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

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Боднарук Дмитро Іванович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.8.12
(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентної стратегії відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

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

Здобувач освітнього ступеня Д.І. Боднарчук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Г.Р. Кісь, к.е.н, доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

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

Івано-Франківськ
2025 рік

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

Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

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

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту **Боднарчук Дмитро Іванович**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: «Дослідження конкурентної стратегії відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»
керівник роботи _к.е.н., доц., _Кісь Галина Романівна_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 265/7 від 29.04. 2025 р

2. Строк подання студентом роботи _____2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): офіційна статистична та бухгалтерська звітність підприємства, дані офіційних інтернет-сторінок.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «ВОДОГРАЙ КАРПАТ. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «ВОДОГРАЙ КАРПАТ». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Схема розробки конкурентної стратегії підприємства
Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства
Загальний вигляд матриці GE/McKinsey
Графік орієнтовної завантаженості відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» у 2024 році
Організаційна структура відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»
Порівняння основних конкурентів ВК «Водограй Карпат»
SWOT-аналіз ВК «Водограй Карпат»
Удосконалення конкурентної стратегії ВК «Водограй Карпат»

6. Дата видачі завдання _____2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Видача завдання та узгодження плану	03.06.25	
2	Написання І розділу	до 07.06.25	
3	Написання ІІ розділу	до 13.06.25	
4	Написання ІІІ розділу	до 17.06.25	
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	до 18.06.2025	
6	Представлення роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	до 19.06.2025	
7	Передача роботи на кафедру для представлення до захисту	до 21.06.2025	

Студент-дипломник _____ ___Боднарук Д.І._____
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____Кісь Г.Р._____
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження конкурентної стратегії відпочинкового комплексу «Водограй Карпат». У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства в умовах ринкової економіки. Об’єктом дослідження виступає відпочинковий комплекс «Водограй Карпат», діяльність якого проаналізовано з урахуванням внутрішнього потенціалу, зовнішніх загроз, рівня конкурентного середовища та тенденцій туристичного ринку.

Систематизовано підходи до побудови конкурентних стратегій, зокрема за моделями М. Портера, а також розглянуто сучасні концепції стратегічного управління. Проведено аналіз діяльності ВК «Водограй Карпат», оцінено структуру, ресурси, сезонну динаміку та конкурентоспроможність. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії комплексу з урахуванням ризиків і нових можливостей.

Результати дослідження доводять, що ефективна конкурентна стратегія базується на гнучкому реагуванні на виклики ринку, інноваційному підході до надання послуг, стратегічному плануванні та системному управлінні ресурсами.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the competitive strategy of the recreation complex "Vodogray Karpat". The paper examines the theoretical and practical aspects of forming an enterprise's competitive strategy in a market economy. The object of the study is the recreation complex "Vodogray Karpat", the activities of which are analyzed taking into account internal potential, external threats, the level of the competitive environment and trends in the tourism market.

Approaches to building competitive strategies are systematized, in particular according to M. Porter's models, and modern concepts of strategic management are also considered. An analysis of the activities of the recreation complex "Vodogray Karpat" is conducted, the structure, resources, seasonal dynamics and competitiveness are assessed. Practical recommendations are developed for improving the strategy of the complex, taking into account risks and new opportunities.

The results of the study prove that an effective competitive strategy is based on a flexible response to market challenges, an innovative approach to providing services, strategic planning and systematic resource management.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Сутність і значення конкурентної стратегії підприємства 9

1.2 Основні типи конкурентних стратегій 15

1.3 Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності 21

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «ВОДОГРАЙ КАРПАТ

2.1 Загальна характеристика відпочинкового комплексу 31

2.2 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ВК «Водограй Карпат» 37

2.3 Оцінка ефективності реалізованої конкурентної стратегії 45

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «ВОДОГРАЙ КАРПАТ»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії 50

3.2 Ризики та умови реалізації стратегії в умовах туристичної конкуренції 57

ВИСНОВОК 62

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

Вступ

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних і рекреаційних послуг ефективне управління конкурентною стратегією є вирішальним фактором успішного функціонування підприємства. Відпочинкові комплекси, що діють у Карпатському регіоні, змагаються не лише між собою, а й з альтернативними формами відпочинку — як внутрішніми, так і закордонними. Це вимагає постійного вдосконалення стратегічного підходу до позиціонування, сервісу та розвитку послуг.

Актуальність роботи полягає в необхідності пошуку оптимальних стратегічних рішень, які дозволять підприємству не лише зберегти, а й посилити свої ринкові позиції в умовах зростаючих вимог клієнтів, сезонності попиту та змін у зовнішньому середовищі.

Метою роботи є дослідження конкурентної стратегії відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» та обґрунтування шляхів її вдосконалення.

Для досягнення визначеної мети були сформульовані наступні *завдання:*

− дослідити сутність і значення конкурентної стратегії підприємства;

− проаналізувати основні типи конкурентних стратегій;

− охарактеризувати методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;

− дослідити особливості функціонування та розвитку відпочинкового комплексу у конкурентному середовищі;

− дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище відпочинкового комплексу;

− обгрунтувати пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії;

− спрогнозувати ризики та умови реалізації стратегії в умовах туристичної конкуренції

Об'єктом дослідження є підприємство сфери рекреаційних послуг.

Предметом дослідження **є** процес формування і реалізації конкурентної стратегії на підприємстві сфери рекреаційних послуг.

Практичне значення роботи полягає в тому, що реалізація запропонованих заходів дозволить відпочинковому комплексу покращити реалізацію процесів за рахунок удосконалення конкурентної стратегії.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, в т. ч. 10 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Сутність і значення конкурентної стратегії підприємства

Кожне підприємство, що функціонує в певній сфері економіки, потребує чітко сформованої конкурентної стратегії управління. Її формування може відбуватись як на основі заздалегідь розробленого плану, так і як результат внутрішньої інноваційної активності різних організаційних одиниць [1].

У процесі реалізації власних функцій кожна структурна ланка має орієнтуватися на професійні підходи, притаманні її напряму діяльності. Конкурентна стратегія визначає бажаний вектор розвитку, до якого має прагнути підприємство. Вона може бути викладена вербально, оформлена у вигляді структурованої моделі, а також містити алгоритми досягнення поставлених орієнтирів у різних сферах діяльності компанії. Така стратегія виявляється через управлінські механізми й конкретні плани дій.

Стратегічне керування передбачає вибір з-поміж кількох варіантів розвитку, що дозволяють наблизитися до поставленої мети.

Посилена увага до стратегічного підходу в діяльності господарських суб’єктів пояснюється переконанням, що чітко сформульовані напрями дій сприяють отриманню вагомих економічних результатів.

Під стратегією конкурентного характеру розуміють сукупність інструментів і методів, за допомогою яких компанія намагається посилити свої позиції на ринку. Її роль у маркетингу полягає в здатності покращувати або утримувати конкурентоспроможність фірми порівняно з іншими учасниками галузі.

Відомий фахівець М. Портер зазначав: «Конкурентна стратегія полягає в здатності бути інакшим» [1, с. 437], підкреслюючи потребу у виборі нестандартних заходів, що формують унікальну споживчу цінність.

Суть цієї концепції зводиться до визначення загального напряму розвитку компанії на визначеному етапі, а процес стратегічного планування виступає основою сталого й ефективного поступу.

У сучасних умовах основними механізмами конкуренції виступають:

− ціновий, коли перевага здобувається через зниження вартості пропозиції;

− нецiновий, який реалізується шляхом покращення якості, впровадження додаткових сервісів, активної рекламної діяльності та інновацій;

− недобросовісний, що включає сумнівні практики: промислове шпигунство, фальсифікацію товарів, зловживання інтелектуальною власністю, введення споживача в оману, переманювання кадрів, корупцію та викривлення фінансової звітності з метою уникнення оподаткування [2].

Тип обраної стратегії визначається ринковими позиціями підприємства та характером його діяльності. Різновиди таких підходів до утвердження конкурентної переваги наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні види конкурентних стратегій [3, 4]

Позиція на ринку	Стратегія
Лідер	– Розширення первинного попиту – Оборонна – Наступальна – Демаркетинг
Претендент на лідерство (челенджер)	– Фронтальна атака – Флангова атака
Послідовник (переслідувач)	– Компіляція – Імітація – Адаптація
Новачок (нішер)	– Підтримання позицій – Диференціація – Лідерство в ніші – Вихід за межі ніші

Варто зазначити, що термін «конкурентоспроможність» має інтегративний характер, адже включає вплив різноманітних чинників економічного розвитку як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. До таких належать [5, 6]:

− просторова спрямованість діяльності (вибраний ринок, галузева спеціалізація, мікрорівень, регіональні умови);

− динамічний вимір (перехід поточної конкурентоспроможності до стратегічної, міжнародної чи глобальної);

− системний підхід (врахування якомога ширшого спектра внутрішніх і зовнішніх впливів при реалізації стратегічних задумів, а також забезпечення балансу розвитку для підсилення конкурентного потенціалу);

− самодостатність (формування ключових компетенцій, що гарантують стабільне зростання та оновлення);

− унікальність (орієнтація на створення товарів з високими споживчими характеристиками);

− ієрархічна побудова (визначення рівнів – від факторів виробництва до національного масштабу) [5, с. 88].

Побудова конкурентної стратегії має цілісну природу. Всі складові цього механізму тісно пов’язані між собою та функціонують для досягнення ключової мети – забезпечення стійких конкурентних переваг компанії. У межах цього процесу виокремлюються важливі принципи формування:

1 Цільова орієнтація – націленість на досягнення конкретного результату;

2 Системний підхід – узгодженість елементів та їхня взаємна залежність у рамках загальної структури;

3 Обмеженість ресурсів – раціональне використання доступних можливостей без перевитрат;

4 Комплексність – врахування повного спектра факторів, що впливають на побудову стратегії;

5 Альтернативність – наявність широкого вибору варіантів дій;

6 Оптимізація – прагнення досягти найкращого результату з урахуванням наявних ресурсів і обставин;

7 Послідовність – чітке дотримання етапності із врахуванням часових рамок;

8 Керованість – здатність управляти процесами впливу на внутрішні елементи;

9 Гнучкість – адаптація до змін із мінімальними витратами та втратами часу;

10 Ефективність – досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів і наявному контролі за результатами [5, с. 90].

Узагальнену модель процесу побудови конкурентної стратегії підприємства представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 Схема розробки конкурентної стратегії підприємства [7]

Сутність сучасних підходів до формування конкурентних переваг підприємства полягає у системному пошуку ефективних механізмів забезпечення стійкої переваги над іншими учасниками ринку. В умовах постійних змін, високої турбулентності середовища, зростання вимог споживачів і технологічного оновлення успішними можуть бути лише ті компанії, які здатні адаптуватися, розвиватися та створювати унікальні ціннісні

пропозиції. Конкурентні переваги стають результатом глибокого аналізу, виважених стратегічних рішень та системної реалізації цільових програм.

Ключовим елементом сучасних концепцій є визнання багатофакторного характеру бізнес-середовища, в якому функціонують підприємства. Це середовище постійно змінюється під впливом зовнішніх (політичних, економічних, соціальних, технологічних) і внутрішніх (ресурсних, організаційних, кадрових) чинників. У зв'язку з цим стратегічні підходи до формування конкурентних переваг повинні бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на довгострокову перспективу.

У загальному вигляді можна виокремити такі ключові концепції, які визначають підходи до досягнення та збереження конкурентних позицій на сучасному ринку:

1 Управління вартістю (Cost Leadership)**.** Цей підхід ґрунтується на прагненні підприємства досягти мінімальних витрат на виробництво і збут своєї продукції або послуг. Реалізація такої стратегії передбачає оптимізацію процесів, автоматизацію операцій, зменшення непрямих витрат, а також підвищення продуктивності праці. Компанії, які обирають дану концепцію, зазвичай орієнтуються на масовий ринок та конкурують за рахунок доступності цін. Ціль – забезпечення нижчого рівня витрат порівняно з іншими учасниками галузі, що дозволяє отримувати прибуток навіть при незначних маржинальних показниках.

2 Інноваційне управління (Innovation Strategy)**.** Суть полягає у розробці та впровадженні принципово нових продуктів, технологій або бізнес-моделей. Підприємства, що дотримуються такого підходу, створюють ринкову новизну, реагують на латентний попит і формують тренди. Інноваційність може проявлятися не лише в технічному вимірі, але й у методах управління, організації праці, логістиці, сервісі або просуванні. Такі компанії зазвичай мають сильний науково-дослідний потенціал або активно співпрацюють з інноваційними партнерами.

3 Формування бренду та маркетингова диференціація. Цей напрям ґрунтується на створенні унікального іміджу та ідентичності підприємства, що асоціюється з якістю, престижем, надійністю або іншим ціннісним маркером для споживача. Розробка комплексної маркетингової стратегії, цільове позиціонування, візуальна комунікація, емоційний зв'язок із клієнтом — усе це створює основу для встановлення вищих цін на продукцію чи послуги. Таке позиціювання дозволяє компанії дистанціюватися від конкурентів, сформувати лояльну аудиторію та підвищити рентабельність бізнесу.

4 Глобальні стратегії управління ресурсами. У добу глобалізації ключовими джерелами конкурентних переваг стають доступ до міжнародних ринків, диверсифікація джерел постачання, участь у глобальних логістичних мережах. Підприємства, що обирають цей шлях, формують транснаціональні або мультинаціональні стратегії, активно інвестують у міжкультурні комунікації, створюють філії, дочірні структури, партнерські мережі за межами внутрішнього ринку. Глобалізація дозволяє зменшити залежність від національних коливань і використовувати переваги міжнародного поділу праці.

5 Екологічно та соціально орієнтоване управління. Новітні тенденції світової економіки дедалі більше акцентують увагу на сталому розвитку, екологічній відповідальності, етичності ведення бізнесу. Компанії, що впроваджують "зелені" ініціативи, скорочують викиди парникових газів, переходять на відновлювані джерела енергії, впроваджують кругову економіку, демонструють соціальну відповідальність. Такий підхід підвищує привабливість підприємства в очах споживачів, партнерів, міжнародних інвесторів, а також відкриває доступ до фінансових інструментів, пов'язаних із кліматичними ініціативами.

Ці концепції не є взаємовиключними – вони можуть доповнювати одна одну або інтегруватися у комплексну стратегію підприємства залежно від його місії, цілей, ресурсів і ринкових умов. Успішне поєднання декількох напрямів забезпечує стійке позиціонування підприємства в конкурентному середовищі та відкриває нові горизонти для стратегічного розвитку [8].

1.2 Основні типи конкурентних стратегій

Доцільно звернути увагу на підхід до розробки конкурентної стратегії підприємства, запропонований відомим американським фахівцем у сфері стратегічного менеджменту Майклом Портером. Він виокремив чотири універсальні типи стратегій, що широко використовуються у практичній діяльності компаній для здобуття переваг у ринковому середовищі. Згідно з цією концепцією, підприємство має можливість зосередитись на конкретних елементах суперництва за частку ринку або окремі його сегменти, виходячи з принципу побудови переваг у межах конкурентного протистояння (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Типи стратегій забезпечення конкурентних переваг підприємства за М. Портером [8, 9]

У процесі формування довгострокових переваг на ринку підприємства використовують різні стратегічні підходи, що відповідають їх внутрішнім ресурсам, зовнішньому середовищу та особливостям цільової аудиторії. Згідно з концепцією М. Портера, яка вважається класичною в стратегічному управлінні, виділяють три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами,

диференціація та фокусування. Усі вони мають на меті досягнення стабільних конкурентних позицій, проте реалізуються через різні механізми.

1. Стратегія лідерства за витратами

Цей підхід передбачає системне скорочення витрат у всьому ланцюгу створення цінності – від постачання сировини до збуту готової продукції. Компанія, що обирає дану стратегію, прагне досягти найнижчих витрат серед конкурентів, що забезпечує їй можливість:

- пропонувати товари за нижчими цінами, ніж конкуренти;
- підтримувати прибутковість навіть при середньоринковій вартості, завдяки економії ресурсів [10, 11].

Стратегія є ефективною в умовах, коли:

- споживачі чутливо реагують на зміну цін;
- товар є стандартним, а переважна більшість покупців керується ціновими критеріями;
- витрати на зміну постачальника для клієнтів — мінімальні;
- купівельна спроможність аудиторії є низькою.

До основних ризиків реалізації цієї стратегії належать:

- копіювання конкурентами технологій, що знижують витрати;
- поява інновацій, які радикально змінюють собівартість;
- надмірне зосередження на вартості при ігноруванні якості, маркетингу чи обслуговування;
- зменшення чутливості покупців до цін, зумовлене зростанням доходів чи зміною пріоритетів.

2. Стратегія диференціації (спеціалізації продукції)

Суть цього підходу полягає у створенні товарів або послуг із унікальними властивостями, які споживачі сприймають як цінні. Основна мета — сформувати унікальну ринкову пропозицію, що забезпечить лояльність клієнтів та дозволить встановити преміальну ціну.

Диференціація є ефективною, коли:

– ринок насичений однаковими товарами, і споживач шукає індивідуальність;

– компанія здатна створити додаткові характеристики, які складно відтворити;

– покупці готові платити за унікальність, якість, сервіс або імідж бренду.

Ризики реалізації диференціації включають:

– легке копіювання додаткових характеристик конкурентами;

– технологічні прориви з боку інших компаній;

– зниження купівельної спроможності, що змушує клієнтів відмовитися від дорожчих варіантів;

– недооцінка потреб у контролі витрат, що може зменшити прибутковість.

3. Стратегія фокусування (концентрація на окремому сегменті)

Фокусування передбачає спеціалізацію підприємства на обмеженому сегменті ринку. Основна ідея — краще задовольнити потреби певної групи споживачів, ніж конкуренти, які охоплюють ширші ринкові ніші. Залежно від вибраного підходу, фокусування може бути орієнтоване на:

– мінімізацію витрат у межах нижнього сегменту;

– поглиблену спеціалізацію в межах преміум-сегменту.

– Стратегія ефективна, якщо:

– обрана ринкова ніша має високий потенціал зростання;

– конкуренція у сегменті слабка або відсутня;

– підприємство володіє необхідними знаннями, ресурсами, репутацією.

Основні ризики фокусування:

– поява конкурентів, які здатні краще задовольнити запити конкретного сегменту;

– розмитість меж між сегментом і ринком, що знижує унікальність пропозиції;

– зростання інтересу до сегменту з боку інших гравців, що може призвести до його насичення і падіння прибутковості.

Таким чином, вибір певного типу конкурентної стратегії залежить від специфіки підприємства, структури галузі, характеристик споживчого попиту та ринкової динаміки. Правильно обраний і адаптований під конкретні умови підхід сприяє формуванню довготривалої переваги та забезпеченню стійкого розвитку підприємства на конкурентному ринку [12, 13].

Застосування одного з розглянутих стратегічних підходів передбачає необхідність постійного контролю за відповідністю обраного вектора діяльності визначеним орієнтирам. Компанія не повинна намагатися поєднувати взаємовиключні цілі, такі як зниження витрат і водночас підвищення унікальності товару або послуги, оскільки це може спричинити внутрішні суперечності та неузгодженість операційних процесів. Відповідно, лише послідовна й ефективна реалізація конкретної стратегічної моделі здатна забезпечити стабільну конкурентну перевагу.

У сучасному ринковому середовищі, яке характеризується швидкими змінами, високою невизначеністю й постійним посиленням конкурентного тиску, підприємства мають зберігати гнучкість і оперативно реагувати на зовнішні виклики. Динаміка технологічного розвитку, зміна споживчих уподобань і вплив глобалізаційних процесів можуть зумовити втрату актуальності навіть найбільш ефективної на перший погляд стратегії.

Таким чином, компанії повинні регулярно аналізувати як внутрішні резерви, так і зовнішнє середовище, відстежувати нові можливості та вчасно виявляти загрози. Крім того, високий рівень конкуренції змушує бізнес постійно впроваджувати інновації, вдосконалювати продукцію, модернізувати послуги, оптимізувати діяльність і підтримувати якісний зворотний зв’язок із цільовою аудиторією.

Отже, тільки ті організації, які здатні швидко адаптуватися до змін, мають реальні шанси посилити свої конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток в умовах складної й непередбачуваної ринкової ситуації [8].

Таким чином, стратегія конкуренції підприємства охоплює два взаємопов’язані рівні – історичний і перспективний.

По-перше, вона відображає попередній етап розвитку організації, тобто ті характеристики, які були накопичені в процесі становлення. Саме вони створюють передумови для її подальшого функціонування.

По-друге, стратегія конкуренції визначає здатність організації використовувати наявні ресурси в актуальному контексті, орієнтуючи управлінські рішення на перспективу, тобто забезпечуючи стратегічний розвиток [14].

У якості ключових складових, що формують стратегічний потенціал організації, доцільно розглядати такі групи ресурсів:

- технічні: обладнання, сировинна база, матеріальні компоненти;
- технологічні: методи виготовлення продукції;
- кадрові: кількісний склад персоналу, рівень кваліфікації, спеціалізація;
- інформаційні: обсяг доступних даних про внутрішню систему й зовнішнє середовище, достовірність та актуальність цих відомостей;
- фінансові: сума наявних коштів, їхнє цільове використання, фінансова стабільність;
- організаційні: підходи до прийняття рішень, моделі планування, методи управлінського контролю;
- часові: ресурс часу, який не підлягає відновленню [15].

Базовим принципом, на якому ґрунтується виокремлення структурних компонентів для стратегічного керування, є здатність кожного з них сприяти досягненню поставлених цілей [16].

У системі понять, що описують ринкову конкуренцію, стратегія займає провідне місце й безпосередньо пов’язана з іншими ключовими категоріями теорії управління [17].

Поняття конкурентоспроможності підприємства виступає узагальнюючим – воно базується на оцінці його ринкового статусу, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх обставин.

До основних чинників зовнішнього середовища, які впливають на створення й реалізацію конкурентної стратегії, належать фактори макро- та мікросередовища. Серед макроекономічних виділяють економічні умови, нормативно-правову базу, технологічний рівень країни, соціокультурний контекст. Водночас мікросередовище включає галузеву структуру конкуренції, специфіку взаємодії з постачальниками й споживачами, відносини з місцевими органами влади та іншими контактними аудиторіями.

Необхідно чітко розрізняти внутрішні ресурси підприємства і фактори мікросередовища. Хоча останні часто розглядаються як складові зовнішнього впливу, вони мають безпосереднє значення для прийняття стратегічних рішень. З одного боку, це умови ринку, з іншого – зовнішні обставини, що створюють виклики або нові можливості для функціонування організації [18].

Актуальні зміни у зовнішньому середовищі вимагають постійного пристосування стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Гнучкість та адаптивність обраної моделі поведінки стають ключовими чинниками забезпечення її ефективності. У зв’язку з цим особливого значення набуває регулярне оновлення управлінського інструментарію, спрямованого на посилення стратегічного потенціалу, перегляд базових орієнтирів та актуалізацію політики конкурентної взаємодії [19].

Зовнішні чинники створюють умови для реалізації вибраної стратегії, одночасно відкриваючи нові можливості для зміцнення конкурентного становища. Внутрішні ресурси, у свою чергу, формують основу для нарощування потенціалу, необхідного для досягнення переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку. Одним із вирішальних елементів у процесі ефективного використання наявних можливостей є їхня постійна діагностика, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні трансформації [20].

Процес формування стратегії конкуренції є логічним продовженням стратегічного планування розвитку підприємства. Він інтегрується у загальну систему економічного потенціалу й передбачає врахування таких параметрів:

– специфіки ринку, включаючи вимоги до вартості та якості продукції, рівень конкурентного тиску, наявні бар'єри входу, що безпосередньо впливають на вибір підходів до реалізації стратегії;

– загальної моделі діяльності, стратегічних орієнтирів і пріоритетів розвитку, сформованих на основі виробничих потужностей і можливостей збуту, які визначають позиціювання підприємства у конкурентному середовищі;

– зовнішніх умов функціонування та особливостей внутрішньої організації, що зумовлюють вибір засобів збереження та посилення позицій, а також підтримання сталого статусу на обраному ринку [21].

Таким чином, успішна стратегія конкуренції повинна не лише відповідати поточним ринковим умовам, а й бути здатною оперативно реагувати на нові виклики, адаптуючи свої елементи до постійних змін середовища, у якому функціонує підприємство.

1.3 Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності

Аналіз засобів визначення рівня конкурентоспроможності підприємств належить до числа найважливіших напрямів дослідження, пов'язаних із забезпеченням їх стабільного функціонування та розвитку в умовах ринку. Узагальнюючи наявні наукові підходи до цієї проблематики, можна виокремити та впорядкувати основні методи аналізу й оцінювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [22]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Серед найпоширеніших підходів до оцінювання конкурентної позиції підприємства з урахуванням його стратегічного потенціалу можна виділити такі основні методи:

1. Матричний підхід, запропонований Бостонською консалтинговою групою. Його суть полягає в побудові двокоординатної матриці, де горизонтальна вісь відображає динаміку зростання або зменшення обсягів продажів у лінійному форматі, а вертикальна – ринкову частку, яку займає певний товар або послуга. Найбільш успішними вважаються компанії, що утримують значну позицію на ринку.

2. Оцінювання товарної пропозиції підприємства, що базується на аналізі взаємозв'язку між загальною конкурентною спроможністю компанії та якісними характеристиками її продукції. Високий рівень конкурентоздатності забезпечується тоді, коли продукція має оптимальне співвідношення вартості та якості. Оцінка ефективності базується на порівнянні зазначених параметрів із аналогами конкурентів.

3. Метод ефективної конкуренції, згідно з яким лідерами галузі виступають ті організації, які мають налагоджену систему управління – як на загальному рівні, так і в межах окремих функціональних підрозділів. Цей підхід ґрунтується на аналізі раціонального використання ресурсної бази та оцінює сукупні показники ефективності функціонування підприємства.

4. Модель "Мак-Кінзі", представлена у вигляді дев'ятисекторної матриці, що враховує ключові фактори успіху компанії. Ця концепція базується на так званих семи "S", кожна з яких позначає критичний елемент діяльності підприємства (стратегія, структура, системи, стиль управління, спільні цінності, склад персоналу, навички). У моделі GE/McKinsey головна увага приділяється управлінню інвестиціями та ефективному розміщенню ресурсів [21].

Поряд із традиційними методами сьогодні активно розробляються сучасні підходи до оцінювання стратегічного успіху, зокрема на основі інтегральних показників, які дозволяють здійснювати більш комплексну та об'єктивну оцінку стану конкурентоспроможності підприємства.

Модель Бостонської консалтингової групи передбачає, що для забезпечення стійкого зростання та стабільного прибутку в довгостроковій перспективі підприємство повинно використовувати надлишок ресурсів, отриманих від ефективно працюючих напрямів на стабільних ринках, і спрямовувати ці ресурси в динамічні, перспективні сегменти. Це дозволяє посилити позиції товарів або послуг у нових нішах з високим потенціалом доходу в майбутньому.

Головною метою цієї матриці є ранжування напрямів діяльності компанії за важливістю, визначення найбільш перспективних продуктів і послуг для подальшого фінансування. Застосування методу дає змогу відповісти на запитання: «У розвиток яких рішень доцільно інвестувати для досягнення максимального економічного ефекту?» і сформувати стратегічні орієнтири щодо кожного елемента асортиментного портфеля.

Згідно з підходом, запропонованим у моделі BCG, ключовими факторами визначення ефективності діяльності окремих господарських одиниць підприємства вважаються темп розширення ринку та рівень відносної присутності компанії у відповідному сегменті. На основі співвідношення цих параметрів формується матриця, яка виділяє чотири базові категорії стратегічних позицій для товарних напрямів або окремих бізнес-секторів: «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Як і будь-який інструмент стратегічного аналізу, дана модель має свої сильні сторони та обмеження, що впливають на її застосування в управлінській практиці.

До основних переваг цієї методики належать:

1 Простота у використанні, що дозволяє швидко визначити пріоритети розвитку та обґрунтувати напрямки інвестування в окремі галузі;

2 Можливість ефективного розподілу фінансових ресурсів, які є в розпорядженні підприємства;

3 Здатність порівняльного аналізу стратегічних одиниць у складі бізнес-портфеля, що дає змогу визначити найбільш доцільні сценарії розвитку;

4 Орієнтація на об’єктивні показники: відносна ринкова частка й швидкість зростання попиту.

Однак, як і будь-який аналітичний інструмент, модель BCG має низку недоліків, серед яких:

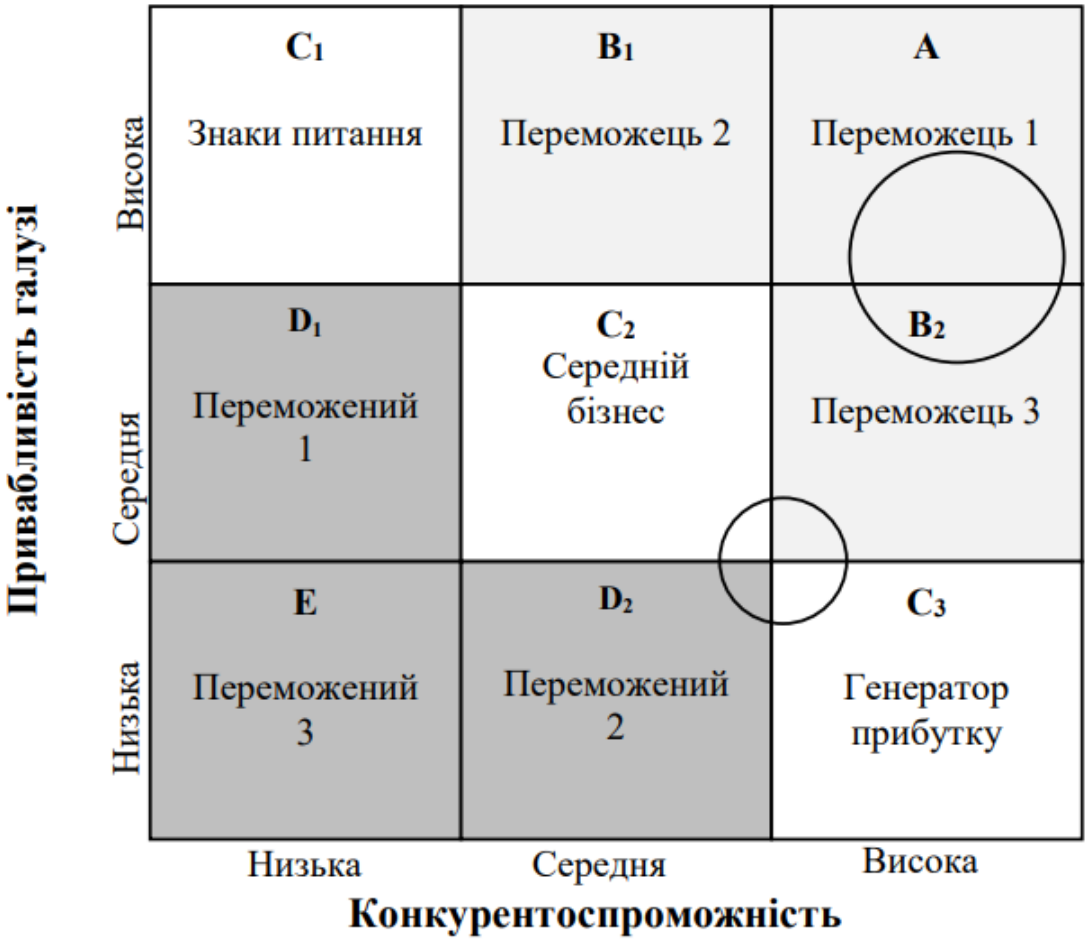
1 Обмеження аналітичної глибини через використання лише двох критеріїв, без урахування інших важливих аспектів, таких як якість продукції, маркетингові витрати, рівень інвестиційної активності тощо;

2 Надмірна зосередженість на грошових потоках, тоді як важливим індикатором стратегічної ефективності виступає також віддача від вкладень;

3 Схильність рекомендацій, отриманих у результаті застосування, орієнтуватися виключно на зменшення витрат та зростання частки на ринку, що звужує можливість врахування диференціації, інновацій, фокусованих стратегій чи оптимізації управлінських процесів.

Отже, незважаючи на обмеження, матриця BCG на момент свого виникнення стала важливим етапом розвитку стратегічного мислення, поєднавши показники ринкової активності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування. Певні недосконалості, пов’язані з обмеженою кількістю критеріїв, були пізніше враховані в більш розширених і гнучких моделях стратегічного аналізу, таких як GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/Life Cycle, що охоплюють ширший спектр факторів і надають комплексну оцінку ринкової ситуації [23] .

На основі концептуальної моделі BCG було створено інший підхід до стратегічного аналізу — так звана двовимірна матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Її розробили експерти консалтингової компанії McKinsey спільно з представниками General Electric (надалі – матриця GE/McKinsey). Цей інструмент оцінює інтегральні показники, що відображають рівень галузевої привабливості та конкурентну позицію конкретного напряму бізнесу. Схематично структура цієї моделі зображена на рисунку 1.4.



А – стратегія захисту ринкових позицій (активізація виробництва, підтримка конкурентних переваг, розширення інвестування); В – стратегія розвитку: В1 (посилення конкурентних переваг, пошук сегментів, де можна посісти лідируючі позиції тощо), В2 (інвестування найприбутковіших сегментів, економія на масштабах виробництва); С – стратегія вибіркового розвитку: С1 (спеціалізація на обмежених перевагах, подолання слабких сторін, елімінацій), С2 (пошук шляхів отримання конкурентних переваг, вибіркове вкладення інвестицій з урахуванням рентабельності/ризику), С3 (спеціалізація на перспективних сегментах, захист ринкової частки тощо); D – стратегія збору урожаю: D1 (пошук можливостей збільшення ринкової частки з низьким ризиком, зменшення інвестування), D2 (короткострокові перспективи, мінімальні інвестиції); Е – стратегія елімінації (виключення з виробництва в разі збитків, припинення інвестування)

Рисунок 1.4 Загальний вигляд матриці GE/McKinsey [24]

Як видно з рисунка 2, матриця GE/McKinsey умовно поділяє всі позиції бізнес-одиниць на три основні групи: сильні гравці, вразливі напрями та нейтральну середину, яка залежно від умов може або розширювати діяльність, або поступово згортати операційну активність.

Нижче подано характеристику ключових сегментів моделі:

1 Сильна позиція 1 – висока галузева привабливість поєднується з сильною конкурентною перевагою. Бізнес-одиниця, яка перебуває в цій зоні, зазвичай є лідером у своєму ринковому сегменті (аналог «зірки» за класифікацією BCG).

2 Сильна позиція 2 – високий рівень привабливості галузі та середні конкурентні переваги. Хоча напрям не є провідним, він має суттєвий потенціал для зростання.

3 Сильна позиція 3 – середній рівень ринкової привабливості компенсується високою здатністю бізнес-одиниці до конкуренції.

4 Слабка позиція 1 – середня галузева привабливість, але недостатній рівень конкурентної спроможності. Напрям є нестійким і вразливим.

5 Слабка позиція 2 – аналогічна ситуація: галузь помірно приваблива, однак бізнес не демонструє суттєвих конкурентних переваг.

6 Слабка позиція 3 – поєднання низької ринкової привабливості та слабкої конкурентоспроможності. Відповідає зоні «собак» у BCG та потребує рішучих змін або повного виходу з ринку.

7 Потенційна зона розвитку («знак питання») – висока галузева привабливість при низькому рівні конкурентних характеристик. Напрям потребує стратегічного рішення: інвестувати з метою підсилення або вийти з ринку.

8 Середня позиція – галузь не є надто привабливою, а конкурентні можливості бізнес-одиниці перебувають на середньому рівні. Розвиток залежить від загальної ринкової динаміки.

9 Джерело прибутку – галузь характеризується низькою привабливістю, проте бізнес має високі конкурентні можливості. Відповідає позиції «дійної корови» в моделі BCG – напрям може приносити стабільний прибуток при мінімальних інвестиціях.

Таким чином, матриця GE/McKinsey дозволяє деталізовано оцінити стан кожної стратегічної одиниці, орієнтуючи підприємство на ефективний розподіл ресурсів і формування зваженої портфельної стратегії.

Порівняння моделі BCG та матриці GE/McKinsey наведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 - Порівняння моделі BCG та матриці GE/McKinsey

Ознака	Модель BCG	Модель GE/McKinsey
Кількість критеріїв	2	2 (але кожен включає кілька показників)
Основні осі	Частка ринку / Зростання ринку	Сила бізнесу / Привабливість галузі
Кількість секторів	4	9
Глибина аналізу	Обмежена	Розширена
Грошові потоки	Основний акцент	Один з чинників
Застосування	Просте, швидке	Деталізоване, багатовимірне
Гнучкість	Низька	Висока

На відміну від BCG, матриця GE/McKinsey базується на дев'ятисекторному підході, де використовуються два інтегральні критерії: привабливість галузі та сила бізнес-одиниці. Кожен з них формується на основі декількох субфакторів, таких як темпи росту, рівень конкуренції, бар'єри входу, технічний прогрес, лояльність клієнтів, доступ до ресурсів, ефективність маркетингу тощо. Такий підхід дозволяє враховувати багатофакторність ринкового середовища та внутрішніх можливостей підприємства, що робить модель більш гнучкою та аналітично насиченою.

Окрему увагу варто приділити портфельній моделі «Shell – DPM» (надалі – матриця Shell/DPM), що сформувалася на основі поєднання елементів двох попередніх підходів. У центрі її структури – співвідношення між привабливістю галузі та конкурентною позицією бізнес-одиниці.

Під час оцінювання ринкових перспектив враховуються такі критерії: темп зростання галузі, рівень стабільності прибутків, баланс між кількістю споживачів і виробників, ступінь лояльності клієнтів до бренду, ризик заміни аналогічними продуктами, наявні технологічні обмеження, потенціал розширення сервісного обслуговування після реалізації продукції [25].

Щодо оцінки конкурентного потенціалу, враховуються кілька груп факторів. Серед них – ринкова присутність (зокрема, частка в галузі, ефективність каналів збуту, якість післяпродажного супроводу), виробничі характеристики (фінансові показники, доступ до ресурсів, здатність

модифікувати продукцію відповідно до потреб споживачів), а також сфера додаткових послуг (позиціонування на ринку, технологічні можливості, якість готової продукції) [25,24].

Таким чином, модель Shell/DPM забезпечує глибший багатофакторний аналіз, дозволяючи не лише ранжувати напрями бізнесу, а й оцінити їхній потенціал на основі комплексного підходу до зовнішніх та внутрішніх характеристик.

Характеристика моделі Shell/DPM представлена в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Характеристика моделі Shell/DPM

Галузева привабливість \ Конкурентна позиція	Висока	Середня	Низька
Висока	Інвестувати. Активне зростанняНайпривабливіші напрями для розвитку	Селективні інвестиціїПідтримка при сильному потенціалі	Аналіз доцільностіМожливе обмежене розширення
Середня	Селективне посиленняІнвестування за умов ринкових можливостей	УтриманняОптимізація діяльності	ЗгортанняЗниження участі або вихід
Низька	Нішевий розвитокОцінка унікальних переваг	Поступове згортанняМінімальні інвестиції	Вихід із ринкуЛіквідація або продаж активів

Серед основних моделей портфельного аналізу важливо згадати матрицю ADL/LC, розроблену консалтинговою компанією Arthur D. Little. Вона поєднує два ключові параметри: етап розвитку ринку (становлення, зростання, зрілість, спад) та рівень конкурентного становища підприємства (домінування, висока позиція, сприятливе становище, стійкість або вразливість).

На початковому етапі – становлення ринку – основна увага приділяється формуванню попиту. У цей період відзначається швидкий розвиток, активне вдосконалення продукту, стрімке впровадження інновацій. Потреба у фінансуванні є значною, а прибутковість залишається низькою або нестабільною через високі витрати на запуск.

Під час зростання ринок розширюється, з’являються бар’єри для нових учасників, збільшується обсяг реалізації, прибутки стабільно зростають. Продовжують бути актуальними інвестиції в розширення виробництва, маркетинг, розвиток продуктової лінійки.

На стадії зрілості ринок досягає пікової насиченості, конкуренти закріплюють позиції, сегментація стає більш вираженою. Обсяг продажу та прибутковість залишаються високими, але темпи приросту сповільнюються. Подальше зростання обмежується можливостями ринку.

Завершальна фаза – спад – супроводжується скороченням попиту, зниженням інтересу до продукції, падінням обсягів реалізації. Пропозиція звужується, інвестування втрачає ефективність, а грошові потоки можуть набути від’ємного значення [24].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «ВОДОГРАЙ КАРПАТ

2.1 Загальна характеристика відпочинкового комплексу

Відпочинковий комплекс «Водограй Карпат» розташований у селищі Верховина Івано-Франківської області, в серці Гуцульщини. Географічне розміщення об'єкта сприяє розвитку туристичної привабливості регіону завдяки близькості до природних пам'яток, гірських маршрутів та культурної спадщини Карпатського краю. Комплекс знаходиться на відстані:

- 2 км від центральної частини смт Верховина;
- 31 км від залізничної станції Ворохта;
- 55 км від гірськолижного курорту Буковель;
- 140 км від м. Івано-Франківськ.

На території об'єкта функціонують:

- готельний корпус, який включає 8 однокімнатних двомісних номерів категорії «Напівлюкс» та 3 двокімнатні номери для чотирьох осіб категорії «Люкс»;
- колиба із традиційною гуцульською кухнею, трав'яними чаями та живою музикою;
- сауна;
- кафе;
- автомобільна стоянка;
- доступ до мережі Інтернет (Wi-Fi).

Тематичне оформлення комплексу виконане в стилістиці гуцульського етнографічного регіону, що формує додаткову емоційну цінність туристичного продукту. Архітектура, інтер'єр та концепція послуг орієнтовані на автентичність і надання унікального досвіду перебування у гірській місцевості.

До додаткових послуг, які пропонуються клієнтам комплексу, належать:

– організація пішохідних маршрутів, зокрема стежками, пов’язаними з історією Олекси Довбуша;

– збирання грибів та ягід у навколишніх лісах;

– екскурсії по гірських місцинах;

– катання на конях;

– сплави по гірській річці (рафтинг);

– виїзди на позашляховиках і квадроциклах;

– зимові активності: катання на санях, лижах;

– ознайомлення з природними та етнографічними ландшафтами регіону.

Таким чином, «Водограй Карпат» позиціонується як мультифункціональний туристичний об’єкт із можливістю надання комплексних рекреаційних, гастрономічних і культурних послуг, що відповідає сучасним тенденціям у сфері розвитку регіонального туризму та підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів [26].

Цінова політика відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» орієнтована на середньостатистичного споживача туристичних послуг, який цінує якість обслуговування, автентичність атмосфери та природну складову відпочинку. У рамках стратегії помірного ціноутворення комплекс прагне забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості, зберігаючи конкурентні переваги на тлі схожих об’єктів у регіоні.

Орієнтовні ціни на розміщення (станом на 2024 рік):

1. Однокімнатний номер типу «Напівлюкс» (2 особи): 1000–1200 грн/доба.

2. Двокімнатний номер типу «Люкс» (4 особи): 1800–2200 грн/доба.

3. Додаткове місце (для дорослого або дитини): 200–300 грн/доба.

Додаткові платні послуги:

1. Сауна: від 400 грн/година (до 6 осіб).
2. Рафтинг: від 600 грн з особи.
3. Екскурсійні тури: 300–800 грн з особи залежно від маршруту.
4. Кінні прогулянки: від 500 грн/година.

5. Оренда квадроцикла: від 1000 грн/година [26].

У зимовий сезон ціни можуть зазнавати сезонного коригування (до 20–30% зростання в період новорічно-різдвяних свят). Водночас у міжсезоння можливі акційні пропозиції, знижки для групових заїздів або постійних клієнтів.

Цінова політика підтримує стратегію цінової гнучкості, дозволяючи приваблювати різні цільові аудиторії: як туристів середнього класу, так і клієнтів, зацікавлених у короткотривалому преміальному відпочинку з автентичними елементами карпатської культури.

Загальна кількість місць для розміщення – 40 . Об’єкт містить 11 номерів у двох корпусах: головному готелі (триповерховому) та двоповерховому котеджі зі сауною

За умови максимальної зайнятості номерів щоденно протягом року, комплекс має потенціал обслуговувати до 14 600 гостей на рік (40 місць × 365 днів). Однак реальна завантаженість залежить від сезонності:

1. Літній сезон (червень–серпень): зазвичай до 70–85 % завантаження, завдяки оптимальним умовам для активного відпочинку (похідні маршрути, збирання ягід, кінні прогулянки тощо).

2. Зимовий сезон (грудень–лютий): попит концентрується на гірськолижному та релаксаційному відпочинку (сауна, санки, лижі), рівень завантаження досягає 60–75 %.

3. Міжсезоння (весняні та осінні місяці): спостерігається спад активності, заповнюваність часто становить лише 30–50 %.

Графік орієнтовної завантаженості відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» у 2024 році представлено на рисунку 2.1. Як видно, найвищий попит припадає на літні місяці (червень–серпень) та зимовий сезон (грудень–лютий), що відповідає традиційним піковим періодам для гірського туризму.

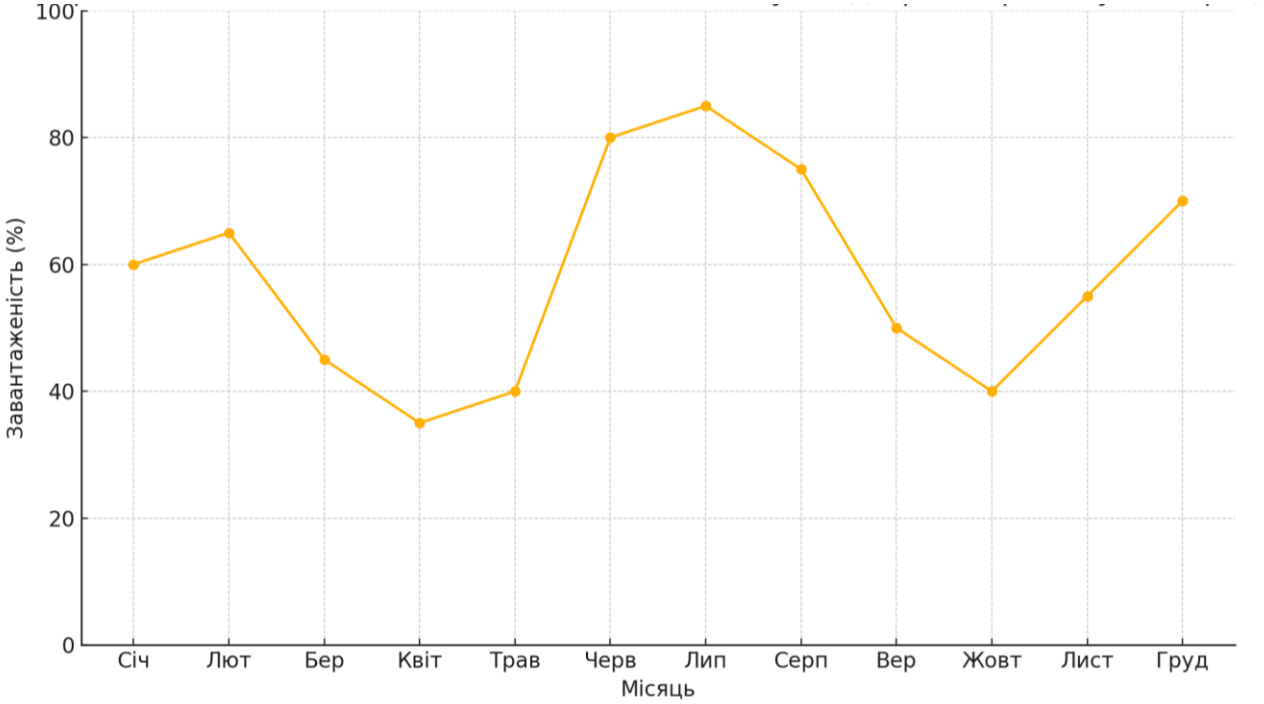


Рисунок 2.1 – Завантаженість відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»

В таблиці 2.1 представлено порівняння цін на проживання та додаткові послуги в комплексі «Водограй Карпат» та в аналогічних закладах курорту «Буковель»

Таблиця 2.1 – Порівняння цін на проживання та додаткові послуги в комплексі «Водограй Карпат» та в аналогічних закладах курорту «Буковель»[26, 27, 28]

Комплекс / Номер	Ціна за добу
Водограй Карпат	
– Напівлюкс (2 особи, 1 кімната)	1000–1200 грн
– Люкс (4 особи, 2 кімнати)	1800–2200 грн
– Додаткове місце	200–300 грн
Bukovel Hotel (Буковель)	
– Superior / Economy (2 особи)	від $61 ≈ 2100 грн
– Deluxe	від $77 ≈ 2650 грн
– Premier	$330 ≈ 11 300 грн

Персонал комплексу складається з різноспеціалізованих категорій фахівців:

1 Адміністративно-управлінський персонал – директор комплексу, менеджери з прийому, координатор екскурсій. Відповідають за загальне функціонування, бронювання та взаємодію з гостями.

2 Готельний персонал – адміністратори, прибиральниці, обслуговуючий персонал. Забезпечують комфортні умови проживання.

3 Кухарі та обслуга колиби – кухарі, офіціанти, помічники. Відповідальні за приготування їжі, накриття столів та обслуговування в колибі.

4 Обслуговуючий персонал закладів дозвілля – інструктори сауни, працівники прибирання, технічний супровід готелю та території.

5 Гіди та туристичні супровідники – організатори походів, екскурсій, інструктори з рафтингу та кінних прогулянок.

6 Технічний персонал – працівники технічної служби, відповідальні за інженерне обслуговування будівель та обладнання комплексу.

На 2024 рік штатна чисельність персоналу становила 22 особи. Склад персоналу розподіляється наступним чином (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2 – Кількісний склад персоналу ВК «Водограй Карпат» [26]

Категорія персоналу	**Кількість осіб**	**Примітка**
Адміністрація та управлінці	3	Директор, менеджер, адміністратор
Готельне обслуговування	4	Покоївки, ресепшн
Кухонний персонал (колиба)	5	Кухарі, офіціанти, допоміжні працівники
Сервіс і дозвілля	4	Інструктори, гіди, сауна
Технічне обслуговування	3	Електрик, сантехнік, прибиральник
Сезонні працівники (високий сезон)	3–5	Додатково набираються за потреби

У період пікової завантаженості (грудень–березень, червень–серпень) загальна кількість персоналу може зростати до 27 осіб.

Щоб розрахувати фонд заробітної плати (ФЗП) для відпочинкового комплексу «Водограй Карпат», візьмемо орієнтовну середню місячну зарплату працівника у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Івано-Франківській області у 2024 році – 20 000 грн/місяць (орієнтовно, з урахуванням чайових, сезонних надбавок тощо).

Таким чином, враховуючи 22 особи персоналу ВК, річний фонд заробітної плати становить більше 5 млн. грн.

Основні засоби відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» становлять матеріальну базу його господарської діяльності та забезпечують надання основних і додаткових послуг туристам. До складу основних фондів входять:

1 Будівлі та споруди**:**

- Готельний корпус (3 поверхи): включає 8 номерів типу «Напівлюкс» та 3 номери типу «Люкс».
- Колиба з кухнею та залом для гостей (до 50 осіб).
- Окрема сауна з кімнатою відпочинку.
- Адміністративно-господарське приміщення.
- Гаражні та господарські споруди.

2 Машини, обладнання та інвентар**:**

- Побутова техніка у номерному фонді (телевізори, холодильники, бойлери).
- Пральне, кухонне та саунне обладнання.
- Меблі та туристичний інвентар (ліжка, столи, шафи, лавки, лежаки, туристичні рюкзаки, велосипеди).
- Офісна техніка (ноутбуки, Wi-Fi роутери, касове обладнання тощо).

3 Транспортні засоби**:**

- Автомобілі для трансферу гостей.
- Позашляховики / квадроцикли для екскурсій та активного відпочинку.

Комплекс розміщується на території площею близько 0,5 га, з ландшафтним озелененням, облаштованими доріжками, місцями для відпочинку.

Загальна балансова вартість основних засобів (за попередніми оцінками) може становити близько 20–25 млн грн, що включає капітальні вкладення у будівлі, обладнання, меблі та техніку.

2.2 Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ВК «Водограй Карпат»

Організаційна структура відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» має лінійно-функціональний характер, який поєднує централізоване управління із функціональним розподілом обов'язків між підрозділами (рис. 2.2). Така система дозволяє керівництву оперативно реагувати на запити внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому контроль за всіма ключовими напрямками діяльності.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»

У центрі структури перебуває директор комплексу, який здійснює стратегічне планування, управління ресурсами та координацію між підрозділами. Під керівництвом директора функціонує адміністративний блок, до якого входять менеджер із бронювання, адміністратор готелю та бухгалтер.

Цей блок забезпечує ефективне функціонування готельної частини, облік гостей, фінансові операції та звітність.

Окремо функціонують готельний, технічний, обслуговуючий і ресторанно-кухонний підрозділи. Готельний відповідає за комфортне розміщення гостей і підтримання номерного фонду в належному стані. Кухонний блок, що обслуговує колибу, забезпечує приготування традиційних гуцульських страв та харчування відвідувачів. Блок дозвілля включає інструкторів, гідів, водіїв екскурсійного транспорту, які організовують активний відпочинок – рафтинг , кінні прогулянки, катання на квадроциклах тощо. Технічна служба виконує обслуговування інфраструктури, інженерних мереж і санітарно-технічного обладнання. Додатково функціонує сервісна група, яка відповідає за прибирання, утримання території, пральню та обслуговування сауни.

Загальна чисельність персоналу – близько 22 осіб, із можливістю розширення в сезон до 27. Така кількість дозволяє забезпечити безперебійне функціонування комплексу навіть у пікові періоди, однак відсутність окремої маркетингової служби та перевантаження адміністративного блоку у високий сезон свідчить про потребу в оптимізації. Організаційна структура є логічно побудованою та відповідає розмірам і функціональному навантаженню комплексу, проте для підвищення ефективності доцільно впровадити додаткові функції – зокрема, окрему маркетингову ланку, внутрішню CRM-систему та регулярний функціональний аудит.

Менеджер з бронювання у відпочинковому комплексі «Водограй Карпат» виконує ключову роль в організації процесу заселення та комунікації з клієнтами, забезпечуючи ефективне завантаження номерного фонду та високий рівень сервісу. Його основні функції включають:

1. Прийом та обробка заявок на бронювання, здійснених через телефон, електронну пошту, месенджери або сайти-агрегатори.

2. Ведення електронного журналу бронювань, контроль за наявністю вільних номерів, запобігання дублюванню або конфліктам у розміщенні.

3. Підтвердження замовлень, інформування клієнтів про умови перебування, ціни, правила заїзду і виїзду, додаткові послуги.

4. Організація попередньої оплати або фіксація бронювання без передоплати згідно з політикою комплексу.

5. Взаємодія з адміністраторами готелю для передачі даних щодо очікуваних заїздів, особливих побажань гостей або нестандартних запитів.

6. Контроль за виконанням умов бронювання, коригування та зміни на прохання клієнтів, анулювання заявок при необхідності.

7. Збір і аналіз статистики щодо попиту на номери, термінів бронювання, джерел звернень (наприклад, через Booking.com, Instagram тощо) з метою подальшого вдосконалення цінової політики та підвищення ефективності продажів.

8. Комунікація з туроператорами, агентствами, сервісами онлайн-бронювання з метою партнерської взаємодії.

9. Участь у розробці спеціальних пропозицій, акцій, сезонних знижок.

10. Надання гостям інформації про інші послуги комплексу: сауна, рафтинг, екскурсії, харчування тощо.

Менеджер з бронювання виконує не лише технічну функцію з розподілу номерів, а й фактично є «обличчям» комплексу, оскільки саме з ним гість контактує першим. Ефективність його роботи безпосередньо впливає на рентабельність та імідж «Водограй Карпат».

Адміністратор готелю у відпочинковому комплексі «Водограй Карпат» відповідає за організацію щоденної діяльності готельної частини, забезпечення комфортного перебування гостей та оперативне вирішення побутових і сервісних питань. Його робота охоплює як комунікацію з відвідувачами, так і координацію дій персоналу.

На адміністратора покладено функцію зустрічі гостей, реєстрації заїзду та оформлення всіх необхідних документів. Він інформує про послуги, що надає комплекс, відповідає на запитання клієнтів, вирішує скарги або інші нестандартні ситуації. Також адміністратор супроводжує процес виселення,

здійснює фінальні розрахунки, фіксує оплату або повернення застави, формує відгуки про перебування.

Крім обслуговування гостей, адміністратор координує роботу покоївок, технічного персоналу та, за потреби, ресторанного обслуговування. Він контролює стан номерів перед заселенням, забезпечує оперативне прибирання після виїзду, а також слідкує за технічним станом обладнання в номерах і спільних приміщеннях. У разі виявлення несправностей адміністратор викликає відповідних фахівців або вирішує проблему самостійно.

Також адміністратор щодня звіряє інформацію з системи бронювання, повідомляє менеджера з бронювання про зміни в графіку заїзду/виїзду, координує розміщення з урахуванням побажань гостей.

Таким чином, адміністратор готелю є центральною фігурою у створенні позитивного враження від відпочинку. Від його компетентності, доброзичливості та швидкої реакції залежить якість сервісу й репутація «Водограй Карпат».

Керівник ресторану у відпочинковому комплексі «Водограй Карпат» відповідає за ефективну організацію та безперебійну роботу ресторанного підрозділу, дотримання стандартів якості обслуговування, а також за створення комфортної атмосфери для гостей.

У сферу його обов’язків входить планування, координація та контроль роботи персоналу ресторану – офіціантів, барменів, кухарів, прибиральників. Він формує графіки роботи, проводить інструктажі, навчає нових співробітників та стежить за виконанням санітарно-гігієнічних норм і внутрішніх регламентів.

Крім управлінських функцій, керівник ресторану контролює якість приготування страв, дотримання рецептур і подачі, а також організовує закупівлю продуктів і витратних матеріалів. Він взаємодіє з постачальниками, проводить інвентаризацію та аналізує витрати на харчові ресурси.

Важливим аспектом є також робота з клієнтами: керівник ресторану реагує на скарги або побажання гостей, допомагає у вирішенні конфліктних

ситуацій, організовує банкетне або святкове обслуговування, адаптуючи пропозиції ресторану під потреби відпочивальників.

Окрім того, він відповідає за досягнення планових показників доходу, бере участь у формуванні цінової політики ресторану, впроваджує нові позиції в меню, відстежує гастрономічні тренди та пропозиції конкурентів.

Завдяки злагодженій роботі керівника ресторану забезпечується не лише висока якість харчування у комплексі «Водограй Карпат», а й позитивне враження гостей, яке стимулює їхнє бажання повертатися знову.

Керівник з екскурсій у відпочинковому комплексі «Водограй Карпат» виконує ключову роль у створенні цікавих, безпечних і якісно організованих туристичних маршрутів, які формують загальне враження гостей від перебування в регіоні.

Основне завдання керівника – організація, координація та контроль за проведенням екскурсійних програм. Він розробляє маршрути з урахуванням природних, історичних, культурних і етнографічних особливостей Гуцульщини, таких як стежки Довбуша, музеї, водоспади, полонини, майстер-класи з народних ремесел тощо.

До його функцій входить співпраця з місцевими гідами, інструкторами, перевізниками та іншими партнерами, що залучаються до організації екскурсій. Він складає графіки виїздів, бронює транспорт, забезпечує дозвільну документацію (за потреби), контролює наявність спорядження та медичних аптечок.

Керівник з екскурсій також відповідає за інформаційне наповнення – підготовку буклетів, роздаткових матеріалів, публікацій для сайту або соцмереж, а також проводить інструктаж туристів щодо правил безпеки під час гірських походів, рафтингу чи поїздок на квадроциклах.

Він аналізує відгуки клієнтів, слідкує за актуальністю маршрутів і впроваджує нові формати: сезонні тури, етноекскурсії, гастрономічні подорожі, інтерактивні квести для дітей тощо.

Завдяки роботі цього фахівця гості комплексу отримують яскраві враження, глибше пізнають культуру краю та залишаються задоволеними не лише комфортом проживання, а й насиченою розважально-пізнавальною програмою.

Конкурентами відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» виступають інші туристичні об’єкти в регіоні, які пропонують схожий набір послуг, ціновий сегмент та природне розташування. Основними конкурентами є:

1 Готельно-відпочинкові комплекси у Верховині:

- «Говерла» – популярний варіант розміщення з власною сауною, рестораном та організацією екскурсій.
- «У Цімбора» – невеликий комплекс із затишною атмосферою, акцентом на етностилі, домашній кухні та походах в гори.
- «Магурка» – орієнтований на сімейний відпочинок, має дитячий майданчик, харчування та трансфери.

2 Комплекси у Буковелі (як конкуренти вищого цінового сегменту):

- «Radisson Blu Resort» – надає преміальні умови розміщення, спа, ресторани, конференц-зали.
- «F&B Spa Resort» – акцент на релаксаційний та оздоровчий відпочинок із сучасною інфраструктурою.
- «Bukovel Hotel» – розташований в центрі курорту, пропонує великий вибір активностей узимку й влітку.

3 Садиби та міні-готелі поблизу Верховини і Косова: це приватні садиби з гнучкою ціновою політикою, часто з автентичним сервісом, домашнім харчуванням і гостинністю, які можуть приваблювати туристів завдяки атмосфері та нижчим цінам.

4. Бази відпочинку з фокусом на активний туризм: заклади, що пропонують сплави, велопоїздки, трекінг, зимові види спорту, конкурують не стільки за комфорт, скільки за унікальність активного відпочинку (наприклад, Green Forest Camp, Карпатська Січ).

Таким чином, конкуренція формується як у межах Верховини, так і в ширшому регіональному контексті – особливо з боку Буковелю, що має потужну рекламу, але й значно вищі ціни. Це відкриває перед «Водограй Карпат» нішу для залучення гостей, які шукають автентичність, комфорт і доступність.

Порівняння основних конкурентів ВК «Водограй Карпат» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння основних конкурентів ВК «Водограй Карпат»

Група конкурентів	Сильні сторони конкурентів	Виклики для «Водограй Карпат»	Стратегія реагування
Готельно-відпочинкові комплекси Верховини	Автентичність, етностиль, екскурсії в гори	Потреба виразніше позиціонувати свою унікальність	Акцент на місцеву кухню, традиції, партнерство з гідами
Комплекси Буковелю	Преміум-якість, відомий бренд, широкий вибір послуг	Утримати середній сегмент від переорієнтації	Пакетні пропозиції, поєднання комфорту з активним і оздоровчим відпочинком
Приватні садиби та міні-готелі	Низькі ціни, домашня атмосфера, персоналізація	Цінова конкуренція при збереженні якості	Гнучкі тарифи, бонуси за тривалий відпочинок, авторські послуги
Бази активного туризму	Пригодницький відпочинок: велотури, сплави, трекінг	Менш розвинена програма активностей	Кооперація з інструкторами, створення власних маршрутів

«Водограй Карпат» має потенціал до зміцнення позицій за рахунок поєднання комфортного відпочинку з локальною ідентичністю та активностями. Найсильніша конкуренція – у середньому та бюджетному сегменті. Важливо не копіювати конкурентів, а створити гібридну, гнучку пропозицію, що включає затишок, автентику та доступ до пригод.

PEST-аналіз для відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» допоможе оцінити зовнішнє середовище за чотирма основними напрямами: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори.

1 P – Політичні фактори:

- Стабільність регіону: Карпати загалом є стабільною зоною, але вплив воєнного стану в країні створює загальні ризики.
- Регуляторне середовище: наявність державних програм підтримки туризму або вимог до екологічної безпеки.
- Місцеве самоврядування: можливість отримання пільг, співпраця з ОТГ для розвитку інфраструктури.
- Дозвільна система: вплив процедур щодо землекористування, будівництва, екологічних перевірок.

2 E – Економічні фактори

- Рівень доходів населення: важливий для формування цінової політики – гості переважно із середнім достатком.
- Інфляція, курси валют: впливають на ціноутворення, витрати на продукти й послуги.
- Сезонність попиту: ускладнює фінансове планування, особливо поза піковими сезонами.
- Конкуренція: наявність дешевших приватних садиб і дорожчих курортів (Буковель) тисне на середній сегмент.

3 S – Соціальні фактори

- Попит на оздоровлення та відпочинок в Україні: після пандемії та через війну зростає попит на внутрішній туризм.
- Зміна цінностей: гості шукають не лише комфорт, а й емоції, автентичність, «зелений» відпочинок.
- Демографія: орієнтація на сім’ї з дітьми, пари, молодь – кожна категорія потребує адаптації сервісу.
- Туристична культура: зростає вимогливість до якості послуг, сервісу, чистоти, Wi-Fi тощо.

4 T – Технологічні фактори

- Інтернет-присутність: критично важливе SEO, бронювання через Booking, Google Maps, соціальні мережі.
- Автоматизація процесів: CRM, онлайн-оплата, мобільні додатки для гостей — тренд сучасного готельного бізнесу.
- Еко-технології: все частіше впроваджується сортування сміття, енергоощадні лампи, сонячні батареї.
- Конкуренція в онлайн-просторі: якщо «Водограй» не представлений у ключових туристичних платформах – це втрата клієнтів.

2.3 Оцінка ефективності реалізованої конкурентної стратегії

Як зазначено у попередніх розділах роботи, М. Портер виокремив п’ять ключових стратегій конкуренції:

1. витратне лідерство;
2. стратегія відмінності (диференціація);
3. орієнтація на певний сегмент (фокус);
4. дія на випередження;
5. баланс між якістю та ціною (оптимальні витрати) [1].

Конкурентна перевага підприємства становить фундамент його стабільної та результативної діяльності на ринку. Отже, формування й утримання таких переваг повинно розглядатися як одне з пріоритетних стратегічних завдань суб’єкта господарювання в умовах динамічного середовища. Досягнення цього можливе завдяки впровадженню ефективної моделі управління, зорієнтованої на підвищення конкурентоспроможності, реалізація якої передбачає здатність здійснювати обґрунтований аналіз та об’єктивну оцінку ринкових позицій.

Для відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» найбільш прийнятною є стратегія фокусування, зважаючи на те, що реалізувати конкурентні переваги підприємства на насиченому ринку, де діє значна кількість виробників, є доволі

складним завданням. Її суть полягає у тому, що суб'єкт господарювання здатен обслуговувати чітко окреслений сегмент споживачів значно ефективніше, ніж конкуренти, які розпорошують ресурси на ширшу аудиторію. Серед переваг такого підходу – можливість зосередити зусилля на потребах конкретної цільової групи, забезпечивши стабільний рівень прибутковості. Проте існує і вагомий недолік: у разі посилення конкуренції в межах обраного сегмента підприємство може зазнати фінансових втрат, на відміну від компаній з диверсифікованим асортиментом, здатних компенсувати збитки за рахунок інших напрямів діяльності.

У поєднанні зі стратегією фокусування ВК «Водограй Карпат» частково застосовує стратегію диференціації. Її застосування надає змогу реалізовувати комплекс заходів у різних напрямах функціонування підприємства. Загалом така система охоплює кілька ключових напрямів: відмінність продукції, сервісне обслуговування, особливості роботи персоналу, формування унікального іміджу. Серед основних переваг – зміцнення ринкових позицій, зростання прибутковості, розширення споживчої аудиторії завдяки поліпшенню окремих аспектів діяльності. До недоліків належать труднощі у створенні справді новаторських рішень, а також необхідність у додаткових фінансових вкладеннях для їх впровадження.

Таким чином, на досліджуваному підприємстві поєднуються дві стратегії, формуючи стратегію фокусованої диференціації. Фокус – цільовий сегмент (туристи, які шукають природу, автентику, спокій, але без «сільської екстримізації»). Диференціація – послуги в етностилі, гірські маршрути, тиша, харчування з локальним колоритом. Перевагами такої стратегії для ВК «Водограй Карпат» є:

− Лояльна цільова аудиторія (повертається щоліта або взимку).

− Менша конкуренція у ніші (етно-оздоровчий відпочинок середнього сегменту).

− Можливість формувати цінність не лише через ціну, а через емоцію, сервіс і досвід.

Ключові елементи стратегії фокусованої диференціації відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» представлені в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Ключові елементи стратегії фокусованої диференціації відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»

Напрям	Конкретна реалізація у «Водограй Карпат»
Цільовий сегмент	Мандрівники, які шукають неквапливий, душевний і культурно-змістовний відпочинок
Продуктова унікальність	Гуцульський стиль інтер'єру, локальна кухня, нічні ватри, обряди, звичаї
Сервіс та підхід	Персонал з місцевих сіл, індивідуальне обслуговування, гіди-етнографи
Локація	Віддаленість від масового туризму, тиша, близькість до незвіданих маршрутів і полонин
Імідж і просування	Акцент у маркетингу на «життя без поспіху», культурні вечори, фотоісторії з відпочивальниками в Instagram

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг особливого значення набуває орієнтація підприємств на вузькі сегменти споживачів з чітко окресленими потребами. Однією з ефективних конкурентних стратегій у таких умовах є фокусована диференціація, суть якої полягає у створенні унікальної ціннісної пропозиції для визначеної групи клієнтів.

Відпочинковий комплекс «Водограй Карпат» реалізує цю стратегію через орієнтацію на етнотуризм та екологічно-відповідальний відпочинок, який поєднує природну автентику Карпатського регіону з високим рівнем сервісу. Цільовою аудиторією комплексу є туристи, зацікавлені в культурному зануренні, спокої, локальній гастрономії та традиціях.

Основними інструментами реалізації стратегії виступають:

- оформлення номерів у стилі традиційної гуцульської оселі;
- надання послуг екскурсовода-краєзнавця та проведення етнографічних заходів;
- пропозиція страв карпатської кухні з локальних продуктів;

– створення затишної атмосфери через участь місцевого персоналу у формуванні сервісу;

– формування позитивного іміджу комплексу як місця для «відпочинку без метушні» в медіапросторі.

Застосування фокусованої диференціації дозволяє підприємству зміцнити позиції на обраному сегменті ринку, сформувати високу лояльність споживачів та вийти за межі прямої цінової конкуренції, оскільки акцент робиться не на вартості послуги, а на її унікальній цінності для конкретного клієнта.

Водночас до потенційних ризиків реалізації такої стратегії можна віднести обмеженість ринкового сегмента, високу вартість впровадження інноваційних рішень та необхідність постійного оновлення пропозиції, з метою підтримання інтересу клієнтів до автентичного формату відпочинку.

З огляду на зазначене, стратегія фокусованої диференціації для ВК «Водограй Карпат» може стати ключовим фактором формування стійкої конкурентної переваги, зберігаючи баланс між унікальністю послуги, якістю обслуговування та автентичним досвідом, який очікує споживач.

Для визначення поточного становища відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» на ринку та обґрунтування подальшої стратегії його розвитку, засновану на поєднанні сильних сторін і зовнішніх можливостей, на наш погляд, доцільно застосувати інструментарій SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ВК «Водограй Карпат»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1. Автентична концепція в етностилі 2. Високий рівень сервісу 3. Екологічне розташування 4. Розширена туристична пропозиція 5. Позитивна репутація	1. Обмеженість номерного фонду 2. Сезонність попиту 3. Недоступність інфраструктури поруч 4. Недостатня цифрова присутність 5. Залежність від погодних умов
O – Можливості	T – Загрози
1. Розвиток зеленого та етнотуризму 2. Партнерство з інфлюенсерами 3. Грантова підтримка 4. Розширення спектру послуг 5. Онлайн-бронювання та автоматизація	1. Посилення конкуренції 2. Втрата унікальності 3. Економічна нестабільність 4. Воєнні ризики 5. Погіршення екології

Таким чином, відпочинковий комплекс «Водограй Карпат» дотримується стратегії фокусованої диференціації, що відповідає сучасним умовам туристичного ринку Карпатського регіону. Основна увага приділяється обслуговуванню вузького сегмента споживачів, які цінують автентичність, затишок, екологічну чистоту та культурну унікальність. Комплекс реалізує конкурентну перевагу через етностиль, локальну кухню, персоніфікований сервіс, екскурсійну та рекреаційну пропозицію.

Перевагою обраної стратегії є глибоке задоволення потреб цільової аудиторії, що забезпечує стабільний попит та високу лояльність клієнтів. Водночас, комплекс здатен уникати прямої конкуренції з масовими курортами, орієнтованими на великі потоки туристів, як-от Буковель.

Разом із тим, стратегія передбачає і певні ризики. Серед них: обмеження можливостей масштабування, висока залежність від якості сервісу та погодних умов, а також вразливість до економічних коливань. З метою підвищення ефективності реалізації обраної стратегії доцільно інвестувати в цифровий маркетинг, брендинг, розвиток партнерських програм і розширення спектру індивідуалізованих послуг.

Для посилення конкурентної позиції у межах обраної стратегії доцільним є подальший розвиток послуг, орієнтованих на індивідуальні потреби туристів (оздоровчі програми, гастрономічні тури, творчі майстер-класи), а також активна комунікація з клієнтами через соціальні мережі, залучення партнерів із суміжних сфер (екскурсійні бюро, перевізники, майстри народного мистецтва).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «ВОДОГРАЙ КАРПАТ»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення конкурентної стратегії

Проблема формування оптимальної конкурентної стратегії є складною і потребує комплексного підходу з урахуванням численних факторів. Вибір напряму дій залежить від наявних ресурсів підприємства, що функціонує в межах певного ринку. Конкурентні переваги компанії поділяють на прості та складні – залежно від труднощів, які виникають під час їх досягнення. До простих належать переваги, що ґрунтуються на доступності дешевих ресурсів: робоча сила, сировина, матеріали, комплектуючі тощо. Такі переваги є нестійкими, адже можуть бути втрачені через коливання цін, збільшення витрат на оплату праці або появу нових гравців, здатних скористатися подібною базою.

У протилежність цьому, складні конкурентні переваги забезпечуються завдяки впровадженню інновацій, використанню сучасних технологій, ефективному управлінню, створенню сильної репутації. Якщо підприємство виводить на ринок новий продукт, розроблений на власній інженерній базі, іншим гравцям потрібно або скопіювати його, або запропонувати щось краще. Такий процес потребує значних інвестицій та часу, що дає першопрохідцю тимчасову перевагу.

Інноваційна компанія, яка володіє унікальними рішеннями, технологіями, кваліфікованими кадрами, має шанс закріпитися в лідерській позиції. Попит на новації створює вигідні умови, проте високі ризики, пов’язані з недосконалістю технологій, відсутністю досвіду масштабування або нерозумінням потреб ринку, можуть призвести до фінансових втрат і навіть до банкрутства. Водночас мотивація досягти лідерства, економічні вигоди та стратегічні перспективи спонукають до інвестування в інноваційний розвиток.

Для ефективного функціонування підприємства доцільно формувати стратегію конкуренції, базуючись на аналізі середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього). Знання основ стратегічного управління, підходів до маркетингової діяльності, а також розуміння особливостей поведінки конкурентів дозволяє зміцнити позиції підприємства та підвищити його ринкову стійкість. Якою б не була обрана стратегія, важливо формувати позитивний імідж компанії, створювати лояльність споживачів до торгової марки, а також забезпечити захист продукту від впливу зовнішніх конкурентів.

У контексті вищенаведеного для посилення конкурентної позиції будь-якого суб'єкта господарювання можна запропонувати такі дії:

- аналіз потреб споживачів;
- глибоке вивчення конкурентного середовища;
- системна робота над брендом;
- підвищення якості продукції;
- оновлення технологічної бази;
- ефективна комунікація цінності товару;
- виявлення унікальних характеристик бізнесу та формування відповідної стратегії розвитку.

Реалізація зазначених дій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню сталого функціонування в умовах воєнного часу, а також створить передумови для ефективного посткризового економічного зростання [29].

З метою підвищення ефективності реалізації стратегії фокусованої диференціації, для ВК «Водограй Карпат» доцільним є впровадження таких удосконалень:

1 Розширення спектра індивідуалізованих послуг

- введення тематичних турів (оздоровчі, етнографічні, гастрономічні);
- організація творчих майстер-класів з місцевих ремесел, кулінарії, народних традицій;

− запровадження сімейних програм з анімацією, дитячими активностями.

2 Активізація цифрового маркетингу

− розробка якісного контенту для соціальних мереж, відеооглядів, віртуальних турів;

− співпраця з туристичними блогерами та онлайн-агрегаторами для просування послуг;

− можливість онлайн-бронювання та персоналізації пропозицій через сайт.

3 Підвищення рівня сервісу

− проведення регулярних тренінгів для персоналу;

− розробка системи лояльності та програм для постійних клієнтів;

− створення ефективної системи збору та обробки відгуків.

4 Екологічна орієнтація діяльності

− впровадження програм екологічного менеджменту: мінімізація відходів, використання локальних продуктів, енергозбереження;

− сертифікація закладу як екологічного туристичного об’єкта для залучення європейських туристів.

5 Сезонна диверсифікація послуг

− розробка привабливих турів у міжсезоння: осінні фестивалі, етноярмарки, майстер-класи;

− розширення активностей для різних сезонів: веломаршрути, снігоступи, йога-тури.

Узагальнення пропозицій щодо удосконалення конкурентної стратегії відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Удосконалення конкурентної стратегії ВК «Водограй Карпат»

Напрям удосконалення	Пропозиції
Маркетинг і просування	Розробка сучасної digital-стратегії, активізація соцмереж, таргетована реклама, участь у туристичних виставках.
Сервіс та інфраструктура	Впровадження додаткових сервісів (SPA, велопрокат, дитячі зони), оновлення номерного фонду.
Інновації	Запровадження мобільного застосунку для гостей, електронного бронювання, інтерактивних турів.
Партнерство	Розвиток співпраці з місцевими гідами, фермерами, екскурсійними бюро для створення унікальних пакетів послуг.
Цінова політика	Розробка гнучкої системи знижок, сезонних акцій, бонусів для постійних клієнтів.
Імідж бренду	Позиціонування комплексу як центру екотуризму та здорового відпочинку, створення єдиного візуального стилю.

Сучасна digital-стратегія – це системний план використання цифрових каналів і технологій для просування бізнесу, залучення клієнтів і підвищення впізнаваності бренду в онлайн-середовищі. Це не просто сторінка в Instagram, а продуманий набір дій, які взаємодіють і працюють на одну мету.

Ключові компоненти сучасної digital-стратегії:

1 Власний сайт – адаптивний, інформативний, з функцією онлайн-бронювання, інтеграцією Google Maps, відгуками тощо.

2 SMM (соціальні мережі) – активне ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok тощо. Публікація не лише фото, а й сторіс, опитувань, відео з відгуками, «закулісся».

3 Контент-маркетинг – створення унікального контенту (відео, статей, гайдів), який буде корисний для цільової аудиторії. Наприклад: «10 речей, які варто взяти у Карпати».

4 SEO – оптимізація сайту для пошукових систем. Щоб вас знаходили за запитами «відпочинок Карпати сімейний», «готель Верховина з харчуванням» тощо.

5 Email-маркетинг – розсилка новин, акцій, пропозицій для постійних клієнтів.

6 Онлайн-реклама – Google Ads, Facebook Ads, реклама в Instagram, TikTok, YouTube. Це дозволяє швидко залучати нових клієнтів.

7 Аналітика – постійний моніторинг того, що працює, а що ні (через Google Analytics, Meta Business Suite тощо).

На наш погляд, пріоритетом в удосконалення конкурентної стратегії ВК «Водограй Карпат» повинно стати формування та реалізація Digital-стратегії. Digital-стратегія для туристичного комплексу «Водограй Карпат» має бути комплексною, гнучкою і орієнтованою на цільову аудиторію. Насамперед, слід створити сучасний адаптивний сайт із зручною формою онлайн-бронювання, фотогалереєю номерів, відгуками гостей та інтеграцією Google Maps. Важливо оптимізувати контент сайту під популярні пошукові запити, як-от «відпочинок у Карпатах з дітьми», «готель Верховина з харчуванням» або «літо в горах 2025».

У соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok) слід вести активну комунікацію зі своєю аудиторією. Регулярно публікувати емоційний контент: візуали з природи, інтер'єри номерів, національні страви, відео з гостей та розважальних заходів. Контент має бути не просто естетичним, а й корисним – наприклад, поради, як зібратися в гори, що подивитися у Верховині, чим зайняти дітей на відпочинку. Особливу увагу варто приділити сторіс і рілсам, які формують довіру та ближчий контакт із підписниками.

Необхідно запускати рекламні кампанії через Google Ads на цільові регіони, де потенційні клієнти активно шукають відпочинок. У соцмережах бажано проводити промоакції для різних сегментів аудиторії: молодих пар, сімей з дітьми, шанувальників етно-туризму. Окремий фокус – на TikTok, де можна креативно презентувати комплекс, використовуючи тренди й музику.

Ефективною буде співпраця з тревел-блогерами та мікроінфлюенсерами. Їх можна запрошувати на відпочинок в обмін на огляди та відео. Таким чином формується «живий» авторитет бренду в очах нової аудиторії. Паралельно

важливо збирати електронні адреси клієнтів та надсилати розсилки з новинами, сезонними акціями, подіями й цікавими добірками.

Усі дії мають контролюватися через цифрову аналітику – від Google Analytics до Meta Business Suite. Це дозволить постійно вдосконалювати підходи, відслідковуючи, які формати та канали приносять найбільше бронювань і охоплення.

Наступним за пріоритетністю заходом має стати розробка гнучкої системи знижок, сезонних акцій, бонусів для постійних клієнтів. Така система має базуватися на принципах прозорості, простоти використання і мотивації до повторного відвідування.

Насамперед, доцільно впровадити багаторівневу програму лояльності. Наприклад, після третього візиту гість отримує персональний промокод на 10% знижки, а після п’ятого – безкоштовний спа-сеанс або вечерю. Це стимулює клієнтів не просто повертатися, а й планувати відпочинок саме у «Водограй Карпат».

Сезонні акції повинні бути прив’язані до пікових і міжсезонних періодів. У «низький» сезон можна пропонувати пакети «2+1» (дві ночі + одна у подарунок), «романтичні вікенди» або сімейні ваучери з харчуванням. У високий сезон – знижки за раннє бронювання або акції для груп. Акції можна об'єднувати з подієвим календарем (наприклад, «Свято гуцульської кулеші» + ніч у готелі за спеціальною ціною).

Важливо передбачити й окремі бонуси: наприклад, подарунок у день народження гостя, дисконт на день весілля, або 5% знижки для тих, хто приїжджає з домашніми тваринами. Для ефективності потрібно автоматизувати процес через CRM-систему, яка фіксує історію клієнта й нагадує про відповідні пропозиції.

Ціновий стимул може бути також у вигляді крос-пропозицій – знижка на трансфер, прокат спорядження або місцеві екскурсії при бронюванні номеру. Усе це створює відчуття турботи та вигоди.

Важливим напрямом удосконалення конкурентної стратегії повинно стати позиціонування комплексу «Водограй Карпат» як центру екотуризму та здорового відпочинку має стати основою довгострокової маркетингової стратегії. Такий підхід дозволяє чітко окреслити унікальність бренду, відрізнити його від конкурентів і сформувати стійкий емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, яка шукає не просто проживання, а відпочинок з цінністю.

Ключовим меседжем позиціонування повинна стати ідея «повернення до природної гармонії». Це означає просування концепції екологічно чистого відпочинку: проживання в стилізованих дерев'яних котеджах, вживання локальної їжі, участь у природоорієнтованих активностях (піші маршрути, велопрогулянки, еко-екскурсії), можливість відключитися від цифрового світу (detox-пакети без Wi-Fi), спа-програми з натуральними карпатськими продуктами.

Візуальний стиль має підсилювати цю ідею. Брендинг варто будувати навколо природної гами (відтінки зеленого, теплого дерева, трав'яного чаю, м'якого світла). Логотип має бути простим і природним — можливо, стилізована хвиля водограю або карпатської квітки. Шрифти — легкі, органічні, без надмірного декоративізму. Уся айдентика (вивіски, сувеніри, соцмережі, меню, сайти, пакети) повинна «говорити» тією ж мовою — мовою затишку, чистоти, спокою.

Таке позиціонування дозволить не лише вирізнитися серед готелів, а й формувати довіру, залучати екосвідомих туристів, сімейні пари, прихильників оздоровлення, корпоративних клієнтів, які шукають ціннісний і емоційно привабливий відпочинок.

3.2 Ризики та умови реалізації стратегії в умовах туристичної конкуренції

Туристичний сектор має низку характерних ознак, серед яких вирізняються нерівномірність просторового розвитку, недосконаліть інфраструктури та ризики переважання виїзного туризму над внутрішніми й іноземними потоками. Водночас слід зважати, що не кожна негативна тенденція автоматично виступає джерелом ризику. Наприклад, стійке підвищення вартості туристичних послуг часто спричинене загальними інфляційними чинниками в економіці, що у підсумку також впливає на ризикову складову діяльності галузі. Якщо ж відбувається раптова, але підтверджена аналітично або визначена експертами подія, вона може різко змінити наявну динаміку й створити суттєву загрозу для сталого функціонування туристичного ринку.

Система управління ризиками, що враховує галузеву специфіку, сприяє підвищенню стабільності функціонування туристичних суб'єктів, особливо у фінансовому аспекті. Такий процес має складну природу через велику кількість внутрішніх взаємозалежностей. За способом реагування на небезпеки його поділяють на пасивний та активний.

Перший передбачає використання наявних ресурсів і організаційної структури шляхом реалізації планових заходів, матеріально-технічного забезпечення та аналітичних розрахунків. Другий орієнтований на систематичний моніторинг, оцінювання та контроль рівня впливу потенційних небезпек, впровадження сучасного ризик-менеджменту та постійне вдосконалення інструментів управління ризиком [30].

Узагальнений підхід до класифікації ризиків представлено в табл. 3.2

Ринкове середовище становить постійну загрозу для бізнесу, яка має стратегічне значення. Чим агресивніше й динамічніше розвивається певна галузь, а також чим амбітніше налаштоване керівництво, тим вищою є ймовірність управлінських помилок.

Таблиця 3.2 - Узагальнений підхід до класифікації ризиків

Критерій класифікації	Типи ризиків
За походженням	Внутрішні (організаційні, кадрові, фінансові) / Зовнішні (економічні, політичні, природні)
За джерелом виникнення	Природні (стихії, клімат) / Техногенні (аварії, збої в інфраструктурі) / Соціальні (протести, злочинність)
За характером впливу	Прямі (призводять до негайних втрат) / Непрямі (впливають опосередковано)
За періодом дії	Короткострокові (негайна дія) / Довгострокові (тривалий ефект)
За ступенем контрольованості	Керовані (можна попередити чи зменшити) / Некеровані (форс-мажори)
За сферою впливу	Фінансові / Репутаційні / Маркетингові / Логістичні / Кадрові / Юридичні
За наслідками	Критичні / Високого рівня / Помірні / Низького рівня

До ключових чинників, що впливають на результативність діяльності організації та є визначальними при дослідженні галузевих або ринкових ризиків, належать:

- оцінка обсягів, темпів змін і перспектив розвитку ринку;
- вивчення ринкової кон’юнктури, сегментування та виділення пріоритетних груп споживачів;
- аналіз конкурентного середовища;
- вивчення цінової політики та загальних економічних умов;
- дослідження каналів постачання й дистрибуції;
- оцінка рекламних підходів, способів просування та підтримки товарів;
- аналіз запиту, визначальних потреб і моделей споживчої поведінки;
- встановлення провідних тенденцій як на ринку, так і серед споживачів [31].

У сфері туризму ризики класифікують за кількома напрямами. За джерелом виникнення розрізняють природні (землетруси, повені, урагани), соціальні (злочинність, масові заворушення), політичні (війни, нестабільність, обмеження в'їзду), економічні (інфляція, коливання валютних курсів) та техногенні (транспортні аварії, технічні збої, забруднення довкілля).

За етапами туристичної діяльності виділяють ризики, що виникають до поїздки (відмова у візі, зміна умов бронювання), під час подорожі (втрата багажу, хвороба, затримка рейсу) та після неї (претензії, негативні відгуки, судові позови).

За ступенем впливу ризики поділяють на критичні, що загрожують життю або функціонуванню бізнесу, суттєві, які можуть призвести до значних втрат, і мінімальні, вплив яких легко нейтралізувати.

Якщо враховувати, хто саме зазнає ризику, то мова може йти про туристичні компанії (репутаційні, фінансові чи юридичні ризики), самих туристів (ризик втрати грошей, документів, здоров'я) або місцеві громади (перевантаження інфраструктури, знищення культурних об'єктів, негативний вплив на екосистему).

Окремо варто виділити поділ за передбачуваністю: ризики можуть бути прогнозованими, коли їх можна очікувати завдяки аналітиці (наприклад, сезонні коливання попиту чи політичні події), або непередбачуваними – такими як стихійні лиха, терористичні акти чи пандемії.

Для ВК «Водограй Карпат» можна передбачити такі групи ризиків:

1 Природні ризики. Негода (зливи, хуртовини, повені) у Карпатах може ускладнити доїзд, знизити попит або зруйнувати інфраструктуру. Також можливі зсуви ґрунту, замети, падіння дерев.

2 Економічні ризики. Падіння купівельної спроможності клієнтів унаслідок інфляції або економічної кризи знижує попит на відпочинок. Коливання цін на енергоносії й продукти збільшують собівартість послуг.

3 Соціально-політичні ризики. Воєнний стан, мобілізація або загроза безпеці можуть зупинити приїзд туристів. Невдоволення місцевого населення, пов’язане з будівництвом або шумом, може перерости в конфлікти.

4 Репутаційні ризики. Негативні відгуки в інтернеті через низьку якість сервісу, погану чистоту номерів або некоректне спілкування персоналу можуть вплинути на попит, особливо в сезон.

5 Технічні та інфраструктурні ризики. Збої в опаленні, водопостачанні, електроенергії, злами каналізації чи затоплення можуть створити форс-мажор і вимагати компенсацій. Недостатній рівень ІТ-обслуговування або сайт, що не працює, знижує кількість бронювань.

6 Юридичні ризики. Недотримання ліцензійних або санітарних норм, конфлікти через невдалі договори з партнерами, перевірки ДСНС, податкової чи Держспоживслужби можуть призвести до штрафів або тимчасового закриття.

7 Конкурентні ризики. Поява нових, більш сучасних готелів у регіоні, креативні рекламні кампанії конкурентів або демпінг цін загрожують зниженням долі ринку.

8 Кадрові ризики. Брак кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів або залежність від одного сильного адміністратора можуть паралізувати роботу в гарячий сезон.

9 Сезонні ризики. Залежність від погоди та сезонності – у міжсезоння можливе суттєве зниження прибутку, що потребує додаткових заходів стимулювання попиту.

Для природних ризиків доцільно застрахувати об’єкти нерухомості від стихійних лих, облаштувати автономні джерела живлення, сформувати аварійний план дій для персоналу та гостей, а також систематично моніторити погодні умови. Архітектура та ландшафтне планування мають враховувати можливість зсувів ґрунту та підтоплень.

Щоб впоратись з економічними ризиками, важливо розробити гнучку цінову політику з акціями, знижками та пакетними пропозиціями, укладати довгострокові угоди з постачальниками для фіксації цін, впроваджувати заходи енергозбереження та раціонального використання ресурсів, а також шукати додаткові джерела доходу — наприклад, організацію подій або оздоровчі програми.

У відповідь на соціально-політичні ризики варто забезпечити комунікацію з органами місцевого самоврядування та громадою, розробити

прозору політику повернень та гнучких бронювань, а також заздалегідь включати форс-мажорні умови в договори з туристами й партнерами. Важливо також правильно позиціонувати комплекс як безпечне місце для спокійного відпочинку.

Для уникнення репутаційних загроз необхідно регулярно аналізувати відгуки клієнтів, оперативно відповідати на зауваження, підтримувати високі стандарти обслуговування та інвестувати в навчання персоналу. Крім того, доцільно проводити активну комунікацію з аудиторією через соціальні мережі й заохочувати задоволених клієнтів ділитися позитивними враженнями.

Технічні та інфраструктурні проблеми можна попередити через планове обслуговування обладнання, постійний контроль за системами водо-, електро- й теплопостачання, наявність аварійних сервісних партнерів і запасного устаткування. Для підтримки ефективного онлайн-бронювання слід забезпечити безперебійне функціонування сайту та IT-інфраструктури.

Юридичні ризики знижуються через правовий супровід діяльності, аудит договорів і регулярне оновлення всіх дозвільних документів. Персонал повинен бути обізнаний щодо норм безпеки, гігієни й обслуговування.

Конкурентні виклики можна подолати за рахунок унікальних сервісів, постійного аналізу ринку, активної цифрової присутності, впровадження CRM-систем для персоналізації обслуговування, а також співпраці з локальними виробниками чи організаторами заходів, щоб сформувати привабливі тури.

Щодо кадрових ризиків, доцільно розвивати систему заохочень і кар’єрного росту, мати резервний список персоналу, регулярно проводити навчання, підтримувати здоровий мікроклімат у колективі та забезпечувати швидку адаптацію нових працівників.

Щоб впоратись із сезонністю, комплекс може переорієнтуватись на корпоративних клієнтів, пропонувати послуги на кшталт ретритів, бізнес-заходів чи тематичних фестивалів. Співпраця з туроператорами та створення спеціальних пропозицій на міжсезоння дозволить утримати прибутковість.

ВИСНОВКИ

За результатами вивчення теоретичних основ стратегічного управління, дослідження умов, результатів, проблем та перспектив формування конкурентної стратегії, а також надання рекомендацій щодо удосконалення її реалізації можна зробити такі висновки:

1. У результаті проведеного дослідження було з’ясовано, що ефективна конкурентна стратегія є ключовою умовою успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Конкурентна стратегія визначає не лише напрям діяльності організації, а й забезпечує її здатність адаптуватися до змін, формувати унікальні переваги та досягати стійких результатів у довгостроковій перспективі.

2. Розглянуто концептуальні засади стратегічного управління, зокрема моделі М. Портера та сучасні підходи до формування конкурентних переваг, які передбачають інноваційність, цінову оптимізацію, фокусування на ринкових сегментах, екологічну відповідальність та розвиток бренду. Також було проаналізовано основні інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств, серед яких найбільш застосовними є матриці стратегічного аналізу (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM).

3. Проаналізовано діяльність відпочинкового комплексу «Водограй Карпат», досліджено його ресурсний потенціал, структуру, особливості надання послуг, сезонну динаміку попиту, конкурентне середовище та зовнішні виклики. У результаті виявлено як сильні сторони комплексу, так і наявні ризики, що потребують стратегічного реагування.

4. Запропоновані напрями удосконалення конкурентної стратегії передбачають підвищення унікальності послуг, розширення пропозицій у міжсезоння, розвиток цифрових каналів просування, підвищення якості обслуговування, а також системну роботу з управління ризиками. Упровадження цих заходів сприятиме посиленню ринкових позицій

підприємства, підвищенню рівня клієнтської лояльності та забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасної конкуренції.

5. Запропоновано впровадження стратегії диференціації з акцентом на ексклюзивність послуг, розвиток бренду, впровадження цифрових технологій бронювання та маркетингу. Підкреслено важливість антикризового управління ризиками: природними, економічними, соціальними й технічними. Зроблено акцент на розширенні послуг у міжсезоння, підвищенні рівня сервісу, розвитку персоналу та створенні довгострокових партнерських відносин із туроператорами. Загалом, обґрунтовано, що стратегічне управління має базуватись на гнучкості, регулярному аналізі середовища та послідовному впровадженні інновацій, що дозволить комплексу зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020. 392 с.

2 Карась А.Р., Янковий О.Г. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 671 с.

3 Танасюк І. М. Коригування стратегії підприємства в період економічної та політичної нестабільності. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 22-23 вересня 2017 р. Одеса, 2017. С. 145–146.

4 Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

5 Бєлова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вчені записки Університету «КРОК», 2018. (4 (52), 86–93. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93.

6 Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.

7 Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 29-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_7

8 Вербівська Л. В., Конкурентні переваги підприємства та стратегії їх забезпечення. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: https://www.researchgate.net/profile/Liudmyla-Verbivska/publication/375858374_

9 Porter, M. E. (1997), “Competitive strategy”, Measuring business excellence, vol. 1(2), pp. 12–17.

10 Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 29-34.

11 Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль:

«Економічна думка». 2006. 390 с.

12 Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

13 Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64-69.

14 Ковальчук К.Ф Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій.: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 326 с

15 Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

16 Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17 Єпіфанов А.О., Дехтяр Н.А., Мельник Т.М., Школьник І.О. та ін. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб`єктів господарювання: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с.

18 Сумець О.М., Сомова О.Є., Пєліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навчальнопрактичний посібник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.

19 Лупак Р. Л. , Васильців Т. Г. Конкурентоспроможністьпідприємства : навч. посіб. Львів, 2020. 484 с.

20 Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.

21 Соболєва Г. Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No.3, 2024, pp. 19-26.

22 Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності

підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.

23 Шамрик А. Матриця Бостонської консалтингової групи: переваги та недоліки. IV Всеукраїнська студентська науково - технічна конференція "ПРИРОДНИЧІ ТА ГУМАНІТАРНІ НАУКИ. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ". URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10332/2/Conf_2011v2_Shamrik_A-Matrytsia_Bostonskoi_konsaltynhovoi_195.pdf

24 Гончаренко Т. П. Теоретичні основи портфельного аналізу як одного з інструментів стратегічного управління діяльністю банківських установ. Фінансові дослідження. № 2 (7) 2019. URL: https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/202.pdf

25 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

26 Водограй Карпат. Офіційний сайт. URL: https://vodogray-karpat.at.ua/

27 Готелі Буковель. URL: https://hotelsbukovel.com.ua/ua/hotels-catalog/nedorogie-oteli-v-bukovele?utm_source=chatgpt.com

28 Верховина готелі,визначні місця,фотогалереї,туристичні маршрути. URL:https://www.verhovyna.in.ua/index.html

29 Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ". URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271977 \

30 Богдан Н.М., Сухорукова О.П. Дослідження ризиків у туризмі. БІЗНЕСІНФОРМ № 10. 2016. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-10_0-pages-206_211.pdf

31 Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf

Бібліографічна довідка

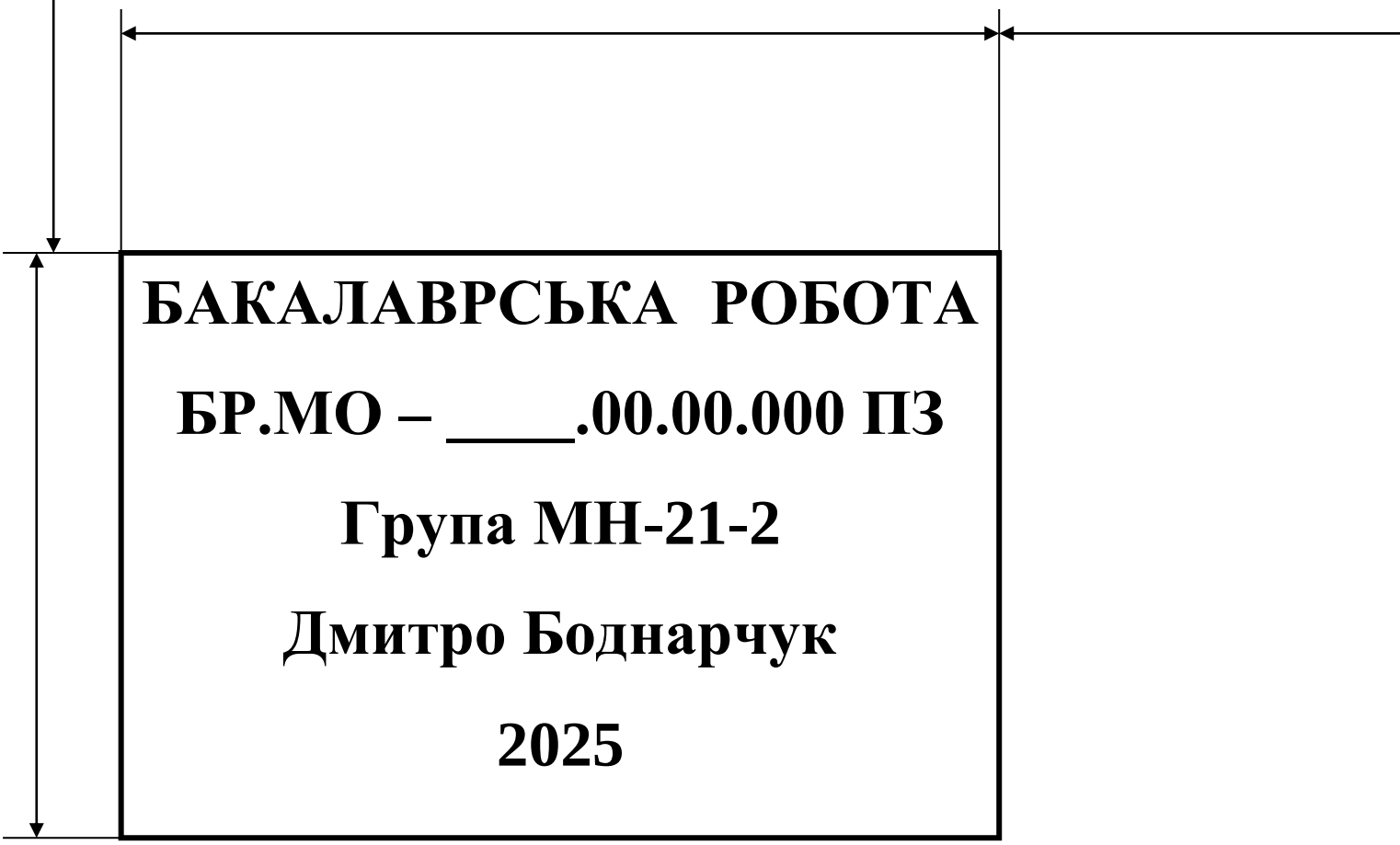
БОДНАРЧУК ДМИТРО ІВАНОВИЧ

Тема бакалаврської роботи: Дослідження конкурентної стратегії відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»

Обсяг пояснювальної записки 63 аркуші.
Кількість рисунків 10
Кількість таблиць 8

Графічний матеріал (слайди, плакати) 8 шт.
Схема розробки конкурентної стратегії підприємства
Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства
Загальний вигляд матриці GE/McKinsey
Графік орієнтовної завантаженості відпочинкового комплексу «Водограй Карпат» у 2024 році
Організаційна структура відпочинкового комплексу «Водограй Карпат»
Порівняння основних конкурентів ВК «Водограй Карпат»
SWOT-аналіз ВК «Водограй Карпат»
Удосконалення конкурентної стратегії ВК «Водограй Карпат»

„ ___ ” червня 2025 р.


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МО – ____.00.00.000 ПЗ
Група МН-21-2
Дмитро Боднарчук
2025