінках з боку потенційних споживачів, вона все ж існує та може становити загрозу.

Тому ТОВ «Скіпас - Драйв» слід зосередити зусилля на покращенні таких аспектів, як загальна слава та репутація, фінансова стабільність, обсяг наданих послуг і рівень міжнародних зв’язків. Одночасно варто контролювати та вдосконалювати інші показники, прагнучи довести їх до максимально можливого рівня.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ІМІДЖУ ТОВ «СКІПАС – ДРАЙВ» В БІЗНЕС ЕКОСИСТЕМІ ТК «БУКОВЕЛЬ»

3.1 Основні напрями та шляхи удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» в бізнес екосистемі ТК «Буковель»

Формування іміджу ТОВ «Скіпас Драйв», що функціонує у межах бізнес-екосистеми ТК «Буковель», має стратегічне значення як для самого підприємства, так і для розвитку туристично-рекреаційного середовища регіону загалом. В умовах високої конкуренції у сфері туристичних, транспортних і сервісних послуг імідж виступає важливим нематеріальним активом, який формує рівень довіри споживачів, партнерів та інвесторів.

ТОВ «Скіпас Драйв» як складова екосистеми ТК «Буковель» асоціюється із якістю обслуговування, інноваційністю, безпечністю та комфортом туристичних послуг. Саме тому формування позитивного корпоративного іміджу сприяє: підвищенню конкурентоспроможності підприємства; зміцненню лояльності клієнтів; формуванню позитивного туристичного досвіду; посиленню бренду екосистеми ТК «Буковель»; розширенню партнерських зв’язків та інвестиційної привабливості. Для підприємства, що працює у туристичній сфері, особливу роль відіграє емоційне сприйняття бренду споживачами. Турист оцінює не лише безпосередню послугу, але й атмосферу, репутацію, рівень комунікації та загальне позиціонування підприємства у цифровому середовищі.

Важливим аспектом є також синергетичний ефект бізнес-екосистеми ТК «Буковель». Позитивний імідж окремого підприємства посилює репутацію всього туристичного комплексу, тоді як сильний бренд ТК «Буковель» підвищує довіру до його партнерських структур. Таким чином, формується взаємопідсилювальна система репутаційного капіталу, у якій імідж кожного суб’єкта впливає на загальне сприйняття екосистеми.

Крім того, у сучасних умовах цифровізації та активного розвитку соціальних мереж імідж підприємства безпосередньо залежить від

ефективності онлайн-комунікацій, управління відгуками клієнтів, візуальної айдентики та інформаційної відкритості. Для ТОВ «Скіпас Драйв» це є особливо актуальним, оскільки туристичний споживач дедалі частіше приймає рішення на основі цифрової репутації підприємства.

Отже, формування позитивного іміджу ТОВ «Скіпас Драйв» є важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його ринкової вартості та зміцнення конкурентних позицій у межах екосистеми ТК «Буковель». Імідж у цьому контексті виступає не лише інструментом маркетингу, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку та ефективної взаємодії із зацікавленими сторонами.

3.2 Запропоновані заходи щодо удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» в бізнес екосистемі ТК «Буковель»

З врахуванням оцінки іміджу проведеного у розділі 2.3 зазначимо про наявність негативних відгуків що до рівня обслуговування, участі у соціальних програмах, репутація, низькі партнерські зв'язки та недотримання термінів і умов. Саме тому, пропонуємо згрупувати запропоновані заходи щодо покращення показників іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» в бізнес екосистемі ТК «Буковель» у три групи (рисунок 3.1)

Захід 1. Спільне навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Навчання та системне підвищення кваліфікації персоналу відділу продажу ТОВ «Скіпас Драйв», яке є частиною бізнес-екосистеми Буковель, має важливий стратегічний вплив на формування позитивного іміджу всієї екосистеми туристичного комплексу. У сучасних умовах сервісної економіки саме персонал виступає ключовим носієм корпоративних цінностей, стандартів обслуговування та брендової культури. Передусім спільне навчання сприяє уніфікації стандартів комунікації з клієнтами. Коли працівники володіють єдиними підходами до сервісу, технік продажу, роботи із запереченнями та вирішення конфліктних ситуацій, формується цілісний клієнтський досвід. Для туриста це створює відчуття високої організованості

та професійності всієї екосистеми «Буковелю», незалежно від того, з яким підрозділом чи сервісом він взаємодіє.

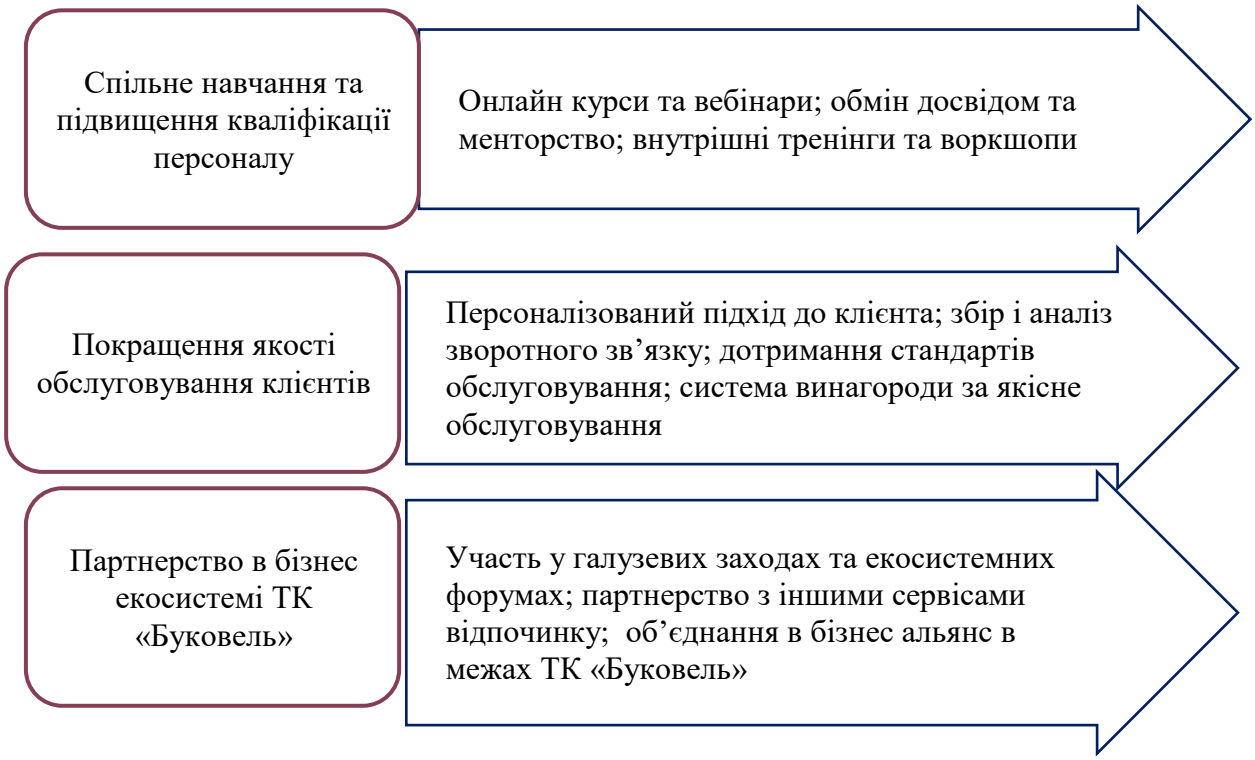


Рисунок 3.1 – Заходи щодо покращення показників іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» в бізнес екосистемі ТК «Буковель»

Джерело: сформовано автором

Важливим є і репутаційний аспект. Кваліфікований персонал здатний:

- швидше реагувати на потреби клієнтів;
- формувати індивідуалізовані пропозиції;
- ефективніше презентувати послуги;
- підтримувати високий рівень емоційного сервісу;
- мінімізувати комунікаційні ризики та конфлікти.

У результаті підвищується рівень задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на позитивні відгуки, повторні візити та рекомендації. В умовах цифрової економіки саме клієнтський досвід і репутація у соціальних мережах стають важливими елементами іміджу туристичного бренду. Спільні програми навчання також посилюють внутрішню корпоративну культуру.

Працівники починають краще усвідомлювати свою роль у спільній системі створення цінності для клієнта. Це формує синергетичний ефект між структурними елементами бізнес-екосистеми Буковель, оскільки кожен працівник сприймає себе не лише представником окремого підприємства, а й амбасадором бренду «Буковель». Крім того, системне підвищення кваліфікації персоналу демонструє соціальну відповідальність бізнесу та орієнтацію на розвиток людського капіталу. Для сучасних споживачів, партнерів та інвесторів це є ознакою стабільності, інноваційності та високого рівня менеджменту. Таким чином, інвестиції у навчання персоналу трансформуються у зростання репутаційного капіталу всієї екосистеми.

Пропонуємо проведення:

1 Онлайн-курсів на платформах Coursera та LinkedIn Learning для персоніфікованого навчання співробітників. Це безкоштовна платформа на якій учасники можуть проходити курси у зручний час, а потім обговорювати ключові ідеї на внутрішніх онлайн-зустрічах.

2 Внутрішніх тренінгів та воркшопів**,** що проводить один із співробітників або запрошений експерт з інших компаній ТК "Буковель" по питаннях клієнтоорієнтованості та продажів.

3 Менторство від більш досвідчених працівників або колег з партнерських компаній.

4 Участь у галузевих заходах та екосистемних форумах через спільний виїзд на конференції, семінари, виставки в регіоні Буковеля. Залучення до обговорення тенденцій і налагодження контактів.

Зазначимо, що ці пропозиції не потребують суттєвих капіталовкладень, передбачають використання гнучких форм навчання, адаптовані до невеликого штату працівників та дозволяють співробітникам не відриватися надовго від роботи. Обмін знаннями і спільне навчання зміцнюють командний дух і сприяють культурі постійного розвитку. Використання ресурсів екосистеми ТК "Буковель" знижує витрати і розширює доступ до експертних знань.

Захід 2. Покращення якості обслуговування.

У сучасних умовах конкуренції саме рівень сервісу стає основою довіри клієнтів, емоційного сприйняття бренду та довгострокової лояльності споживачів. Якісне обслуговування забезпечує клієнтам комфорт, швидкість отримання послуг, професійну комунікацію та індивідуальний підхід. У результаті чого формується позитивний досвід взаємодії зі компанією, що безпосередньо впливає на сприйняття бренду ТОВ «Скіпас Драйв» як надійного та клієнтоорієнтованого підприємства. У межах туристичної екосистеми важливу роль відіграють емоції та враження споживачів. Висока якість сервісу сприяє повторним зверненням клієнтів, формує стабільну клієнтську базу та стимулює рекомендації через «сарафанне радіо». Це підсилює ділову репутацію підприємства та створює стійкий позитивний імідж. Зазначимо також, що у туристичному середовищі клієнт оцінює не лише окрему послугу, а й цілісність сервісної екосистеми. Якщо ТОВ «Скіпас Драйв» забезпечує високий рівень обслуговування, це підвищує загальне сприйняття якості послуг у межах ТК «Буковель» та зміцнює позиції підприємства серед партнерів і конкурентів.

До конкретних напрямів щодо реалізації даного заходу пропонуємо наступні:

1 Використання CRM-системи, зокрема безкоштовна версія Bitrix24 для збереження історії замовлень і переваг клієнтів з метою адаптація послуг під індивідуальні потреби.

2 Впровадження простих анкет через використання Google Forms для збору відгуків щодо наданої послуги з метою швидкого реагування на зауваження та пропозиції.

3 Розробка простих внутрішніх правил (скриптів для спілкування, стандартів часу відповіді на запити).

4 Використання безкоштовного плану чат-боту Tidio з метою організації онлайн-консультацій.

5 Впровадження внутрішніх бонусів за позитивні відгуки або виконання стандартів обслуговування.

Ці напрями допоможуть зробити сервіс більш клієнтоорієнтованим, оперативним і якісним, що позитивно відобразиться на репутації та лояльності клієнтів ТОВ "Скіпас - Драйв" у бізнес-екосистемі ТК "Буковель".

Захід 3. Партнерство в бізнес екосистемі ТК «Буковель».

Як зазначалось вище, партнерство забезпечує синергетичний ефект у сфері просування послуг. Завдяки інтеграції у туристичну інфраструктуру ТК «Буковель» підприємство отримує доступ до ширшої цільової аудиторії, збільшує впізнаваність бренду та розширює канали комунікації зі споживачами. Це сприяє формуванню позитивної ділової репутації та посиленню конкурентних переваг ТОВ «Скіпас-Драйв» на ринку туристичних і сервісних послуг. Крім того, спільні маркетингові заходи, рекламні кампанії та взаємне просування послуг дозволяють оптимізувати витрати на маркетинг і водночас підвищити ефективність рекламної діяльності.

Партнерство також позитивно впливає на показники господарської діяльності підприємства. Зростання туристичного потоку в межах екосистеми Буковель забезпечує збільшення кількості клієнтів ТОВ «Скіпас-Драйв», що безпосередньо впливає на обсяги реалізації послуг, доходи та прибутковість підприємства. Водночас кооперація з туристичним комплексом сприяє більш ефективному використанню ресурсів, розвитку нових сервісів та вдосконаленню системи обслуговування клієнтів. Це створює умови для підвищення продуктивності праці, покращення фінансових результатів та зміцнення економічної стійкості підприємства.

Окреме значення має інформаційно-комунікаційна взаємодія між партнерами, яка дозволяє ТОВ «Скіпас-Драйв» оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, враховувати потреби споживачів та впроваджувати сучасні цифрові технології управління й сервісу. Це сприяє формуванню інноваційного іміджу підприємства та підвищує його привабливість у межах туристичної екосистеми. Таким чином, партнерство

ТОВ «Скіпас-Драйв» із ТК «Буковель» створює комплексний позитивний ефект, що проявляється у зміцненні іміджу підприємства, підвищенні рівня конкурентоспроможності, розширенні клієнтської бази та покращенні ключових показників господарської діяльності.

Найбільш поширеними формами співпраці можуть бути:

1 Співпраця з готелями та апартаментами, а саме**:** спеціальні умови оренди спорядження для гостей готелів; взаємне просування послуг (готелі рекомендують ТОВ"Скіпас - Драйв" клієнтам, а компанія рекламує партнерів у своїх точках продажу).

2 Партнерство з туристичними агентствами і гідами (спільне створення пакетів турів з орендою спорядження; обмін клієнтськими базами для крос-продажів)

3 Колаборація з транспортними компаніями (організація трансферів від готелів до пунктів оренди або локацій катання, знижка на трансфер при оренді спорядження)

4 Взаємодія з кафе та ресторанами у курортній зоні (пропозиція знижок для клієнтів ТОВ "Скіпас - Драйв" у партнерських закладах і навпаки)

5 Партнерство з іншими сервісами відпочинку (школами катання, прокатами іншого спорядження) через взаємну рекомендацію послуг та організація спільних програм навчання та безпеки для клієнтів.

6 Об’єднання у бізнес-альянси в межах ТК "Буковель" через участь у спільних маркетингових акціях і виставках та координація цінової політики та пакетних пропозицій.

Саме ці напрями співпраці допоможуть ТОВ "Скіпас - Драйв" посилити свою позицію, підвищити обсяг продажів і покращити якість послуг через ефективну співпрацю з учасниками екосистеми.

3.3 Обґрунтування запропонованих заходів

З метою удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас-Драйв» у межах бізнес-екосистеми ТК «Буковель» доцільним є впровадження комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення якості сервісу, розвиток партнерської взаємодії, цифровізацію комунікацій та професійний розвиток персоналу. Економічне обґрунтування запропонованих заходів полягає у тому, що інвестиції у сервіс, маркетинг та кадровий потенціал формують довгострокові конкурентні переваги підприємства, сприяють збільшенню клієнтського потоку, підвищенню рівня лояльності споживачів і, як наслідок, забезпечують зростання доходів та прибутковості діяльності. Основні витрати та очікувані результати по кожному заходу згруповано у таблиці 3.1

Одним із ключових напрямів є покращення якості обслуговування клієнтів через навчання персоналу та впровадження сучасних стандартів сервісу. Хоча такі заходи потребують фінансових витрат на тренінги, мотиваційні програми та контроль якості, їх результатом стає підвищення задоволеності клієнтів, збільшення кількості повторних звернень і формування позитивного іміджу компанії. В умовах туристичного бізнесу саме рівень сервісу значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства.

Важливе значення має також розвиток цифрових комунікацій та маркетингового просування. Інвестиції у соціальні мережі, онлайн-рекламу, оновлення вебресурсів і цифрові сервіси дозволяють підприємству підвищити впізнаваність бренду, розширити цільову аудиторію та покращити взаємодію з клієнтами. Економічний ефект проявляється у збільшенні обсягів реалізації послуг, зростанні туристичного потоку та зміцненні ринкових позицій підприємства.

Партнерство з ТК «Буковель» також створює синергетичний ефект, оскільки забезпечує доступ до ширшої клієнтської бази, сприяє спільному

просуванню послуг та підвищує довіру до підприємства. Завдяки цьому ТОВ «Скіпас-Драйв» може оптимізувати маркетингові витрати, покращити фінансові показники та зміцнити свою ділову репутацію в межах туристичної екосистеми.

Таблиця 3.1 – Згруповані витрати та очікувані результати запропонованих заходів

Група заходів	Основні витрати	Орієнтовні витрати, грн	Очікуваний економічний ефект	Економічна доцільність
Захід 1. Спільне навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів, залучення бізнес-тренерів, навчальні матеріали, мотиваційні програми	180 000–250 000 грн на рік	Підвищення продуктивності праці персоналу на 10–15 %, зростання кількості задоволених клієнтів, збільшення повторних продажів на 8–12 %	За рахунок покращення сервісу та ефективності роботи очікується приріст доходу на 300 000–450 000 грн на рік. Термін окупності - близько 8–12 місяців
Захід 2. Покращення якості обслуговування клієнтів	Впровадження стандартів сервісу, оновлення цифрових каналів комунікації, CRM-системи, контроль якості обслуговування	250 000–400 000 грн	Зростання рівня лояльності клієнтів, збільшення клієнтського потоку на 12–18 %, підвищення середнього чека на 5–7 %	Очікуване збільшення доходу становитиме 500 000–750 000 грн на рік. Позитивний ефект проявиться через підвищення іміджу та конкурентоспроможності підприємства
Захід 3. Партнерство в бізнес-екосистемі ТК «Буковель»	Спільні маркетингові кампанії, партнерські програми, інтеграція сервісів, рекламні заходи	300 000–500 000 грн	Розширення клієнтської бази, збільшення туристичного потоку на 15–20 %, зростання обсягів реалізації послуг	Очікуваний приріст прибутку може становити 700 000–1 000 000 грн на рік. Синергетичний ефект партнерства забезпечить довгострокове зміцнення іміджу та ринкових позицій

Отже, запропоновані заходи матимуть комплексний позитивний вплив на формування та удосконалення іміджу ТОВ «Скіпас - Драйв» у межах бізнес-екосистеми ТК “Буковель”, оскільки вони спрямовані не лише на підвищення ефективності господарської діяльності, а й на зміцнення ділової репутації, підвищення рівня довіри клієнтів та посилення конкурентних переваг підприємства.

Спільне навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприятимуть формуванню професійного кадрового потенціалу, здатного забезпечувати високий рівень сервісу та ефективну комунікацію з клієнтами. У сучасному туристичному бізнесі саме персонал є одним із ключових елементів формування позитивного іміджу підприємства, оскільки якість взаємодії працівників із клієнтами безпосередньо впливає на задоволеність споживачів. Підвищення рівня професійних компетентностей працівників дозволить ТОВ «Скіпас - Драйв» позиціонувати себе як сучасне, клієнтоорієнтоване та відповідальне підприємство, що дотримується високих стандартів обслуговування. Крім того, розвиток корпоративної культури та командної взаємодії позитивно впливатиме на внутрішній імідж підприємства, що також відображатиметься на зовнішньому сприйнятті бренду.

Покращення якості обслуговування клієнтів сприятиме формуванню позитивного клієнтського досвіду, що є одним із найважливіших чинників репутаційного розвитку підприємства в туристичній сфері. Високий рівень сервісу, оперативність обслуговування, індивідуальний підхід до клієнтів та використання сучасних цифрових комунікацій створюватимуть у споживачів позитивні емоції та довіру до бренду ТОВ «Скіпас - Драйв». Це стимулюватиме повторні звернення клієнтів, збільшення кількості позитивних відгуків та рекомендацій у соціальних мережах і туристичних платформах. У межах бізнес-екосистеми ТК “Буковель” це сприятиме зміцненню позицій підприємства серед партнерів і конкурентів, а також підвищенню його впізнаваності на ринку туристичних послуг.

Партнерство в межах бізнес-екосистеми ТК «Буковель» матиме стратегічний вплив на імідж ТОВ «Скіпас - Драйв», оскільки асоціація з відомим туристичним брендом автоматично підвищує рівень довіри до підприємства. Участь у спільних проєктах, маркетингових кампаніях та партнерських програмах дозволить компанії інтегруватися у комплексну систему туристичних послуг, що формуватиме у клієнтів сприйняття підприємства як важливої складової сучасної та якісної туристичної інфраструктури. Така взаємодія створює синергетичний ефект, коли позитивний імідж ТК “Буковель” поширюється і на партнерські структури. Водночас ТОВ «Скіпас - Драйв» отримує можливість зміцнити свою ділову репутацію, розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність у туристичному середовищі.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню позитивного, сучасного та конкурентоспроможного іміджу ТОВ «Скіпас Драйв», підвищенню рівня лояльності клієнтів, зміцненню ділової репутації та посиленню інтеграції підприємства в бізнес-екосистему ТК «Буковель».

ВИСНОВКИ

Імідж виступає важливим нематеріальним активом компанії, який безпосередньо впливає на рівень довіри споживачів, партнерів, інвесторів і суспільства загалом. Позитивний імідж сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його репутації, формуванню лояльності клієнтів та забезпеченню стійкого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Особливо актуальним це питання є для підприємств сфери туризму та послуг, діяльність яких значною мірою залежить від якості комунікації зі споживачами, рівня сервісу, інформаційної відкритості та здатності швидко адаптуватися до змін ринку.

У сучасних умовах підприємства функціонують не ізольовано, а як елементи складної мережі взаємозалежностей, де імідж одного учасника може впливати на репутацію всієї екосистеми. Саме тому формування позитивного іміджу підприємства у межах бізнес-екосистеми є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Туристичні компанії змушені не лише надавати якісні послуги, а й формувати позитивний емоційний образ бренду, підтримувати репутацію, розвивати партнерські зв’язки та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації туристичних потоків питання формування позитивного іміджу набуває ще більшого значення, оскільки саме довіра клієнтів та партнерів дозволяє підприємствам зберігати стійкість і адаптуватися до кризових умов.

У роботі проаналізовано діяльність ТОВ «Скіпас – Драйв» і зазначено, що ця організація демонструє стабільне зростання доходів та прибутку, що свідчить про ефективність бізнес-моделі та попит на послуги компанії. Збільшення активів та зобов'язань вказує на розширення діяльності та інвестиції в розвиток. Організаційна культура ТОВ "Скіпас-Драйв" містить баланс між клієнтоорієнтованістю, інноваціями, командною співпрацею і

гнучкістю, що забезпечує успішну діяльність у конкурентному середовищі гірськолижного туризму.

Зазначено, що екосистема туристичного комплексу (ТК) "Буковель" формує комплексну, взаємопов’язану систему, що включає кілька основних складових, які спільно забезпечують повноцінний туристичний продукт і стабільний розвиток курорту. До ключових складових належать інфраструктура відпочинку, сервіси і послуги, туристичний і сервісний персонал, інформаційна підтримка, а також партнерські та комерційні структури. Інфраструктура відпочинку охоплює фізичні об’єкти - лижні траси, підйомники, готелі, ресторани, спа-комплекси, транспортні системи, які є базою для організації активного і комфортного відпочинку. Сервіси і послуги включають продаж скіпасів, оренду спорядження, навчання, екскурсійне обслуговування та розважальні події, що розширюють спектр можливостей для туристів. Туристичний і сервісний персонал виконує ключову роль у безпосередньому обслуговуванні гостей, підтримуючи високі стандарти якості і безпеки. Інформаційна підтримка забезпечує своєчасне, прозоре та зручне інформування користувачів, просування бренду і спрощення доступу до послуг. Партнерські та комерційні структури сприяють розширенню сервісів, логістики, маркетингу і всебічній підтримці основної діяльності комплексу.

У цій системі ТОВ "Скіпас Драйв" посідає важливе функціональне місце як офіційний дилер скіпасів - ключового сервісу, що є пропуском до користування основними атракціями курорту, зокрема підйомниками і трасами. Забезпечення легального і зручного продажу скіпасів через цю компанію підтримує внутрішній порядок, мінімізує ризики шахрайства і підвищує рівень довіри клієнтів до системи. Таким чином, "Скіпас Драйв" є критичною ланкою у взаємодії між туристами і інфраструктурою курорту, сприяючи ефективності всієї екосистеми ТК "Буковель". Хоча, як частина великої курортної екосистеми, ТОВ "Скіпас-Драйв" набирає додаткових характеристик, а саме: спрямованість на інтеграцію внутрішніх процесів з іншими сервісами курорту; дотримання загальних стандартів якості та

клієнтського сервісу курорту; використання корпоративних цінностей і брендингу ТК "Буковель" як бази для внутрішніх комунікацій.

У процесі дослідження здійснено оцінку іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» з позиції потенційних споживачів та ділових партнерів. Визначено основні чинники, що впливають на формування позитивного іміджу підприємства, серед яких рівень сервісу, партнерські зв’язки, інноваційність, екологічна відповідальність та ефективність маркетингових комунікацій. Водночас виявлено проблемні аспекти, пов’язані з недостатнім практичним впровадженням окремих елементів організаційної культури, необхідністю підвищення рівня клієнтоорієнтованості та вдосконалення цифрових каналів комунікації.

Аналіз поточного стану виявив низку проблем, зокрема негативні відгуки щодо якості обслуговування, недостатній рівень партнерської взаємодії та окремі репутаційні ризики. Для їх подолання запропоновано комплекс заходів, згрупованих у три ключові напрями.

Перший напрям - підвищення кваліфікації персоналу, передбачає впровадження системного навчання, внутрішніх тренінгів, менторства та участі у професійних заходах. Це дозволяє уніфікувати стандарти обслуговування, підвищити професійність працівників і сформувати цілісний клієнтський досвід, що позитивно впливає на задоволеність споживачів та їхню лояльність.

Другий напрям - покращення якості обслуговування, який орієнтований на впровадження клієнтоорієнтованих підходів, використання CRM-систем, цифрових інструментів зворотного зв’язку та стандартизацію сервісних процесів. Це сприятиме підвищенню оперативності, персоналізації послуг і формуванню позитивного емоційного досвіду клієнтів.

Третій напрям передбачає розвиток партнерства в контексті активної інтеграції підприємства в екосистему ТК «Буковель» через співпрацю з готелями, туристичними агентствами, транспортними компаніями та іншими

сервісами, що забезпечить розширення клієнтської бази, оптимізацію маркетингових витрат і підвищення впізнаваності бренду.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їх доцільність: інвестиції у персонал, сервіс і партнерство мають відносно короткий термін окупності та забезпечують зростання доходів, клієнтського потоку і прибутковості підприємства. Очікується підвищення продуктивності праці, збільшення кількості повторних звернень клієнтів, зростання середнього чека та загального рівня лояльності споживачів.

Отож, формування та вдосконалення іміджу ТОВ «Скіпас-Драйв» повинно здійснюватися комплексно, із поєднанням організаційних, маркетингових та кадрових заходів. Реалізація запропонованих рішень дозволить підприємству зміцнити ділову репутацію, підвищити конкурентоспроможність, посилити інтеграцію в бізнес-екосистему ТК «Буковель» та забезпечити стійкий довгостроковий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 «Формування іміджу підприємства»: Електронний ресурс. URL: http://www.rusnauka.com/11._NPRT_2007/Economics/22301.doc.htm (дата звернення 14.05.26)

2 «Створення позитивного іміджу надійної репутації організації»: URL: http://pidruchniki.ws/12090613/menedzhment/stvorennya_pozitivnogo_imidzhu_nadiynoyi_reputatsiyi_organizatsiyi (дата звернення 14.05.26)

3 Keller K. L. *Strategic Brand Management*, 2022 URL: https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MKT724/Downloads/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf (дата звернення 15.05.26)

4 Zheng L., et al. Building corporate image through stakeholder communication. *Journal of Business Research*, 150, 145-157, 2023

5 Petrova A., & Volkov. Strategic communication for corporate image development. *Journal of Corporate Communication*, 45(3), 302-319, 2023

6 Ivanova, N. Components of corporate image in modern business. *Management Journal*, 35(4), 88-105, 2023

7 Marsh, H., & Carlson, F. Employee engagement and internal corporate image. *Human Resource Management*, 60(1), 17-35, 2024

8 Fombrun C. J. Reputation: *Realizing Value from the Corporate Image*. 2nd ed. New York : Routledge, 2020. 367 p. DOI: 10.4324/9781003071495

9 Васильців Т. Репутаційний менеджмент та інвестиційна привабливість регіонів. Регіональна економіка. 2021. № 97(1). С. 56-65. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-1-6

10 Nguyen T. Customer loyalty and corporate image in digital markets. *Marketing Science Review*, 12(1), 45-61, 2023

11 Porter, M., & Kramer, M. Creating shared value. *Harvard Business Review*.2022

12 Kim, S., & Lee J. Corporate social responsibility and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 259-278, 2024

13 Бойко І. Механізми оцінки ділової репутації через систему нематеріальних активів: український вимір. Economic Annals-XXI. 2022. No 198(3-4). С. 34–42. DOI: https://doi.org/10.21003/ea.V198-06

14 Smith, L., & Johnson, R. CSR and brand image in global markets. *International Business Review*, 31(5), 101-114, 2022

15 Garcia, M., et al. CSR as a shield against reputational crises. *Sustainability*, 15(3), 1424, 2023

16 Moore, J. F. *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review, 71(3), 75-86. 1993

17 Adner, R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. 2017

18 Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.2018

19 Iansiti, M., & Levien, R. *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press. 2004

20 Khan, A., & Syed, M. Impact of social media on corporate reputation. *Journal of Digital Marketing*, 11(2), 76-91. 2023

21 Wang, Y., et al. Digital platforms and corporate image management. *Journal of Interactive Marketing*, 58, 102-119. 2024

22 Porter M. Regional Competitiveness and Reputation Capital: Implications for European Integration. Regional Studies. 2021. Vol. 55(4). P. 512–526. DOI: https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1859711

23 European Commission. European Competitiveness Report: Building Trust and Sustainable Reputation. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022. 120 p. DOI: https://doi.org/10.2775/324343

24 UA «Region» ТОВ «Скіпас – Драйв» URL: https://www.ua-region.com.ua/43806120?utm_source

25 Опендатабот URL: https://opendatabot.ua/c/43806120

Бібліографічна довідка

Лукач Євгеній Сергійович

Тема бакалаврської роботи: Дослідження іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв» та механізм його формування в бізнес екосистемі

Обсяг пояснювальної записки 57 аркушів

Кількість рисунків 10

Кількість таблиць 8

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Мета та завдання бакалаврської роботи

2 Класифікація іміджу

7 Основні показники господарської діяльності ТОВ «Скіпас – Драйв»

8 Оцінка показників іміджу ТОВ «Скіпас – Драйв»

9 Запропоновані заходи

10 Обґрунтування запропонованих заходів

„ 20 ” червня 2026 р.