Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Бойчук Олексій Іванович

УДК __005,3__

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження особливостей управління туристичною компанією в умовах турбулентного середовища

Менеджмент
(назва освітньої програми)

_073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Бойчук О.І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____Кінаш Ірина Петрівна д.е.н., проф.__
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф._____Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бойчуку Олексію Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. ***Тема роботи «*Дослідження особливостей управління туристичною компанією в умовах турбулентного середовища"**

керівник роботи д.е.н., проф. Кінаш І.П.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04.2025р. №265/7

2. Строк подання студентом роботи 22.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: звітні дані підприємства, статистичні дані, матеріали туроператорів та агенств

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Робота досліджує особливостей управління туристичною компанією в умовах турбулентного середовища

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Слайд 1 – Тема бакалаврської роботи;Слайд 2 – Завдання, мета, предмет та обєкт бакалаврської роботи;Слайд 3 – основні чинноки турбулентності туристичного бізнесу. Слайд 4 – Послуги, які надає Перлина карпат Слайд 5 - Характеристики компанії. Слайд 6 – Структура проданих турів Слайд 7 -Основні техніко-економічні показники Слайд 8 – SWOT аналіз Слайд 9 – Порівняльна характеристика туристичних компаній яремчанського регіону . Слайд 10 – Дорожня карта змін в управлінні компанії

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	назва етапів магістерської роботи	термін виконання етапів роботи	примітка
1	ВСТУП	20.06.23	виконано
2	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	20.04.23	виконано
3	АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ПЕРЛИНА КАРПАТ»	01.06.23	виконано
4	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩ	15.06.23	виконано
5	ВИСНОВКИ	22.06.23	виконано

Студент _____ Бойчук О.І.

Керівник роботи _____ Кінаш І.П.

ЗМІСТ

ВСТУП……6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність і характеристика турбулентного зовнішнього середовища…….7

1.2 Особливості діяльності туристичних підприємств……..9

1.3. Підходи до управління підприємством в умовах невизначеності ……16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ПЕРЛИНА КАРПАТ»

2.1. Загальна характеристика підприємств……16

2.2. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.29.

2.3. Оцінка системи управління підприємством в умовах турбулентності……36

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ЗМІННОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Проблеми та виклики в управлінні підприємством……41

3.2. Напрями адаптації до турбулентного середовища……..44

3.3. Рекомендації щодо покращення системи управління……48

ВИСНОВКИ……..58

ДОДАТОК……. ……60

					БР.МН- 00.00.000 ПЗ		
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розробив		Бойчу О.І.			Дослідження особливостей управління туристичною компанією в умовах турбулентного середовища	Літ.	Лист / Листів
Перевір.		Кінаш І.П					
Реценз.						ІФНТУНГ МН-21-1	
Н. контр.		*Вербовська*					
Затверд.		*Кінаш І.П.*					

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження особливостей управління туристичним підприємством в умовах турбулентного середовища». Метою дослідження є аналіз чинної системи управління туристичною діяльністю на прикладі малого підприємства та розробка практичних пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних викликів та нестабільного ринкового середовища.

У роботі розглянуто теоретичні підходи до управління туристичними підприємствами, зокрема в умовах невизначеності, криз та динамічних змін. Узагальнено поняття турбулентного середовища та його вплив на стратегічні й операційні процеси в індустрії туризму. Окрему увагу приділено адаптивним моделям управління, цифровим інструментам, структурній гнучкості та антикризовому плануванню.

На прикладі діяльності туристичного підприємства ПП «Перлина Карпат», зареєстрованого в місті Яремче Івано-Франківської області, здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, кадрового потенціалу, фінансових результатів, конкурентної позиції на ринку, а також організаційної структури управління. Проведений SWOT-аналіз дав змогу окреслити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози подальшого функціонування.

Обґрунтовано доцільність впровадження цифрових систем, антикризових інструментів, резервного планування, адаптивної структури та горизонтальної взаємодії. Запропоновано поетапну дорожню карту змін із розрахунками витрат, термінів окупності та очікуваних ефектів.

Ключові слова: туризм, управління підприємством, турбулентне середовище, адаптивна структура, антикризове управління.

Abstract

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the features of tourism enterprise management in a turbulent environment". The purpose of the study is to analyze the current system of tourism management using the example of a small enterprise and develop practical proposals for its improvement, taking into account modern challenges and an unstable market environment.

The paper considers theoretical approaches to managing tourism enterprises, in particular in conditions of uncertainty, crises and dynamic changes. The concept of a turbulent environment and its impact on strategic and operational processes in the tourism industry are generalized. Special attention is paid to adaptive management models, digital tools, structural flexibility and anti-crisis planning.

Using the example of the activities of the tourism enterprise PE "Perlyna Karpat", registered in the city of Yaremche, Ivano-Frankivsk region, an analysis of the internal and external environment, human resource potential, financial results, competitive position in the market, as well as the organizational structure of management was carried out. The SWOT analysis made it possible to outline the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats to its further functioning.

The feasibility of implementing digital systems, anti-crisis tools, backup planning, adaptive structure and horizontal interaction is substantiated. A phased roadmap of changes is proposed with calculations of costs, payback periods and expected effects.

Keywords: tourism, enterprise management, turbulent environment, adaptive structure, anti-crisis management.

ВСТУП

Сфера туризму в Україні, зокрема внутрішній туризм, в останні роки переживає складний період трансформацій. Турбулентність зовнішнього середовища, спричинена військовими діями, економічною нестабільністю, пандемією COVID-19 та змінами в поведінці споживачів, суттєво вплинула на стратегії й механізми управління туристичними підприємствами. У таких умовах зростає потреба в адаптивних управлінських моделях, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на виклики, зберігати ефективність і забезпечувати стабільний розвиток.

Управління туристичним підприємством вимагає не лише ефективної організації надання послуг, але й здатності гнучко реагувати на зміни попиту, сезонні коливання, зміни в законодавстві та загальну економічну ситуацію. Важливу роль у цьому відіграють внутрішні організаційні структури, цифрові інструменти управління, стратегічне планування, робота з персоналом і якість комунікації з клієнтами. Особливої актуальності ці питання набувають для малих туристичних підприємств, які не мають значних фінансових резервів і змушені діяти в умовах постійної невизначеності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю адаптації системи управління туристичними підприємствами до умов нестабільного ринку. Більшість компаній цієї сфери потребують практичних рішень для зміцнення своєї життєздатності, збереження персоналу, диверсифікації послуг і підвищення рівня обслуговування клієнтів. На прикладі приватного підприємства «Перлина Карпат», що функціонує на внутрішньому туристичному ринку в Івано-Франківській області, доцільно дослідити, як саме підприємство адаптується до нових умов і які зміни у системі управління можуть забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Об’єктом дослідження є ПП «Перлина Карпат».

Предметом дослідження є організаційні, управлінські та антикризові особливості функціонування туристичного підприємства у турбулентному середовищі.

Метою бакалаврської роботи є дослідження особливостей управління туристичним підприємством в умовах зовнішньої нестабільності та формулювання стратегічних і тактичних рішень щодо підвищення його ефективності й адаптивності.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- визначити теоретичні засади управління туристичними підприємствами в умовах нестабільності;
- охарактеризувати діяльність ПП «Перлина Карпат» як суб'єкта внутрішнього туризму;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінити поточну систему управління та виділити її сильні та слабкі сторони;
- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів із урахуванням кризових викликів;
- розробити адаптивну модель управління з акцентом на цифровізацію, гнучку структуру й резервні сценарії;
- обґрунтувати очікувані економічні результати впровадження запропонованих змін.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, порівняння, системного та ситуаційного підходів, а також методи SWOT-аналізу та елементів стратегічного планування.

Робота апробована на IV Всеукр. наук.-практ. конф. *Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля* (Івано Франківськ, 8-9 травня 2025 р.)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність і характеристика турбулентного зовнішнього середовища

У сучасних умовах господарювання підприємства не можуть діяти ізольовано від подій та процесів, що відбуваються за їх межами. Зовнішнє середовище - це складне, багаторівневе середовище, яке постійно змінюється й генерує нові виклики, можливості та загрози для кожної організації. Знання про чинники зовнішнього впливу дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптувати внутрішні ресурси до вимог ринку та досягати стратегічних цілей.

Зовнішнє середовище підприємства - це сукупність умов і факторів поза межами самої організації, які впливають на її діяльність, стратегічні орієнтири, можливості та обмеження розвитку. Зовнішнє середовище формує контекст, у якому функціонує підприємство, і суттєво впливає на ефективність управлінських дій, адаптацію бізнес-процесів та конкурентоспроможність.

У теорії менеджменту зовнішнє середовище поділяють на макросередовище та мікросередовище.

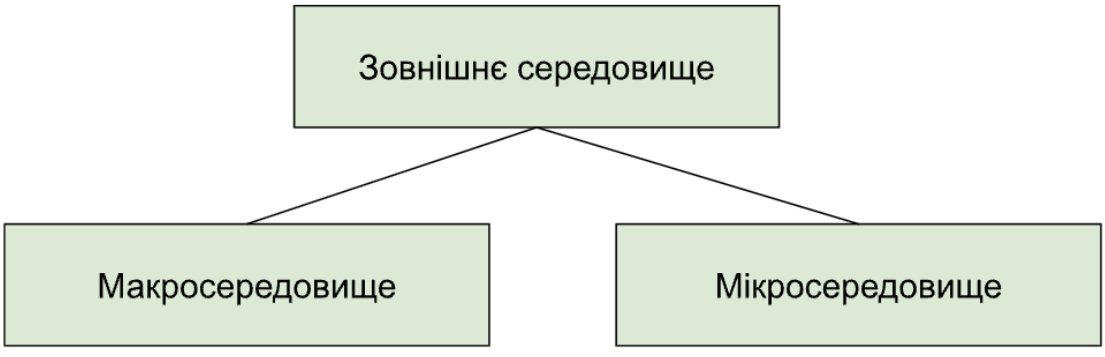


Рисунок 1.1 - Поділ зовнішнього середовища

Макросередовище охоплює загальноекономічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, екологічні та інші чинники, які не залежать від окремого підприємства, але створюють загальні умови для діяльності всієї галузі. Зазвичай їх аналізують за допомогою PEST або PESTEL-аналізу [1].

Мікросередовище включає безпосередніх контрагентів підприємства: постачальників, клієнтів, конкурентів, партнерів, інвесторів, посередників тощо. Ці суб'єкти мають прямий вплив на діяльність підприємства та її результати, а взаємодія з ними може бути як стабільною, так і конфліктною залежно від ринкової ситуації.

Особливого значення аналіз зовнішнього середовища набуває для підприємств, що працюють у сферах із високим рівнем взаємозалежності з глобальними, національними та регіональними ринками, таких як туристична галузь. Туристичні підприємства змушені постійно враховувати вплив сезонних коливань, зміни валютного курсу, політичну ситуацію в країні, рівень безпеки в регіоні, тенденції попиту споживачів, а також чинники форс-мажору, такі як пандемії чи збройні конфлікти.

Таким чином, для успішного функціонування туристичного підприємства в умовах нестабільності важливо не лише розуміти складові зовнішнього середовища, а й уміти адаптуватися до його постійної мінливості [2]. Це зумовлює потребу в глибокому аналізі поняття турбулентного середовища, яке буде розглянуто у наступному підпункті.

Як було зазначено вище, зовнішнє середовище є визначальним чинником для стратегічного розвитку підприємства, особливо у таких чутливих до змін галузях, як туризм. Проте не всі типи зовнішнього середовища однаково складні та динамічні. У науковій літературі та практиці управління виокремлюють поняття турбулентного середовища, яке характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваності та постійних змін, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

Термін «турбулентність» у контексті управління походить із фізики, де ним позначають нерівномірний, хаотичний рух рідин або газів. У менеджменті це

поняття набуло символічного значення і використовується для опису ситуацій, коли зовнішнє середовище підприємства змінюється швидко, багатовекторно та без чітких закономірностей. Турбулентне середовище передбачає не лише постійні зміни, а й високу невизначеність результатів, що вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та готовності до швидкого реагування.

До основних характеристик турбулентного середовища належать [3]:

- Швидкість змін - події розвиваються стрімко, що обмежує час для реакції;
- Непередбачуваність - складно прогнозувати майбутні зміни та їхні наслідки;
- Складність - вплив чинників є багатовимірним і взаємопов’язаним;
- Невизначеність - відсутність чітких орієнтирів для прийняття рішень.

Для зручності порівняння різних типів середовища наведемо узагальнену таблицю

Таблиця 1.1 - Порівняння типів зовнішнього середовища підприємства

Ознака	Стабільне середовище	Динамічне середовище	Турбулентне середовище
Частота змін	Низька	Середня	Висока
Передбачуваність	Висока	Помірна	Низька
Кількість змінних факторів	Обмежена	Помірна	Висока
Складність ухвалення рішень	Невисока	Середня	Висока
Приклади	Комунальні підприємства	Роздрібна торгівля	Туризм, IT, стартапи
Вимоги до управління	Планування	Гнучкість	Адаптивність, антикризовість

Сучасне турбулентне середовище також часто описується через концепцію VUCA-світу, що є акронімом англійських слів: Volatility (мінливість), Uncertainty

(невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність).

Ця модель широко використовується для пояснення нових управлінських викликів в умовах глобалізації, цифрової трансформації та геополітичної нестабільності. Для туристичного бізнесу, який тісно пов'язаний із багатьма змінними - від міжнародної мобільності до природно-кліматичних умов - VUCA-середовище є типовим станом.

Таким чином, розуміння природи турбулентного середовища є важливою передумовою для побудови адаптивної системи управління туристичним підприємством. У наступному підпункті розглянемо чинники, які формують турбулентність саме у сфері туризму.

Туристичний бізнес функціонує в особливо чутливому до змін середовищі, що зумовлює підвищену турбулентність його діяльності. На відміну від багатьох інших галузей, туризм прямо залежить від геополітичної ситуації, кліматичних умов, міжнародної співпраці, державної політики, а також поведінки споживачів, що постійно змінюється. Це робить туристичні підприємства особливо вразливими до впливу зовнішніх факторів, які часто є непередбачуваними та мають комплексний характер.

Умовно чинники турбулентності у сфері туризму можна поділити на такі основні групи [4]:

1. Політичні та геополітичні фактори

- Військові конфлікти, внутрішньополітична нестабільність

– Зміни у візовій політиці, обмеження на подорожі

– Законодавчі зміни у сфері туризму, оподаткування, екологічного регулювання

2. Економічні фактори

– Коливання валютного курсу

– Інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності

– Зростання витрат на енергоносії, логістику, продукти та обслуговування

3. Соціальні та поведінкові фактори

– Зміна цінностей і стилю життя споживачів

– Підвищення очікувань до сервісу та безпеки

– Тренди на екологічний, гастрономічний або медичний туризм

4. Техніко-технологічні фактори

– Цифровізація сервісу: CRM, онлайн-бронювання, віртуальні тури

– Конкуренція з цифровими платформами (Booking, Airbnb)

– Необхідність постійного оновлення IT-інфраструктури

5. Природно-кліматичні фактори

– Зміни клімату, що впливають на сезонність туризму

– Погодні аномалії, катастрофи, стихійні лиха

– Погіршення екологічної ситуації в регіоні

6. Фактор надзвичайних ситуацій

– Пандемії (COVID-19 - яскравий приклад)

– Природні катаклізми (землетруси, повені)

– Закриття кордонів, обмеження мобільності

Основні чинники турбулентності у сфері туризму представлено в табл. 1.2

Таблиця 1.2 - Основні чинники турбулентності у сфері туризму

Група чинників	Конкретні приклади впливу на підприємство
Геополітичні	Втрата туристичних потоків через війну або санкції
Економічні	Зниження кількості клієнтів через зростання цін
Соціальні	Перехід клієнтів до самостійного планування поїздок
Технологічні	Витіснення традиційних агентств онлайн-сервісами
Кліматичні	Вкорочення сезону гірськолижного туризму
Надзвичайні ситуації	Тимчасове припинення діяльності через карантинні обмеження

Таким чином, для ефективного управління туристичною компанією в умовах турбулентності необхідне не лише реагування на вже наявні загрози, а й прогнозування та системне виявлення факторів ризику, що дозволяє своєчасно адаптувати стратегії розвитку підприємства. Цей підхід стає основою для

адаптивного управління, яке буде детальніше розглянуто у наступному підпункті.

Як випливає з попереднього аналізу, турбулентне середовище формує умови, у яких традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність. Для туристичних підприємств, що працюють у безпосередній залежності від політичних, економічних і соціальних змін, наслідки турбулентності можуть бути як руйнівними, так і такими, що відкривають нові можливості для розвитку.

Передусім турбулентне середовище ускладнює процес стратегічного планування. У звичайних умовах підприємство може формулювати довгострокові цілі на основі прогнозованих тенденцій. Проте в умовах частих змін і непередбачуваності такі плани швидко втрачають актуальність. Це змушує компанії переходити до сценарного або гнучкого планування, де ключову роль відіграє швидка реакція на зміни та постійний моніторинг зовнішніх загроз.

Другим важливим наслідком є зростання ризиків для стабільності підприємства. Туристичні компанії можуть зазнавати різкого скорочення доходів, втрати цільових ринків, вимушеного закриття об’єктів або скасування бронювань. Також зростає ймовірність кадрових проблем, зокрема відтоку кваліфікованого персоналу або надмірного навантаження під час пікових періодів.

Однак, незважаючи на ризики, турбулентне середовище може створювати нові точки зростання. Гнучкі й інноваційні підприємства здатні адаптуватися до нових умов, змінити фокус діяльності, запровадити цифрові інструменти або розширити спектр послуг відповідно до змінених запитів клієнтів. Саме такі підприємства зазвичай виходять з криз сильнішими та більш конкурентоспроможними. Основні наслідки турбулентності для підприємств сформовано в таблиці 1.3.

У підсумку, турбулентне середовище слід розглядати не лише як загрозу, але й як перевірку на адаптивність. Успішне управління в таких умовах вимагає гнучкості, антикризового мислення, проактивності та здатності до стратегічного переосмислення.

Таблиця 1.3 - Основні наслідки турбулентності для підприємств [6]

Тип наслідків	Прояв у діяльності туристичного підприємства
Негативні наслідки	- Падіння доходів і трафіку - Порушення постачання послуг - Зменшення завантаженості готелів
Організаційні виклики	- Перегляд планів - Оптимізація персоналу - Вимушена цифровізація
Позитивні можливості	- Вихід на нові ринки - Впровадження нових форматів відпочинку - Позиціонування як гнучкого бренду

Саме ці якості визначають довгострокову життєздатність туристичних підприємств в умовах постійних змін.

1.2 Особливості діяльності туристичних підприємств

В умовах турбулентного середовища особливого значення набуває чітке розуміння специфіки підприємств, що функціонують у сфері туризму. Це дозволяє не лише краще оцінити їхню вразливість до змін зовнішнього середовища, а й обґрунтувати вибір ефективних управлінських стратегій.

Туристичне підприємство - це суб’єкт господарювання, основною метою якого є організація та реалізація туристичних послуг (розміщення, харчування, транспортування, екскурсійне обслуговування, рекреація тощо) з метою отримання прибутку. У науковій і практичній літературі такі підприємства зазвичай класифікують за різними критеріями, що дозволяє глибше аналізувати їхні функції та потенціал розвитку.

Залежно від функціонального призначення, туристичні підприємства поділяють на:

- Туроператорів - формують пакетні тури, укладають угоди з готелями, перевізниками, гідами.

- Турагентів - реалізують туристичні пакети, сформовані туроператорами.
- Готельні підприємства - забезпечують розміщення туристів.
- Екскурсійні бюро - надають послуги гідів, розробляють маршрути.
- Комплексні туристичні комплекси - надають увесь спектр послуг .

За формою власності туристичні підприємства можуть бути державними, приватними, комунальними або функціонувати у формі змішаного капіталу. За організаційно-правовою формою - це товариства з обмеженою відповідальністю, приватні підприємства, акціонерні товариства тощо.

За географічним охопленням розрізняють підприємства, що працюють на:

- внутрішньому ринку (національний туризм),
- в'їзному туризмі (приймають іноземних туристів),
- виїзному туризмі (обслуговують українських туристів за кордоном).

Рисунок 1.2 відображає логічну структуру поділу суб'єктів туристичної діяльності залежно від ключових параметрів. Центральним елементом схеми є категорія «туристичні підприємства», від якої відгалужуються чотири основні класифікаційні напрями: за функціональною роллю, організаційно-правовою формою, формою власності та географічним ринком діяльності [7].

У розділі функціональної ролі виділяють туроператорів, турагентів, готелі, транспортні підприємства, екскурсійні бюро та комплексні туристичні заклади. Така класифікація допомагає зрозуміти, яку саме послугу або ланку в туристичному обслуговуванні забезпечує кожне підприємство. Це має важливе значення для аналізу ринку, побудови партнерських зв'язків та ефективного управління.

Додатково, схема охоплює форми власності (приватна, державна, комунальна), юридичну організацію (приватне підприємство, ТОВ, АТ) та тип ринку, на якому працює підприємство (внутрішній, в'їзний або виїзний туризм). Така багатовимірна класифікація дозволяє глибше оцінити позицію туристичного підприємства в системі туристичного ринку та враховувати специфіку його діяльності при формуванні управлінських рішень.

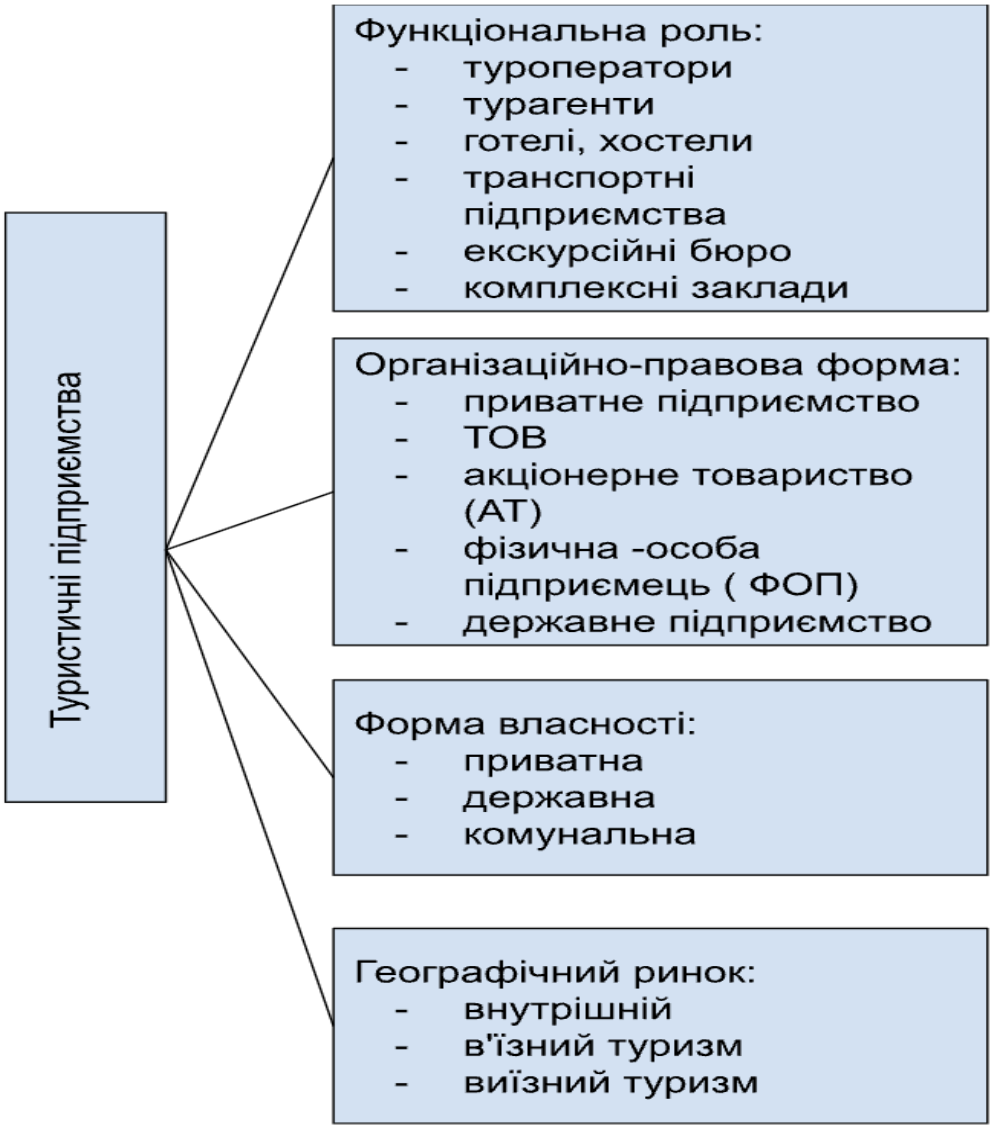


Рисунок 1.2 – Класифікація туристичних підприємств за основними критеріями

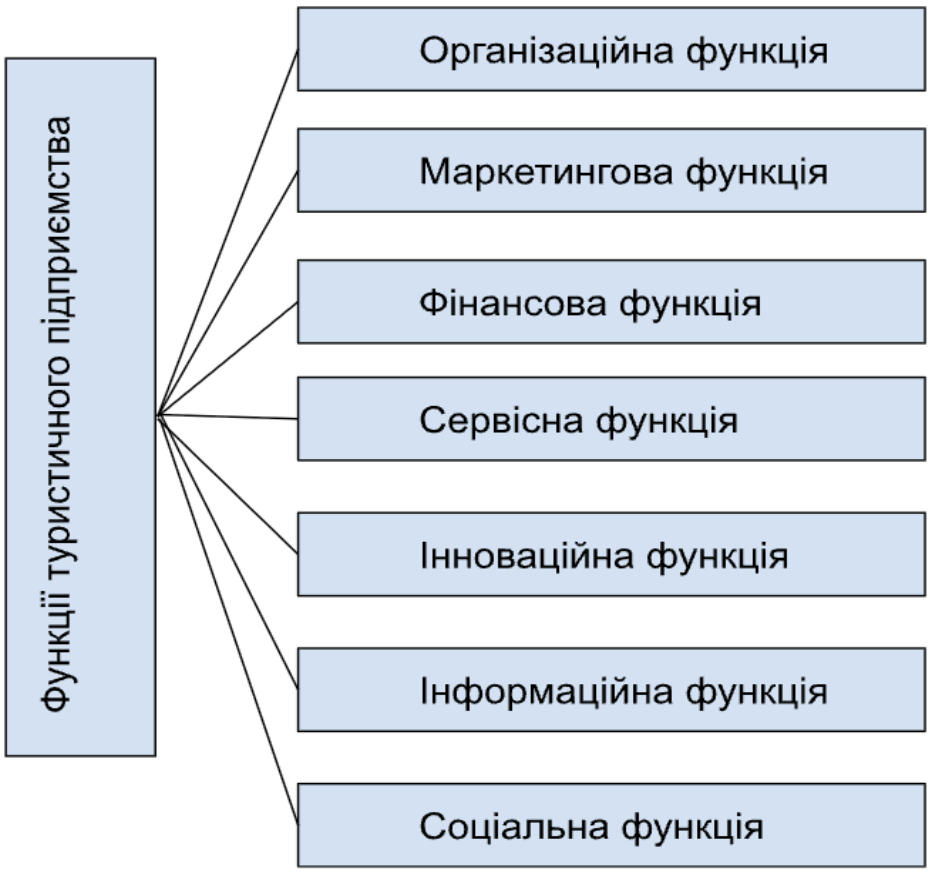


Рисунок 1.3 - Функції туристичного підприємства

Однією з ключових функцій туристичного підприємства є організаційна функція, яка полягає в забезпеченні комплексного та узгодженого процесу надання туристичних послуг. Вона охоплює планування маршруту, формування туристичного пакета, бронювання готелів, транспортного обслуговування, харчування, екскурсійної програми, а також координацію роботи підрядників та партнерських організацій. Ця функція вимагає точного погодження термінів, ресурсів та умов виконання, що особливо складно в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища.

Наступною є маркетингова функція, яка передбачає дослідження ринку туристичних послуг, аналіз попиту, вивчення цільової аудиторії та розробку ефективних стратегій просування продукту. Туристичні підприємства постійно здійснюють рекламну діяльність, формують бренд, працюють над позиціонуванням на ринку та взаємодіють із клієнтами через

онлайн-платформи, соціальні мережі й партнерські канали. У сучасних умовах ця функція також включає роботу з репутацією, управління відгуками та створення унікальної туристичної пропозиції.

Фінансово-економічна функція забезпечує раціональне управління фінансовими потоками підприємства. Вона включає складання бюджету, контроль витрат, цінову політику, аналіз рентабельності послуг та розрахунок економічної ефективності проєктів. Особливістю цієї функції в туризмі є необхідність гнучкого реагування на сезонні коливання доходів, управління передплатами та гарантійними зобов'язаннями перед партнерами й клієнтами.

Важливою є також сервісна функція, що реалізується через безпосередню взаємодію з клієнтом і надання якісних послуг на всіх етапах обслуговування. Туристичне підприємство забезпечує комфорт, безпеку, інформування, супровід, вирішення скарг, а також післяпродажне обслуговування. У межах цієї функції формується рівень задоволеності туриста, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його репутацію на ринку.

Інноваційна функція туристичних підприємств проявляється у впровадженні нових форматів обслуговування, цифрових технологій, нестандартних туристичних продуктів та альтернативних форм відпочинку. У сучасних умовах саме здатність до інновацій, гнучкість у пропозиціях і швидкість адаптації до ринкових змін стають визначальними факторами успіху підприємства. Інноваційна діяльність охоплює як технологічні зміни (наприклад, мобільні додатки, онлайн-бронювання), так і концептуальні (тематичні тури, глемпінг, сталий туризм).

Не менш значущою є кадрова функція, яка стосується формування професійної команди, підбору персоналу, його навчання, мотивації та адаптації до змін. У сфері туризму людський фактор є критично важливим, адже якість надання послуг безпосередньо залежить від кваліфікації, етичності та комунікабельності працівників. Ефективне управління персоналом дозволяє підвищити рівень обслуговування та забезпечити стабільну роботу підприємства навіть у періоди підвищеного навантаження.

Узагальнюючи, функції туристичних підприємств відображають комплексний характер їхньої діяльності, що охоплює не лише організацію подорожей, а й стратегічне планування, маркетинг, інновації, фінанси та людські ресурси. Їхнє ефективне виконання є передумовою стійкості бізнесу в умовах турбулентного середовища.

Однією з ключових характеристик діяльності туристичних підприємств є їхня залежність від сезонності попиту. Туристичні послуги споживаються нерівномірно впродовж року, а пік активності зазвичай припадає на літні місяці, зимові свята або періоди шкільних канікул. У високий сезон спостерігається максимальне навантаження на інфраструктуру, персонал, логістику та систему обслуговування, тоді як у низький сезон підприємства змушені скорочувати витрати, зменшувати обсяги надання послуг або навіть тимчасово зупиняти діяльність. Така циклічність ускладнює процес стратегічного планування та вимагає від управлінців розробки спеціальних механізмів вирівнювання навантаження.

Сезонна залежність посилюється додатковими зовнішніми чинниками, які формують макросередовище функціонування туристичного бізнесу. До них належать економічна ситуація в країні та за її межами, рівень доходів населення, інфляційні процеси, зміни валютного курсу, геополітична стабільність, державне регулювання у сфері туризму, а також кліматичні умови й екологічні чинники. Наприклад, погіршення безпекової ситуації або економічна нестабільність можуть різко знизити обсяги попиту на туристичні послуги навіть у піковий період. Водночас сприятливі зовнішні умови можуть створити умови для розширення діяльності або переорієнтації на нові ринки.

Залежність від таких зовнішніх обставин створює додаткові виклики для управління. У періоди високого попиту підприємства стикаються з ризиком перевантаження, дефіциту ресурсів, помилок в організації сервісу та зниженням якості послуг. У періоди спаду виникає проблема недозавантаженості персоналу, зниження прибутковості та необхідності оптимізувати витрати. Це зумовлює потребу в адаптивному менеджменті, сценарному плануванні та

активному використанні інструментів антикризового управління. Крім того, виникає потреба у впровадженні інноваційних форм туризму, що дозволяють розширити сезон, залучити нові цільові аудиторії та зменшити залежність від традиційних піків попиту.

Таким чином, сезонність, циклічність і зовнішні фактори формують специфічне середовище функціонування туристичних підприємств, яке потребує постійного моніторингу, стратегічної гнучкості та готовності до швидкого реагування на зміни. Ефективне управління в таких умовах ґрунтується на вмінні передбачати коливання ринку, оптимально розподіляти ресурси та формувати стабільну бізнес-модель, здатну витримати вплив нестабільного середовища.

1.3. Підходи до управління підприємством в умовах невизначеності

Управління туристичним підприємством базується на виборі відповідної моделі організації та координації бізнес-процесів. У класичній теорії менеджменту виділяють низку управлінських підходів, які заклали основу для побудови внутрішніх структур більшості підприємств. Серед них найбільш поширеними є лінійна, функціональна та процесна моделі управління. Кожна з них має свої переваги в умовах стабільного розвитку, проте в умовах нестабільності та турбулентності вони виявляють істотні обмеження [9].

Лінійна модель управління передбачає чітку ієрархію, в якій кожен працівник підпорядковується лише одному керівникові. Така структура забезпечує дисципліну, відповідальність і швидке прийняття рішень, однак у складних умовах вона стає надмірно негнучкою. Неможливість оперативно змінювати маршрути комунікації або делегувати повноваження обмежує здатність підприємства швидко реагувати на зовнішні загрози.

Функціональна модель базується на розподілі обов’язків за видами діяльності, наприклад: маркетинг, фінанси, обслуговування клієнтів, логістика тощо. Кожний підрозділ зосереджується на своїй спеціалізації, що сприяє

підвищенню професійного рівня та ефективності. Проте така модель ускладнює горизонтальну взаємодію між підрозділами, що в умовах швидких змін може призводити до фрагментації інформації, дублювання зусиль або затримки у прийнятті рішень.

Процесна модель управління орієнтована на наскрізні бізнес-процеси, які проходять через кілька підрозділів і об'єднують їх у межах загального ланцюга створення цінності для клієнта. Такий підхід дозволяє підвищити узгодженість дій, зосередитися на результаті й оптимізувати витрати. Водночас ефективне впровадження процесної моделі вимагає глибокого аналізу внутрішніх потоків, цифровізації управлінських рішень і високого рівня корпоративної культури, що не завжди доступно малим або середнім підприємствам, зокрема в туристичній сфері.

Таким чином, класичні підходи до управління створюють міцний каркас для організації роботи підприємства, проте в умовах турбулентного середовища вони часто виявляються занадто статичними [10]. Жорстка структура, обмежена гнучкість та затримка з адаптацією до змін змушують шукати нові, більш адаптивні моделі управління, які дозволяють зберігати ефективність навіть за умов високої невизначеності. Саме такі підходи розглядаються у наступних підпунктах.

Жорсткі управлінські структури, як правило, є характерними для класичних моделей управління. Вони передбачають фіксовані посадові обов'язки, стабільну ієрархію, чіткі регламенти та централізоване прийняття рішень. Така побудова організації забезпечує передбачуваність і контроль, однак у турбулентному середовищі вона виявляє низку істотних недоліків, які обмежують здатність підприємства адаптуватися до змін.

Передусім, жорстка структура уповільнює процес прийняття управлінських рішень. Через багаторівневу ієрархію інформація проходить довгий ланцюг погоджень, що в критичних ситуаціях може призвести до втрати часу, несвоєчасного реагування або помилок. У той час як турбулентне середовище вимагає гнучкості, автономії підрозділів і делегування повноважень,

централізована модель управління стає джерелом інерції та стратегічної безпорадності.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика класичних управлінських моделей в умовах нестабільного середовища

Модель управління	Сутність	Переваги	Обмеження в умовах нестабільності
Лінійна	Побудована на чіткій ієрархії: кожен працівник має одного керівника	Простота, відповідальність, швидке прийняття рішень	Жорсткість структури, низька адаптивність, ускладнення комунікацій
Функціональна	Розподіл діяльності за функціональними напрямами: маркетинг, фінанси тощо	Висока спеціалізація, ефективність у стабільних умовах	Складність координації між підрозділами, ризик дублювання функцій
Процесна	Орієнтація на наскрізні бізнес-процеси, які охоплюють кілька підрозділів	Узгодженість дій, фокус на результат, можливість оптимізації	Висока потреба в цифровізації, складність впровадження, залежність від корпоративної культури

Крім того, жорсткі структури є недостатньо чутливими до змін у зовнішньому середовищі. Вони функціонують ефективно за стабільних умов, коли зовнішні впливи є передбачуваними. У ситуаціях, коли підприємство стикається з новими викликами - збоєм постачання, зміною законодавства, різкою зміною попиту - організація потребує не суворого дотримання регламентів, а гнучких рішень і адаптивного мислення. У таких умовах на перший план виходить не вертикаль управління, а горизонтальні зв’язки, командна взаємодія та кросфункціональне співробітництво.

Ще одним суттєвим обмеженням є низька здатність до інновацій. Жорсткі структури тяжіють до збереження статус-кво, уникають ризиків та часто чинять опір змінам. Це обмежує можливості підприємства щодо розробки нових продуктів, запровадження технологічних рішень або перебудови бізнес-моделі.

В умовах турбулентності така консервативність стає бар’єром для розвитку, адже саме здатність до інновацій забезпечує довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність.

Таким чином, жорсткі управлінські структури не відповідають викликам сучасного турбулентного середовища. Їхні обмеження зумовлюють необхідність переходу до більш гнучких, адаптивних моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни, підтримувати баланс між стабільністю і динамікою, а також формувати відкриту до змін організаційну культуру.

Враховуючи обмеження традиційних управлінських підходів у нестабільному середовищі, дедалі більшої актуальності набуває концепція адаптивного управління. Цей підхід передбачає гнучкість у прийнятті рішень, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, а також постійне переосмислення внутрішніх процесів підприємства. У сучасних умовах адаптивність розглядається не як тимчасова реакція на кризу, а як фундаментальна управлінська властивість, що визначає здатність підприємства до стійкого розвитку.

Сутність адаптивного управління полягає у спроможності організації швидко змінювати свою структуру, стратегію, технології або поведінку персоналу відповідно до нових умов [11]. На відміну від жорстких ієрархічних моделей, адаптивні системи ґрунтуються на децентралізації, гнучкості ролей, відкритості до зворотного зв’язку та підвищеній автономії підрозділів. Важливим елементом є постійний моніторинг зовнішнього середовища та здатність до переосмислення стратегічних цілей відповідно до змін ситуації.

У практиці управління туристичними підприємствами адаптивність може проявлятися через швидку перебудову туристичних маршрутів, перегляд цільових ринків, зміну каналів продажу або впровадження нових форматів послуг. Наприклад, у відповідь на кризу підприємство може перейти з офлайн-обслуговування на онлайн-формати, запропонувати нові короткі маршрути, які враховують обмеження мобільності, або адаптувати ціноутворення до зниженого платоспроможного попиту.

Ключовою умовою ефективності адаптивного управління є доступ до релевантної інформації, готовність керівництва делегувати повноваження та наявність організаційної культури, орієнтованої на зміни. У цьому контексті адаптивне управління тісно пов’язане з розвитком лідерства, внутрішньої гнучкості персоналу та здатності до самоорганізації.

Таким чином, адаптивне управління є ефективною відповіддю на виклики турбулентного середовища, оскільки дозволяє підприємству не лише виживати в умовах невизначеності, а й використовувати зміни як можливості для оновлення, зміцнення ринкових позицій та побудови довгострокової конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ ПП “ПЕРЛИНА «КАРПАТ»

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства ПП «Перлина Карпат»

Приватне підприємство «Перлина Карпат» є туристичною компанією, зареєстрованою в 2014 році. Воно розташоване в місті Яремче Івано-Франківської області, поблизу популярних рекреаційних і культурних локацій Карпатського регіону. Підприємство є однією з ключових ланок туристичної інфраструктури Гуцульщини та займається внутрішнім і міжнародним туризмом.

До складу підприємства входить центральний офіс, екскурсійний відділ, департамент бронювання та відділ роботи з партнерами. Основними послугами, які надає компанія, є організація турів вихідного дня, етнографічних маршрутів, пішохідних екскурсій, гірських походів, гастрономічних турів, оздоровчого та культурного туризму. Особливу увагу приділено розробці унікальних авторських програм з акцентом на традиційну культуру, ремесла та гастрономію Карпатського регіону.

Сьогодні ПП «Перлина Карпат» активно співпрацює з понад 30 локальними готельними комплексами, приватними садибами, майстрами народного мистецтва, гідами та перевізниками. Такий підхід дозволяє створювати як класичні, так і індивідуальні тури з урахуванням потреб різних цільових аудиторій: від молодіжних груп до іноземних делегацій і корпоративних клієнтів. У компанії працює 12 постійних співробітників, а під час високого сезону додатково залучається до 20 осіб за гнучкими контрактами.

У структурі підприємства функціонують такі підрозділи:

- Відділ турів та маршрутів — займається розробкою й організацією екскурсійних програм;
- Відділ бронювання — відповідає за взаємодію з готельною мережею,

− розміщення та харчування;

− Відділ маркетингу та комунікацій — просуває послуги компанії онлайн і офлайн, формує брендову стратегію;

− Відділ фінансів — веде облік, оформлення документів, оплат і звітності;

− Транспортна служба — забезпечує логістику туристичних груп;

− Відділ по роботі з клієнтами — відповідає за продажі, обробку звернень та зворотний зв’язок.

З метою систематизації основних параметрів діяльності туристичного підприємства доцільно узагальнити ключові характеристики ПП «Перлина Карпат», які дозволяють комплексно оцінити його організаційно-економічний профіль. Така візуалізація сприяє кращому розумінню масштабів функціонування підприємства, специфіки його послуг, цільової аудиторії та конкурентних переваг.

Основні послуги, що надає ПП «Перлина Карпат» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні послуги, що надає ПП «Перлина Карпат»

Категорія туризму	Послуги/маршрути
Екскурсійний туризм	Тури вихідного дня, екскурсії до Косова, Коломиї, Ворохти
Гірський туризм	Піші походи на гори Піп Іван, Говерла, Хом’як
Культурно-етнографічний	Відвідини музеїв, гуцульських фестивалів, майстер-класів з ткацтва та кераміки
Гастрономічний туризм	Тур «Смаки Карпат» — дегустації бринзи, баношу, наливок
Медичний та оздоровчий	Тури до санаторіїв Яремче, Шешори, Буковель
Корпоративний туризм	Організація тімбілдінгів, тренінгів, культурно-відпочинкових програм для компаній

У процесі функціонування ПП «Перлина Карпат» спостерігається чітка диференціація реалізованих туристичних послуг за напрямами туризму. Для кращого розуміння ринкової стратегії підприємства та акцентів у його діяльності

доцільно проаналізувати структуру проданих турів за основними туристичними категоріями за підсумками 2024 року.

Структура проданих турів ПП “Перлина Карпат” за 2024р. представлена в таблиці 2.2. Аналіз структури реалізованих турів свідчить про перевагу екскурсійного (35%) та культурно-етнографічного туризму (25%) у загальному обсязі послуг. Це зумовлено як логістичною доступністю локацій, так і високим рівнем інтересу клієнтів до гуцульської культури та природної спадщини.

Таблиця 2.2 - Структура проданих турів ПП “Перлина Карпат” за 2024р.

Категорія туризму	Частка в загальному обсязі, %	Додаткова інформація
Екскурсійний туризм	35%	Найпопулярніші одноденні програми серед внутрішніх туристів
Культурно-етнографічний	25%	Високий попит у груп зі Сходу України та іноземців
Гірський туризм	15%	Активний сезон — літо та жовтень
Гастрономічний туризм	10%	Переважно для корпоративних груп та індивідуальних клієнтів
Корпоративний туризм	8%	Тімбілдінги та виїзні семінари в партнерстві з базами відпочинку
Медичний та оздоровчий	7%	Співпраця з санаторіями у Шешорах та Яремче

Помітна частка гірського туризму (15%) пов’язана з активним літнім сезоном і популярністю піших походів. Інші категорії — гастрономічна, корпоративна та оздоровча — формують додаткову ринкову нішу, яка потенційно може бути розширена за рахунок розвитку партнерств, просування авторських турів і цільових акцій. Такий розподіл вказує на необхідність збереження балансу між традиційними напрямами діяльності та розвитком спеціалізованих туристичних продуктів.

2.2. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства охоплює сукупність елементів, які формуються всередині організації та безпосередньо впливають на ефективність її функціонування. До таких елементів належать структура управління, кадровий потенціал, організаційна культура, система внутрішніх комунікацій, матеріально-технічна база, інформаційні ресурси та наявні фінансові можливості. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити управлінський потенціал підприємства та виявити внутрішні чинники, які можуть як сприяти досягненню стратегічних цілей, так і створювати бар'єри для розвитку.

У контексті діяльності туристичних компаній внутрішнє середовище набуває особливої ваги, оскільки саме якість внутрішніх процесів визначає здатність підприємства реагувати на сезонні коливання попиту, адаптувати туристичні продукти до потреб клієнтів та підтримувати високу якість сервісу. Відповідно, вивчення внутрішніх характеристик ПП «Перлина Карпат» дає змогу виявити сильні та слабкі сторони управління, а також оцінити готовність підприємства до роботи в умовах турбулентного ринкового середовища.

Однією з ключових складових внутрішнього середовища туристичного підприємства є кадровий потенціал, адже саме від професійної підготовки, компетентності та взаємодії працівників залежить якість надання послуг і рівень задоволеності клієнтів. У сфері туризму, де провідну роль відіграють комунікації, сервіс і персоналізований підхід, людський фактор визначає успіх підприємства не менше, ніж цінова політика чи маркетингові інструменти. Для ПП «Перлина Карпат» ефективна кадрова політика є основою сталого розвитку, особливо в умовах розширення спектру туристичних послуг.

Розглянемо динаміку чисельності працівників на ПП "Перлина Карпат" таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності працівників ПП “Перлина Карпат”

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість постійних працівників	9	6	13	15
Залучені фахівці (сезонно, договори)	12	7	21	23
Загальна чисельність персоналу	21	13	34	38

У 2022 році підприємство зазнало тимчасового скорочення штату через різке падіння попиту на туристичні послуги внаслідок початку повномасштабної війни в Україні. Частина працівників була вимушено звільнена або переведена на неповну зайнятість, а кількість сезонних контрактів зменшилася майже вдвічі. Проте вже у 2023 році ситуація кардинально змінилася: з огляду на зростання популярності внутрішнього туризму, особливо в безпечних західних регіонах, попит на послуги підприємства зріс. Це стало поштовхом до активного розширення штату — як постійного, так і тимчасового. У 2024 році підприємство продовжило поступове зростання чисельності персоналу, зосередившись на систематизації внутрішніх процесів, підвищенні кваліфікації кадрів та покращенні сервісної складової, зберігаючи стабільну кадрову політику.

З метою більш глибокого розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати соціально-демографічні характеристики персоналу, зокрема гендерну та вікову структуру. Ці показники мають практичне значення для планування кадрової політики, розробки мотиваційних програм і формування сприятливого мікроклімату в колективі. Гендерна та вікова структура персоналу ПП «Перлина Карпат» представлено в таблиці 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, колектив ПП «Перлина Карпат» характеризується відносною гендерною рівновагою з перевагою жінок, що є типовим для сфери обслуговування, зокрема в напрямках роботи з клієнтами, бронювання та маркетингу. Щодо вікової структури, домінуючу частину становлять працівники віком від 26 до 40 років, що свідчить про високий рівень працездатності, гнучкості та професійної активності персоналу.

Таблиця 2.4 – Гендерна та вікова структура персоналу ПП «Перлина Карпат» станом на 2024 рік

Категорія	Кількість осіб	У % до загальної чисельності
Жінки	22	58%
Чоловіки	16	42%
Вікова структура		
До 25 років	6	16%
Від 26 до 40 років	19	50%
Від 41 до 55 років	9	24%
Понад 55 років	4	10%
Усього	38	100%

Частка молоді до 25 років є помірною, що пояснюється сезонним залученням студентів, а наявність досвідчених працівників віком понад 41 рік забезпечує стабільність і професійну зрілість у ключових напрямках діяльності.

Матеріально-технічна база туристичного підприємства є основою для забезпечення якісного обслуговування клієнтів, ефективної організації турів і реалізації адміністративних функцій. У випадку ПП «Перлина Карпат» МТБ охоплює не лише офісну інфраструктуру, а й технічні засоби, пов’язані з організацією логістики, супроводу туристичних груп, а також цифрові інструменти для планування та просування послуг.

Матеріально-технічна база підприємства відповідає потребам сучасного туристичного сервісу в сегменті середнього цінового класу. Наявність власного транспорту, офісної інфраструктури, сучасних ІТ-рішень і партнерської мережі дозволяє компанії ефективно формувати й реалізовувати комплексні туристичні продукти.

Таблиця 2.5 – Основні елементи матеріально-технічної бази ПП «Перлина Карпат» (2024 р.)

Категорія	Наявність / характеристика
Офісне приміщення	Власне, 120 м², м. Яремче
Транспорт	2 мікроавтобуси (8 і 15 місць), 1 легковий автомобіль
Техніка	8 ПК, 5 ноутбуків, принтери, мережеве обладнання
Засоби зв’язку	Мобільний зв’язок, корпоративна IP-телефонія, рації для гідів
Програмне забезпечення	CRM-система, бухгалтерські програми, Canva, Google Workspace
Вебресурси	Власний сайт, профілі в соцмережах (Facebook, Instagram), платформи Booking та TripAdvisor
Туристичне обладнання	Аптечки, туристичні рюкзаки, навігатори, дощовики, брендовані жилети для гідів
Партнерські об’єкти	Договори з понад 30 готелями, 15 ресторанами, перевізниками

Особливу роль відіграє доступ до цифрових платформ і CRM-системи, що забезпечує належний рівень внутрішньої організації та клієнтського супроводу. Підприємство постійно інвестує у оновлення техніки та удосконалення сервісної інфраструктури, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Фінансові показники є одним із ключових індикаторів ефективності функціонування туристичного підприємства, оскільки вони відображають результативність управлінських рішень, попит на послуги, рівень витрат та загальний стан справ у компанії. Аналіз динаміки основних фінансових результатів дозволяє оцінити стійкість підприємства до кризових впливів, його адаптивність і потенціал для розвитку в умовах турбулентного середовища.

Фінансові результати діяльності ПП «Перлина Карпат» у 2021–2024 роках свідчать про помітні зміни, зумовлені як зовнішніми факторами, так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Основу доходів підприємства

становлять одноденні екскурсійні тури, середня вартість яких на ринку становить близько 600 грн за особу. Завдяки наявності близько 10 активних гідів, компанія проводить у середньому понад 1 400 турів на рік з середнім завантаженням груп 10–15 осіб, що формує загальний туристичний потік понад 17 тисяч осіб щорічно. Таким чином, орієнтовний річний обсяг виручки підприємства за рахунок туристичних програм становить близько 10 млн грн, що підтверджує високий попит на внутрішній туризм у західному регіоні України.

Основні фінансові результати ПП «Перлина Карпат» представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові результати ПП «Перлина Карпат» у 2021–2024 рр., тис. грн..

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації	7 800	4 300	9 700	10 400
Собівартість послуг	4 900	3 000	5 700	6 200
Валовий прибуток	2 900	1 300	4 000	4 200
Адміністративні витрати	1 100	950	1 400	1 520
Чистий прибуток	1 800	350	2 600	2 680
Рентабельність реалізації, %	23,1	8,1	26,8	25,8

Аналіз фінансових результатів діяльності ПП «Перлина Карпат» за період 2021–2024 років свідчить про загалом позитивну динаміку ключових показників після кризового 2022 року. У 2021 році підприємство демонструвало стабільну прибутковість із рентабельністю реалізації на рівні 23,1%. Проте у 2022 році спостерігалося суттєве скорочення доходу на понад 45%, що було зумовлено повномасштабним вторгненням та зниженням туристичної активності. У цей період підприємство зберегло лише базовий рівень операційної діяльності, що негативно позначилося на фінансових результатах: чистий прибуток знизився до 350 тис. грн, а рентабельність впала до 8,1%.

Водночас вже у 2023 році підприємству вдалося не лише повернутись до довоєнних обсягів, а й перевищити їх. Доходи зросли більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, чистий прибуток становив 2,6 млн грн, що свідчить про успішну адаптацію до нових умов ринку. У 2024 році компанія зберегла позитивну динаміку: чистий прибуток сягнув 2,68 млн грн, рентабельність залишилася на високому рівні — 25,8%, що свідчить про ефективне управління витратами та стабільний попит на туристичні послуги у західному регіоні України.

Значущим елементом зовнішнього середовища для туристичного підприємства є конкурентне середовище. Саме аналіз основних конкурентів дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку, виявити потенційні переваги й недоліки, а також визначити напрями для покращення конкурентоспроможності.

У сфері внутрішнього туризму в Івано-Франківській області, зокрема в Яремчанському регіоні, активно діють кілька компаній, що працюють у сегменті одноденних і багатоденних екскурсій, етнотуризму, активного відпочинку та гірських маршрутів. Для порівняльного аналізу було обрано три конкурентні підприємства: ТОВ «Карпати Travel», агенція «ЕтноСвіт» і туристична фірма «Горгани Тур».

Порівняльна характеристика туристичних компаній Яремчанського регіону представлено в таблиці 2.7.

Порівняльний аналіз свідчить про те, що ПП «Перлина Карпат» займає сильну позицію на ринку завдяки збалансованому поєднанню доступних цін, широкого асортименту екскурсій та сучасних підходів до клієнтського сервісу, зокрема через активну присутність в онлайн-просторі. У той час як конкуренти роблять ставку або на вузьку спеціалізацію (наприклад, етнотури чи активний відпочинок), або на розширення маршрутів.

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика туристичних компаній Яремчанського регіону (2024 р.)

Критерій	Перлина Карпат	Карпати Travel	ЕтноСвіт	Горгани Тур
Категорії турів	Екскурсійні, пізнавальні, етнотури, гастротури	Екскурсійні, походи, зимові тури	Етнотури, релігійні, локальні	Похідні, екстремальні, велотури
Ціни (одноденний тур), грн	600	650	500	700
Тривалість турів	1–3 дні	1–5 днів	1–2 дні	1–6 днів
Додаткові послуги	Трансфер, харчування, супровід, фото	Прокат спорядження, трансфер	Гастрономічні дегустації	Інструктори, кемпінг
Онлайн-бронювання	Так	Так	Частково	Ні
Основна перевага	Зручні формати турів і якісна комунікація	Розгалужена мережа маршрутів	Унікальність і локальність	Орієнтація на активний туризм
Місцезнаходження офісу	Яремче	Яремче	Верховина	Надвірна

«Перлина Карпат» орієнтована на масового внутрішнього туриста з чітко структурованими програмами, зручним бронюванням та супровідними послугами. У перспективі компанії доцільно продовжувати розвивати напрям етнотуризму та поглиблювати співпрацю з локальними виробниками й громадами для створення унікального туристичного продукту.

Проведемо SWOT-аналіз. Дані представимо в таблиці.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство має значний потенціал до розвитку, особливо в умовах зростання внутрішнього туризму та підтримки локальних ініціатив.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Вдале розташування у туристичному регіоні (Карпати)	– Відсутність стратегічного планування
– Досвід на ринку понад 10 років	– Обмежені фінансові ресурси
– Позитивна репутація та високий рівень довіри	– Нерівномірне кадрове навантаження (сезонність)
– Налагоджені локальні партнерства	– Часткова цифровізація управлінських процесів
– Гнучкість у формуванні турів	– Залежність від погоди та політичної ситуації

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання попиту на внутрішній туризм	- Економічна нестабільність в країні
- Підтримка місцевого туризму державними програмами	- Посилення конкуренції з боку онлайн-агрегаторів
- Можливість залучення іноземних туристів до Карпатського регіону	- Ризики, пов’язані з безпекою в умовах воєнного стану
- Розвиток цифрових платформ для онлайн-продажу турів	- Кліматичні та природні чинники, що впливають на доступність маршрутів

Рисунок 2.1 - SWOT-аналіз ПП «Перлина Карпат»

Водночас наявність невирішених внутрішніх проблем, таких як обмежене планування та неповна цифровізація, а також загрози з боку зовнішнього середовища вимагають системного удосконалення підходів до управління.

2.3. Оцінка системи управління підприємством в умовах турбулентності

Функціонування туристичного підприємства в умовах нестабільного середовища вимагає не лише ефективної операційної діяльності, а й гнучкої, адаптивної системи управління. Туристична галузь як складова сфери послуг

надзвичайно чутлива до змін політичної, економічної та безпекової ситуації. Саме тому підприємства, які працюють у цій сфері, мають постійно переглядати управлінські підходи, трансформувати структуру управління та оперативно реагувати на виклики.

ПП «Перлина Карпат» упродовж 2021–2024 років продемонструвало здатність швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому ключові елементи внутрішньої стабільності. Система управління підприємством базується на централізованій моделі із чітким розподілом обов'язків між адміністративним, організаційним та операційним рівнями. Попри відсутність формалізованої ієрархії, управлінські функції розподілені ефективно: директор підприємства забезпечує стратегічне планування та партнерські зв'язки, адміністратори та менеджери займаються організацією турів, логістикою та комунікацією з клієнтами, а гіди та супровідний персонал відповідають за якість виконання послуг.

У 2022 році підприємство зіткнулося з гострою фазою турбулентності, викликаною початком повномасштабної війни. У цей період система управління проявила себе як достатньо стійка: керівництво швидко скоротило витрати, частково призупинило діяльність і переорієнтувалося на внутрішній туризм, насамперед для цільової аудиторії з безпечних регіонів. Завдяки збереженню базових контактів із партнерами та оперативному переходу на інші формати екскурсій (коротші, більш локальні, без ночівель), компанія уникнула фінансової катастрофи.

У 2023–2024 роках система управління зазнала низки позитивних змін. Було введено інструменти онлайн-бронювання, частково автоматизовано внутрішні процеси планування та комунікації (через CRM-систему), підвищено рівень взаємодії з клієнтами через соціальні мережі. Такі заходи дозволили покращити керованість у періоди високого попиту, оптимізувати розподіл праці та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Водночас підприємство зберігає характерні ознаки мікробізнесу — вузьке коло управлінців і оперативність у прийнятті рішень, що є перевагою в нестабільному середовищі.

Для глибшого розуміння реакції підприємства на зовнішні виклики доцільно проаналізувати трансформацію окремих елементів системи управління у динаміці. Таблиця нижче демонструє, як змінювалися ключові управлінські компоненти ПП «Перлина Карпат» впродовж 2021–2024 років, залежно від рівня турбулентності середовища.Еволюція управлінських підходів ПП «Перлина Карпат» узагальнено в табл. 2.8.

Аналіз наведених змін свідчить про те, що управлінська система ПП «Перлина Карпат» виявила достатню адаптивність у періоди високої невизначеності. Якщо у 2021 році підприємство працювало в рамках традиційного адміністративного підходу з мінімальними інноваціями, то в 2022 році воно вимушено перейшло до тактики «виживання», обмежуючи витрати та скорочуючи обсяги діяльності. Водночас вже у 2023–2024 роках відбулася переорієнтація на гнучке управління з активним використанням цифрових інструментів, маркетингових каналів і розширенням персоналу. Впровадження CRM-системи, оптимізація логістики, оновлення туристичних продуктів і посилення взаємодії з клієнтами свідчать про еволюцію від виживання до розвитку.

Таблиця 2.8 – Еволюція управлінських підходів ПП «Перлина Карпат» у 2021–2024 рр.

Елемент системи управління	2021 (стабільний період)	2022 (криза)	2023–2024 (відновлення та зростання)
Стиль управління	Адміністративний	Реактивний	Гнучкий, змішаний
Комунікації	Офлайн, телефонні	Офлайн месенджери	Онлайн-бронювання, CRM, соцмережі
Кадрове управління	Сезонна ротація, 1 HR	Скорочення персоналу	Розширення штату, залучення фрилансерів
Фінансове планування	Місячне бюджетування	Режим економії	Відновлення, контроль витрат
Маркетинг	Друкована реклама, рекомендації	Призупинено	SMM, таргетинг, партнерства
Продуктова стратегія	Багатоденні тури	Мінімальні локальні екскурсії	Розширення формату, тематичні тури

Ці спостереження підтверджують, що підприємство сформувало адаптивну управлінську модель, яка відповідає умовам турбулентного середовища, однак потребує подальшого зміцнення в частині стратегічного планування та ризик-менеджменту.

До викликів, з якими стикається управлінська система, можна віднести відсутність середньострокового стратегічного планування, нерівномірне кадрове навантаження в сезон, а також недостатній рівень антикризових інструкцій. Підприємство поки що не впроваджувало формалізовану систему управління ризиками, що в умовах турбулентності може обмежувати його можливості щодо прогнозування та пом'якшення негативних впливів. Попри це, управління здійснюється переважно на основі емпіричного досвіду та високої залученості керівника, що в контексті малого туристичного бізнесу є цілком виправданим підходом.

Таким чином, система управління ПП «Перлина Карпат» у період 2021–2024 рр. продемонструвала достатню адаптивність та стійкість до зовнішніх змін, водночас залишаючи простір для подальшого розвитку — зокрема в частині стратегічного планування, цифровізації процесів та управління ризиками. Ці аспекти потребують уваги у подальшому вдосконаленні механізмів управління в умовах продовження нестабільного макросередовища.

Одним із ключових аспектів стабільності малого туристичного бізнесу в періоди турбулентності є наявність ефективної антикризової реакції. Хоча ПП «Перлина Карпат» не має формалізованої антикризової стратегії, низка управлінських рішень свідчить про наявність адаптивного мислення та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У першій половині 2022 року, після початку повномасштабної війни, підприємство оперативно перейшло в режим «мінімальних витрат». Було згорнуто більшість багатоденних турів, призупинено маркетингові кампанії та скорочено персонал на 40%. Такий крок дозволив зберегти ключове ядро

команди, уникнути фінансової неплатоспроможності та переформатувати операційну модель.

Одночасно підприємство переглянуло маршрутну сітку: було вилучено програми, пов’язані з транзитом через потенційно небезпечні регіони, а основний фокус перенесено на локальні одноденні маршрути в межах Яремчанського регіону. Це дозволило забезпечити безпеку туристів та сформувати новий стабільний продукт.

Також підприємство адаптувало цінову політику: у 2022 році було запроваджено знижки для ВПО, акційні тури для невеликих груп, а також гнучкі умови передоплати та скасування. У 2023 році, на фоні зростання попиту, компанія поступово повернулася до середньоринкових тарифів, але зберегла політику лояльності для постійних клієнтів.

Серед інших антикризових дій варто відзначити активізацію онлайн-комунікацій: підприємство посилило присутність у соціальних мережах, запровадило бронювання через месенджери, використало Google-рекламу з геотаргетингом, а також провело навчання персоналу з кризової комунікації з клієнтами.

Таким чином, антикризове управління в ПП «Перлина Карпат» формувалося швидше як набір практичних реакцій, ніж як системна стратегія. Водночас цей досвід виявився дієвим і заклав підґрунтя для майбутньої розробки формалізованої системи реагування на ризики.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування цілей удосконалення системи управління

Після проведеного аналізу діяльності ПП «Перлина Карпат» у попередньому розділі можна зробити висновок, що підприємство демонструє здатність до адаптації в умовах невизначеності, однак його управлінська система має ряд вразливих місць, які потребують цілеспрямованого вдосконалення. У контексті постійної турбулентності середовища, що охоплює не лише політичні та безпекові аспекти, а й економічну нестабільність, динаміку споживчого попиту, сезонні коливання та розвиток цифрових технологій, цілі удосконалення повинні охоплювати як короткострокові заходи, так і середньо- та довгострокові стратегічні пріоритети.

Формування цілей удосконалення управлінської системи підприємства має базуватися на всебічному аналізі його внутрішніх сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Одним із найзручніших методів для такої систематизації є SWOT-аналіз, який дозволив чітко і структуровано окреслити управлінські пріоритети з урахуванням умов турбулентності, в яких функціонує туристичне підприємство. Саме ці фактори були враховані під час формування стратегічних цілей трансформації, які детально розглянуто нижче.

Головною метою є підвищення стійкості управлінської системи до змін у зовнішньому середовищі при одночасному зростанні ефективності внутрішніх процесів. Для досягнення цього підприємству слід чітко сформулювати цілі удосконалення, які б охоплювали ключові елементи управлінської діяльності: організаційну структуру, кадровий потенціал, цифрову трансформацію, маркетингову активність, фінансове планування та систему управління ризиками.

Підприємство ПП «Перлина Карпат», працюючи у сфері внутрішнього туризму, довело свою спроможність до адаптації в умовах турбулентного середовища. Разом з тим, аналіз показав наявність низки управлінських недоліків, які стримують розвиток та знижують загальну стійкість до зовнішніх викликів. У цьому контексті виникає необхідність формування системи цілей удосконалення управління, які відповідають актуальним викликам і можливостям підприємства. Нижче розглянемо основні з них.

Нижче розглянемо основні з них.

1. Розробка антикризової стратегії.
Підприємство вже має практичний досвід реагування на кризові ситуації, однак ці дії здійснювались ситуативно. Розробка формалізованої антикризової стратегії дозволить заздалегідь визначати алгоритми дій у разі зовнішніх загроз (наприклад, сплески інфляції, нестача персоналу, ускладнення логістики тощо). Це підвищить керованість підприємства, скоротить час на прийняття рішень і зменшить ризики фінансових втрат.

2. Впровадження стратегічного планування.
На даному етапі управлінські рішення приймаються переважно в оперативному порядку. Введення стратегічного планування на 1–3 роки дасть змогу підприємству чітко окреслити пріоритети, узгодити зусилля команди на досягнення довгострокових результатів, а також оптимізувати використання ресурсів. Це особливо важливо в умовах турбулентності, коли плановість компенсує непередбачуваність ринку.

3. Завершення цифрової трансформації та підвищення ефективності впроваджених ІТ-рішень.

Підприємство вже впровадило базові цифрові інструменти, зокрема CRM-систему та онлайн-бронювання, однак їхнє використання ще не є системним і вичерпним. Завданням наступного етапу є розширення функціоналу, навчання персоналу ефективному користуванню, інтеграція маркетингових аналітик, автоматизація обліку та управлінської звітності. Завдяки цьому цифрові рішення

перестануть бути лише інструментами комунікації й стануть джерелом управлінських даних та основою для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Розвиток кадрового потенціалу.

Успіх у сфері туризму безпосередньо залежить від якості людського ресурсу. В умовах нестабільності зростає потреба в гнучкому, мультифункціональному персоналі, який може швидко адаптуватися до змін у форматах турів, аудиторії чи комунікаційних каналах. Навчання персоналу, підвищення кваліфікації, командна робота — це інвестиція у стабільність сервісу.

5. Посилення маркетингової активності.

У часи невизначеності компанії з активною позицією на ринку виграють. Зокрема, розвиток бренду, присутність у цифровому просторі (Instagram, Facebook, Google), персоналізовані рекламні кампанії та відгуки клієнтів — усе це формує довіру до компанії та збільшує продажі. Ціль — створити впізнавану, емоційно близьку марку, яка асоціюється з якістю і безпекою.

6. Диференціація туристичного продукту.

Зміни в попиті вимагають від туристичного підприємства постійного оновлення й адаптації послуг. Розробка нових маршрутів, включення локального колориту, створення авторських гастротурів чи сімейних програм дозволяє охопити ширшу аудиторію та зменшити залежність від сезонного туриста.

7. Розширення партнерської мережі.

У кризових умовах ключовою перевагою є наявність стабільних зовнішніх зв’язків. Партнерства з місцевими готелями, ресторанами, перевізниками, громадами дозволяють створити комплексний туристичний продукт, зменшити витрати та покращити якість обслуговування. Крім того, партнерство з освітніми закладами дає змогу залучати нові кадри.

8. Побудова системи управління ризиками.

Формалізація ризиків, їх класифікація, аналіз та прогнозування, а також підготовка заходів реагування — усе це дає змогу приймати проактивні, а не

реактивні управлінські рішення. В умовах постійної турбулентності управління ризиками — не опція, а необхідність для збереження життєздатності бізнесу.

3.2. Удосконалення управлінської структури ПП «Перлина Карпат» в умовах турбулентного середовища

У сучасних умовах, коли туристичні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ключову роль відіграє організаційна структура, яка дозволяє забезпечити ефективну координацію дій, делегування повноважень та відповідальність за результати. ПП «Перлина Карпат» є підприємством середнього розміру із розвиненим штатом працівників, що охоплює як управлінську, так і операційну ланки. Наявність великої кількості персоналу вимагає чіткого розподілу функцій та впровадження структурної моделі, що дозволяє підвищити керованість, уникати дублювання функцій і оперативно реагувати на зміни ситуації на ринку.

З огляду на зазначене, доцільним є запровадження матрично-функціональної структури, в якій працівники згруповані не лише за функціями, але й за напрямами обслуговування клієнтів (екскурсійні тури, відпочинок, авторські маршрути, тури для ВПО, тощо). Нижче подано приклад такої структури з відповідними функціональними зонами.

Таблиця 3.1 – Пропонована управлінська структура ПП «Перлина Карпат»

Підрозділ / Посада	Кількість осіб	Основні функції
1	2	3
Директор / Керівник підприємства	1	Стратегія, фінанси, партнерства
Заступник з операційної діяльності	1	Координація підрозділів, контроль якості
Відділ турпродукту	4	Розробка програм, ціноутворення, оновлення маршрутів
Відділ бронювання	3	Комунікація з клієнтами, CRM, оформлення турів

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Відділ маркетингу і продажів	3	Реклама, соцмережі, аналітика попиту, зв'язок з блогерами
Бухгалтерія / фінансовий облік	2	Первинна документація, звітність, каса
Координатори турів	2	Логістика, зв'язок з гідами, зустріч туристів
Гіди (постійні та сезонні)	10	Проведення екскурсій, супровід, безпека
Транспортний сектор	2	Водії, організація трансферів
Обслуговуючий персонал	3	Техпідтримка, побут, прибирання (для багатоденних турів)

Запропонована удосконалена управлінська структура не лише передбачає чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами, а й має високий рівень адаптивності, що є критично важливим в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Вона створена з урахуванням потреб швидкого реагування на зміни — як позитивні (наприклад, сезонні піки попиту), так і кризові ситуації.

По-перше, зміна кількості туристів (зменшення чи збільшення потоку клієнтів) не дестабілізує підприємство, оскільки відділи мають можливість гнучко перерозподіляти навантаження між собою. Наприклад, менеджери з бронювання у період спаду можуть тимчасово підтримувати маркетингові ініціативи або аналітичну роботу, а під час зростання попиту — повністю зосереджуватися на обробці замовлень.

По-друге, у випадку сплесків попиту, підприємство може швидко залучати додатковий персонал на умовах сезонної зайнятості або фрилансу — передусім гідів, водіїв чи помічників турів. Такий підхід дозволяє масштабувати діяльність без потреби у довгострокових кадрових зобов’язаннях і водночас підтримувати якість обслуговування на високому рівні.

По-третє, у разі кризової ситуації (зменшення попиту, обмеження пересування, зовнішні ризики) структура дозволяє оперативно оптимізувати

витрати, зменшивши навантаження на транспортний підрозділ, скоротивши кількість турів або перевівши частину персоналу в гнучкий режим зайнятості. Це забезпечує стійкість бізнес-процесів і дозволяє зберегти ядро команди без повного зупинення діяльності.

Таким чином, запропонована структура не є статичною — вона дає змогу швидко адаптуватися до ринкової ситуації, приймати ефективні управлінські рішення, зберігати клієнтський сервіс на високому рівні навіть у нестабільні періоди, що є запорукою життєздатності туристичного підприємства в умовах невизначеності.

Графічне відображення здатності підприємства оперативно реагувати на змінні умови зовнішнього середовища представлено на рисунку 3.1

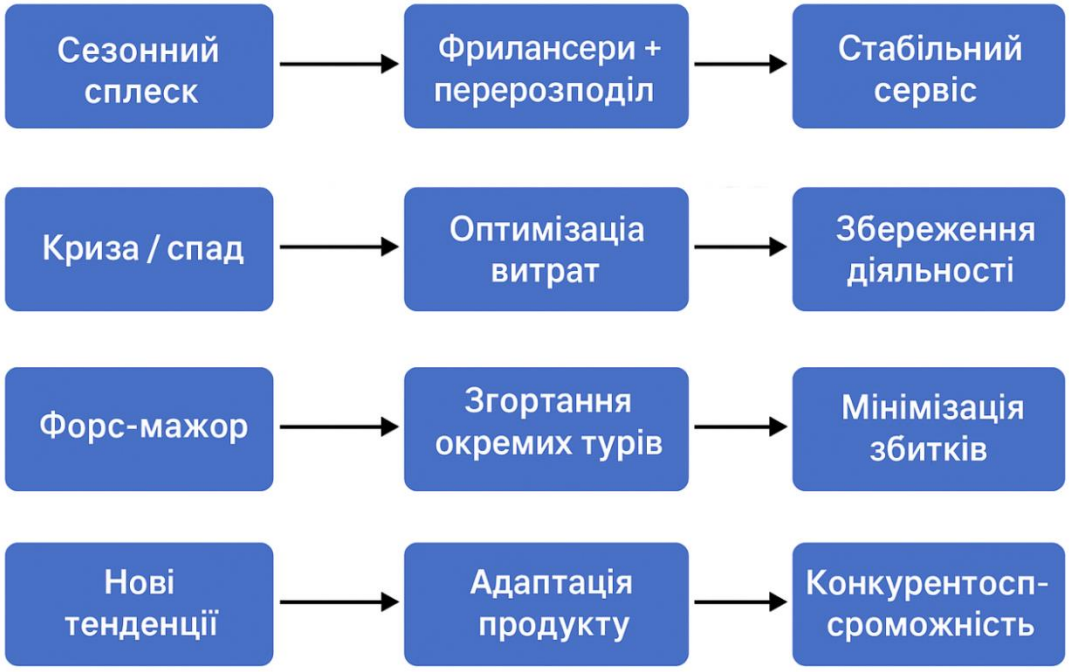


Рисунок 3.1 – Схема адаптивної реакції управлінської структури ПП «Перлина Карпат» на умови турбулентного середовища

Ще одним важливим напрямом удосконалення управлінської структури в умовах турбулентного середовища є впровадження горизонтальної взаємодії між підрозділами. Традиційна ієрархічна система, що базується лише на вертикальному підпорядкуванні, в умовах швидких змін втрачає гнучкість та

ефективність. Натомість горизонтальні зв'язки дозволяють оперативно координувати дії між відділами, спільно вирішувати нестандартні завдання та прискорювати внутрішні процеси.

У структурі ПП «Перлина Карпат» доцільно запровадити регулярні міжфункціональні наради, у яких беруть участь представники різних підрозділів — зокрема менеджери турів, маркетологи, координатори логістики та бронювання. Такі зустрічі дозволяють узгоджувати акценти в просуванні турів, обговорювати відгуки клієнтів, вносити корективи до маршрутів або оперативно реагувати на зміну попиту.

Крім того, важливо створювати кросфункціональні робочі групи, особливо для запуску нових продуктів або реагування на нестандартні запити (наприклад, індивідуальні тури для корпоративних клієнтів або організація гастротуру з локальними виробниками). До таких груп можуть входити представники з маркетингового, операційного та туристичного підрозділів, що дозволяє швидко охоплювати повний цикл підготовки послуги.

Для підтримки горизонтальної комунікації варто використовувати сучасні цифрові платформи — зокрема Trello чи Slack або вбудовані модулі в CRM-системі. Вони дозволяють вести спільні проєкти, ставити завдання, відслідковувати дедлайни й забезпечують прозорість виконання роботи для всіх учасників.

Упровадження горизонтальної взаємодії не лише підвищує ефективність управління, а й формує культуру командної відповідальності, розвиває внутрішню довіру та стимулює ініціативність працівників, що є особливо цінним у нестабільних умовах ринку.

Ефективна управлінська структура неможлива без регулярного моніторингу її функціонування та врахування зворотного зв'язку від клієнтів і персоналу. У цьому контексті доцільно впровадити систему внутрішнього контролю, яка передбачає щомісячне звітування підрозділів за ключовими показниками (кількість проведених турів, рівень завантаженості, скарги, дохідність). Це

дозволить керівництву оперативно виявляти відхилення від плану, коригувати діяльність та оптимізувати ресурси.

Крім того, на рівні підприємства варто впровадити щоквартальні внутрішні рев'ю, під час яких керівники відділів обговорюють досягнуті результати, проблемні точки та перспективи розвитку. Такий формат сприяє підвищенню прозорості в роботі команди, формуванню атмосфери залученості та спільної відповідальності.

Окрему увагу слід приділити зворотному зв'язку від клієнтів, який може бути джерелом цінної управлінської інформації. Регулярне анкетування туристів після завершення туру дає змогу оцінити якість обслуговування, роботу гідів, комфорт транспорту, відповідність очікуванням. Аналіз результатів опитувань має лягати в основу прийняття структурних рішень: зміни маршрутів, коригування стандартів обслуговування, підвищення кваліфікації персоналу. Це формує замкнутий цикл зворотного зв'язку, що забезпечує постійне вдосконалення як сервісу, так і управлінської системи в цілому.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління в умовах змінного середовища

Першим кроком у підвищенні здатності туристичного підприємства адаптуватися до нестабільного середовища є вдосконалення його організаційної основи. В умовах турбулентності важливо не лише зберігати контроль над поточними процесами, а й мати чітко визначену структуру повноважень, інструменти швидкого реагування та кадрові резерви, які дозволять уникати простоїв і забезпечувати стабільність операцій.

Нижче наведено узагальнені пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів

Напрям	Проблема / Виклик	Рекомендація	Очікуваний ефект
Делегування повноважень	Концентрація рішень у керівника	Прописати функції заступників, посилити роль керівників підрозділів	Безперервність управління, оперативність рішень
Резервування кадрів	Залежність від ключових працівників	Створити кадровий резерв і систему наставництва	Зниження ризику кадрових збоїв
Управління в кризі	Відсутність стандартів дій під час зовнішніх викликів	Розробити сценарії реагування на надзвичайні події	Швидкість адаптації, уникнення паніки
Оновлення внутрішньої документації	Застарілі або відсутні посадові інструкції	Провести аудит посадових інструкцій, оновити відповідно до нової структури	Чіткість відповідальності, зниження управлінських помилок
Гнучкість планування	Жорсткі плани, не адаптовані до змін	Впровадити поквартальне адаптивне планування	Спроможність реагувати на коливання попиту

Рекомендується оновити внутрішні інструкції з управління у кризових ситуаціях, розробити алгоритми дублювання управлінських функцій, а також ввести гнучкі моделі планування ресурсів. В умовах невизначеності особливо важливо делегувати повноваження на рівень керівників підрозділів і забезпечити їх необхідними інструментами для автономного прийняття рішень.

Упровадження вищезазначених заходів дозволить підприємству значно посилити свою внутрішню організаційну стійкість, зменшити залежність від окремих осіб і підвищити гнучкість управління. Така система буде не лише ефективною у стабільних умовах, а й здатною витримувати значні зовнішні потрясіння без втрати керованості.

В умовах високої турбулентності цифровізація управління перестає бути конкурентною перевагою — вона стає необхідністю для виживання

туристичного бізнесу. Компанія, яка не використовує сучасні цифрові інструменти, втрачає контроль над процесами, клієнтами та аналітикою.

Одним із ключових напрямів є впровадження CRM-систем, таких як HubSpot, Zoho CRM чи Pipedrive, які дозволяють фіксувати та аналізувати всі етапи взаємодії з клієнтом — від першого запиту до повторної покупки. CRM дає змогу автоматизувати облік, покращити якість комунікації, контролювати завантаження менеджерів та підвищити конверсію продажів.

Другим важливим кроком є організація онлайн-бронювання турів. Це забезпечує зручність для клієнта, зменшує навантаження на персонал і дає змогу працювати 24/7. Підключення платіжних систем, таких як LiqPay, Wayforpay або Stripe, дозволяє проводити онлайн-оплати швидко і безпечно, підвищуючи лояльність клієнтів.

Для управління внутрішніми процесами доцільно використовувати хмарні платформи — наприклад, Google Workspace для спільної роботи над документами, Trello, Asana або ClickUp для планування та контролю завдань. Для командної комунікації ефективними є Slack, Google Chat або Microsoft Teams, особливо в умовах дистанційної чи сезонної зайнятості працівників.

Окрему роль відіграє аналітика поведінки клієнтів. Завдяки інтеграції з такими інструментами, як Google Analytics, Meta Ads Manager або Hotjar, підприємство може відслідковувати ефективність рекламних кампаній, визначати найбільш популярні напрями туризму та оперативно адаптувати свою маркетингову стратегію.

Таким чином, цифровізація дає змогу підприємству не лише оптимізувати операційні процеси, а й підвищити швидкість реагування, точність управлінських рішень і гнучкість бізнес-моделі. Усе це особливо важливо в умовах змінного середовища, де виграє той, хто діє швидко та усвідомлено.

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати та ефекти від цифровізації управління

Напрям цифровізації	Інструменти / рішення	Орієнтовна вартість на рік, грн	Очікуваний ефект
CRM-система	HubSpot (Starter), Zoho CRM	18 000	Повний облік клієнтів, підвищення повторних продажів, автоматизація комунікацій
Онлайн-бронювання + інтеграція платежів	Власний модуль або інтеграція LiqPay/Stripe	10 000	Зменшення навантаження на персонал, бронювання 24/7, зростання кількості оплат онлайн
Хмарні офісні інструменти	Google Workspace, Google Drive	6 000	Спільна робота над файлами, доступ до документів з будь-якого пристрою
Управління завданнями	Trello / Asana / ClickUp	3 000	Контроль дедлайнів, прозорість виконання завдань, командна координація
Внутрішня комунікація	Slack, Google Chat	2 000	Оперативний зв’язок у команді, швидке ухвалення рішень
Аналітика та маркетинг	Google Analytics, Meta Ads Manager	1 500	Відстеження поведінки клієнтів, оптимізація реклами, адаптація турпропозицій

Орієнтовні щорічні витрати на цифровізацію становлять близько 40 500 грн.

В умовах постійних змін, характерних для туристичного ринку України в період воєнного стану та економічної турбулентності, традиційне довгострокове планування втрачає свою ефективність. Туристичним підприємствам доцільно переходити до гнучкого сценарного планування, яке передбачає швидке оновлення стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Основою такого підходу є розробка кількох сценаріїв розвитку подій — оптимістичного, песимістичного та базового. Для кожного з них визначаються ключові показники (очікуваний попит, фінансові надходження, витрати), а також набір управлінських дій, які слід реалізувати у відповідь на конкретні події.

Крім того, важливо впровадити регулярний цикл перегляду стратегій — не рідше одного разу на квартал, з урахуванням поточних даних щодо продажів,

тенденцій ринку, запитів клієнтів. Така модель дозволяє адаптувати бюджет, маркетингові кампанії, кадрову політику та маршрутну сітку.

Для ПП «Перлина Карпат» доцільним є формування внутрішньої аналітичної групи, яка б відповідала за стратегічний моніторинг та розробку актуальних сценаріїв. У її складі можуть працювати керівник підприємства, аналітик, представник відділу маркетингу та операційного управління.

Таблиця 3.4– Приклад сценарного планування для ПП «Перлина Карпат»

Сценарій	Опис ситуації	Управлінські рішення
Оптимістичний	Зростання попиту на внутрішній туризм, стабілізація ситуації	Розширення пропозиції, набір додаткових працівників, інвестиції в рекламу
Базовий	Помірний попит, сезонні коливання, часткова нестабільність	Оптимізація витрат, збереження основного персоналу, гнучке ціноутворення
Песимістичний	Різке зниження попиту, нові ризики (безпека, інфляція)	Перехід на мінімальний формат — екскурсії вихідного дня, скорочення витрат, онлайн-продажі

Щоб зробити впровадження гнучкого сценарного планування не лише ефективним, а й контрольованим за витратами, доцільно заздалегідь прорахувати необхідні ресурси. Нижче наведено орієнтовну кошторисну модель, яка враховує як залучення зовнішніх консультантів, так і внутрішню роботу команди/

В умовах турбулентного середовища саме персонал стає вирішальним фактором адаптивності й стійкості туристичного підприємства. ПП «Перлина Карпат» як сервісна компанія напряму залежить від якості обслуговування, гнучкості команди та швидкості навчання працівників

Таблиця 3.6 – Орієнтовні витрати на стратегічне консультування та впровадження сценарного планування

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума, грн
Консультації бізнес-консультанта (зовнішній фахівець)	3 сесії по 2 год — аудит, стратегічна сесія, супровід впровадження	15 000
Розробка сценаріїв і антикризового плану	Оплата роботи внутрішньої аналітичної групи (1 аналітик, 1 координатор)	8 000
Створення шаблонів бюджетування, моделей розрахунку	Excel-шаблони, тренінг для керівництва	5 000
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Закупівля доступів до сервісів моніторингу трендів, аналітики попиту	4 500
Навчання команди	Онлайн-курс із адаптивного управління, відеоматеріали	3 500

Тому однією з ключових стратегічних цілей у контексті управлінських змін має стати інвестування в розвиток людського капіталу. Це передбачає підвищення кваліфікації, розвиток м’яких навичок (soft skills), вдосконалення внутрішніх комунікацій, а також формування корпоративної культури гнучкості та проактивності.

Особливо актуальними є навчальні програми з тем: робота з клієнтом у стресових умовах, управління змінами, цифрова грамотність, іноземна мова для туризму, сервіс за стандартами міжнародного рівня.

Для реалізації цієї стратегії слід передбачити незначні, але системні витрати. Нижче подано приклад бюджету на річну програму розвитку персоналу:

Таблиця 3.7 – Орієнтовні витрати на розвиток людського капіталу (2025 рік)

Стаття витрат	Опис	Орієнтовна сума, грн
Навчання гідів	Тренінги з клієнтського сервісу, soft skills, робота з групами	12 000
Навчання офісного персоналу	Курс з управління змінами, бази цифрових інструментів	10 000
Курси англійської мови	Онлайн-заняття для 6–8 ключових працівників	9 000
Формування корпоративної культури	Командні зустрічі, нетворкінг, стратегічні міні-сесії	5 000
Розробка внутрішніх стандартів обслуговування	Підготовка чек-листів, інструкцій, проведення внутрішніх міні-воркшопів	4 000

Таким чином, при загальних витратах до 40 000 грн на рік, підприємство отримує зміцнену команду, готову до адаптації, підвищення рівня обслуговування, скорочення конфліктів і скарг, а також конкурентну перевагу через професійно підготовлений персонал.

Проведене обґрунтування необхідних управлінських трансформацій у діяльності ПП «Перлина Карпат» дає змогу дійти висновку, що навіть у межах малого туристичного бізнесу можлива ефективна адаптація до умов турбулентного середовища за рахунок цілеспрямованих організаційних та технологічних змін.

Дорожня карта змін в управлінні ПП «Перлина Карпат» демонструє таблиця 3.8.

Таблиця 3.8 – Дорожня карта змін в управлінні ПП «Перлина Карпат»

Етап / Напрям змін	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект	Термін	Витрати (грн)	Окупність
Посилення управлінської структури	Делегування функцій, резерв керівництва, оновлення інструкцій	Підвищення стійкості до непередбачуваних ситуацій	1–2 міс.	0	Миттєво (внутрішній ресурс)
Впровадження цифрових систем	CRM, онлайн-бронювання, Google Workspace, Trello	Автоматизація, зменшення помилок, контроль та аналітика	2–3 міс.	~40 500	1.5–2 роки
Гнучке сценарне планування	Розробка сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний), стратегічний моніторинг	Адаптація до змін, стабільність у періоди невизначеності	Квартально	~36 000	До 1 року
Навчання та розвиток персоналу	Тренінги, курси англійської, сервісна етика, формування корпоративної культури	Зростання якості обслуговування, утримання кадрів	1 раз/квартал	~40 000	Через 12–15 міс.
Горизонтальна взаємодія	Кросфункціональні команди, регулярні міжвідділові зустрічі, хмарні інструменти	Командна гнучкість, спільне вирішення проблем, зростання відповідальності	1 міс. запуск	~2 000	Швидка, за рахунок ефективної комунікації
Контроль і зворотний зв’язок	Щомісячні звіти, щоквартальні рев’ю, анкетування клієнтів	Підвищення якості сервісу, гнучке вдосконалення роботи	Постійно	~2 000	Постійна оптимізація

Сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять орієнтовно 121 000 грн, з яких:

- ~40 500 грн — цифровізація управління;
- ~36 000 грн — впровадження гнучкого сценарного планування;
- ~40 000 грн — розвиток персоналу;
- ~4 500 грн — горизонтальна взаємодія та зворотний зв’язок.

Незважаючи на відносно помірні інвестиції, очікуваний ефект є стратегічно вагомим. Підприємство отримає:

- Гнучку організаційну структуру, здатну швидко реагувати на зміни;
- Зростання ефективності управлінських рішень;
- Покращення якості клієнтського сервісу;
- Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку;
- Зменшення ризиків в умовах невизначеності;
- Фінансову окупність протягом 12–18 місяців, після чого сформовані рішення працюватимуть стабільно без додаткових витрат.

Таким чином, запропонована стратегія управлінських змін є обґрунтованою, реалістичною та відповідає сучасним викликам, з якими стикаються туристичні підприємства в Україні.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільності, що охоплює економічну, політичну та соціальну сфери, особливої актуальності набуває питання ефективного управління підприємствами, діяльність яких залежить від сезонного попиту, логістики та настроїв споживачів. Туристична галузь, як одна з найбільш чутливих до зовнішніх впливів, потребує постійної адаптації до змін середовища. Саме тому тема цієї дипломної роботи — «Дослідження особливостей управління туристичною компанією в умовах турбулентного середовища» — є не лише актуальною, а й практично значущою.

У процесі написання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети — дослідити систему управління туристичним підприємством в умовах нестабільності, виявити її особливості, сильні й слабкі сторони, а також запропонувати напрями удосконалення. В першому розділі дипломної роботи представлено теоретичну базу дослідження. Визначено суть турбулентного середовища та його вплив на діяльність туристичних підприємств. Також охарактеризовано особливості управління в таких умовах, зокрема акцентовано увагу на обмеженнях традиційних управлінських моделей і необхідності застосування гнучких, адаптивних підходів.

У другому розділі дипломної роботи проведено аналіз діяльності туристичного підприємства ПП «Перлина Карпат», розташованого в м. Яремче. В межах дослідження внутрішнього середовища проаналізовано організаційну структуру, кадровий потенціал, матеріально-технічну базу та фінансові результати за останні роки. Виявлено, що у 2022 році підприємство зазнало втрат через об’єктивні причини — повномасштабну війну в Україні, але з 2023 року демонструє впевнене відновлення та ріст, що супроводжується збільшенням штату, розширенням пропозицій турів та активізацією внутрішнього туризму. У ході аналізу зовнішнього середовища і конкурентів було виявлено ключові тенденції та можливості, а також сформульовано висновки про ринкові позиції підприємства.

Третій розділ дипломної роботи містить практичні рекомендації щодо вдосконалення управління підприємством в умовах турбулентності. Запропоновано комплекс управлінських змін: впровадження CRM-системи та цифрових інструментів, формування гнучкої організаційної структури, застосування сценарного планування, розвиток персоналу, налагодження горизонтальної взаємодії між підрозділами, впровадження механізмів зворотного зв’язку, а також резервних управлінських сценаріїв.

Всі пропозиції обґрунтовано економічно. Загальні витрати на трансформацію управлінської моделі становлять орієнтовно 121 000 грн. При цьому більшість заходів є малозатратними, а окупність інвестицій — до 18 місяців. У роботі доведено, що ці зміни дозволяють суттєво підвищити ефективність управління, зменшити залежність від зовнішніх факторів та забезпечити стабільний розвиток підприємства навіть в умовах нестабільності.

Таким чином, дипломна робота доводить, що адаптивне управління є не лише теоретично виправданим, а й практично дієвим інструментом забезпечення життєздатності туристичних підприємств. Запропоновані заходи можуть бути рекомендовані до впровадження не лише для ПП «Перлина Карпат», а й для інших малих туристичних компаній України, що прагнуть зберегти стабільність і розвиватись попри виклики часу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Нікіфорова О.В. Особливості функціонування туристичних підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка і держава.* 2020. № 7. С. 58–62

2 Пузикова О.В. Туризм як складова розвитку регіонів України. *Економічний простір.* 2022. № 170. С. 101–109

3 Хараджян Н.Є. Управління туристичним бізнесом в умовах нестабільності. *Бізнес-інформ.* 2023. № 2. С. 77–84

4 Герасименко В.Г. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 268 с.

5 Ткаченко Т.М. Туризм: теорія і практика: навч. посібник. Київ: Кондор, 2019. 328 с.

6 Бєлінська Я.В. Менеджмент туристичного бізнесу. Київ: Знання, 2021. 312 с.

7 Павлюк В. Туристична діяльність в Україні у період війни. *Економіка України*. 2023. № 9. С. 34–39

8 USAID. Туризм в умовах війни: аналітичний звіт. 2023. URL: https://www.usaid.gov/ukraine/tourismreport (дата звернення: травень 2025 р.

9 Мальська М.П., Антонюк Н.В. Міжнародний туризм і сфера послуг. Львів: ЛНУ, 2020. 246 с.

10 Лесечко М.А. Цифровізація туристичних послуг: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 89–94

11 Козлова О.М. Управління підприємствами сфери туризму. Одеса: ОНЕУ, 2020. 298 с

12 Закон України «Про туризм». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр (дата звернення: квітень 2025 р.

13 Міністерство економіки України. Стратегія розвитку туризму і курортів до 2030 року. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: квітень 2025 р.

14 Лаврова С.В. Стратегічне управління підприємствами в умовах турбулентного середовища. *Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки.* 2022. № 4. С. 133–138

15 Гнатюк Л.П. Управління персоналом туристичних компаній. Чернівці: Рута, 2019. 197 с.

16 Чорнобай Ю.І. Управління персоналом у сфері туризму. Київ: Кондор, 2020. 288 с.

17 ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements. International Organization for Standardization

18 Іванова А.Ю. Сучасні стратегії розвитку туристичних підприємств. Львів: Туризмознавство, 2023. 124 с.

19 Піча В.М. Стратегічний менеджмент. Київ: Академія, 2020. 336 с.

20 Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент. СПб.: Питер, 2021. 816 с.

21 Савіна С.Г. Економіка підприємства. Київ: ЦУЛ, 2021. 296 с

22 CRM-системи: переваги для туристичних компаній. URL: https://crm.ua/articles/tourism (дата звернення: травень 2025 р.)

23 Гнатюк І. Внутрішній туризм в Україні: сучасні тренди. *Туризмознавчі студії.* 2023. № 1. С. 44–49

24 Інфотур. Аналітика ринку туристичних послуг України. URL: https://infotour.com.ua/reports (дата звернення: травень 2025 р.)

25 Гурова Л.П. Адаптивне управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Менеджмент в Україні*. 2021. № 3. С. 77–84

26 Офіційний сайт ПП «Перлина Карпат». URL: https://perlyna-karpat.com.ua (дата звернення: травень 2025 р.)

27 Ставнича Н.І., Бойчук О.І. Про використання потенціалу розвитку туристичного бізнесу Прикарпаття *Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля:* матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (Івано Франківськ, 8-9 травня 2025 р.) - Івано-Франківськ. 2025 . с 78- 80

28 Четиркін Е.М. Бюджетування в системі управління підприємством. Харків: Бізнес-інформ, 2021. 284 с.

29 Яновський Д. Сучасні CRM-системи у сфері туризму. Економіка і суспільство. 2023. № 46. С. 102–108

30 Опитування клієнтів у туризмі: як отримати зворотний зв’язок. URL: https://travelinsight.com.ua/articles/feedback (дата звернення: травень 2025 р.)

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження особливостей управління туристичною компанією в умовах турбулентного середовища

Обсяг пояснювальної записки _62_ аркушів.

Кількість рисунків _6__

Кількість таблиць _16__

Графічний матеріал (слайди, плакати) __10_ шт.

Слайд 1 – Тема бакалаврської роботи;

Слайд 2 – Завдання, мета, предмет та обєкт бакалаврської роботи;

Слайд 3 - Поділ зовнішнього середовища

Слайд 4 - Класифікація туристичних підприємств за основними критеріями

Слайд 5 - Функції туристичного підприємства

Слайд 6 - SWOT аналіз.

Слайд 7 - Порівняльна характеристика туристичних компаній Яремчанського регіону

Слайд 8 - Схема адаптивної реакції управлінської структури ПП «Перлина Карпат» на умови турбулентного середовища

Слайд 9 - Орієнтовні витрати та ефекти від цифровізації управління

Слайд 10 – Приклад сценарного планування

Додатки __1__ шт.

„ 17” червня 2025 р.