

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту

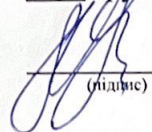
«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
Ігор СІРЕНКО
«14» 04 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр

на тему: Стратегічне планування в управлінні діяльністю
сучасного туристичного підприємства

Виконав: здобувач вищої освіти
4433 групи


(підпис)

Руслана ЗАПОТОЧНА
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи:

доцент кафедри менеджменту,
докт.екон.наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)


ВОЛОСІЮК
(підпис)

Марина

(ім'я, прізвище)

Миколаїв – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Менеджмент готельного і туристичного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми
 Наталія ТУБАЛЬЦЕВА


 (підпис)

« 13 » 06 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту _____ Запоточній Руслані Сергіївні _____
 (прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне планування в управлінні діяльністю сучасного туристичного підприємства

Керівник роботи: доктор економічних наук, доцент Волосюк Марина Валеріївна

Затверджено наказом ректора 15.06.2025 р.

2. Термін подання роботи: 15.06.2025 р.

3. Вихідні дані по роботі:

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):

1. Теоретичні основи стратегічного планування туристичного підприємства; 2. Аналіз функціонування туристичної фірми «Мандрівочка»; 3. Удосконалення управління діяльністю сучасного туристичного підприємства;

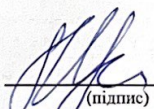
5. Перелік презентаційних матеріалів: Мета і завдання дослідження; Об'єкт, предмет і методологічна основа дослідження; Сутність і значення стратегічного планування в туризмі; Сучасні виклики туристичної галузі України; Теоретичні підходи до стратегічного управління туристичним підприємством; Загальна характеристика туристичної фірми «Мандрівочка»; Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища фірми; SWOT-аналіз туристичного підприємства; Формування концепції стратегічного розвитку фірми «Мандрівочка»; Рекомендації щодо удосконалення управління та цифровізації; Стратегічні альтернативи розвитку туристичного агентства;

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	05.03.2025	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	10.03.2025	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	14.03.2025	
4	Затвердження теми роботи	24.03.2025	
5	Проведення досліджень	10.04.2025	
6	Опрацювання та викладення результатів досліджень	22.05.2025	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	29.05.2025	
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	09.06.2025	
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	10.06.2025	
10	Представлення роботи на кафедру	16.06.2025	
11	Захист роботи перед атестаційною комісією	25.06.2025	

Студент


(підпис)

Руслана ЗАПОТОЧНА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Марина ВОЛОСЮК

(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено стратегічне планування як інструмент управління туристичним підприємством. На прикладі фірми «Мандрівочка» проаналізовано її внутрішнє й зовнішнє середовище, оцінено ефективність діяльності, розроблено концепцію розвитку з акцентом на цифровізацію, ребрендинг і сталий розвиток. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: туризм, стратегічне планування, управління, туристичне підприємство, розвиток, стратегія.

Запоточна, Р.С. Стратегічне планування в управлінні діяльністю сучасного туристичного підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : НУК ім.адм.Макарова, 2025.

ANNOTATION

The study examines strategic planning as a tool for managing a tourism enterprise. Using the example of the Mandrivochka company, its internal and external environment is analyzed, performance is evaluated, and a development concept is elaborated with an emphasis on digitalization, rebranding, and sustainable development. It offers practical recommendations for improving competitiveness.

Key words: tourism, strategic planning, management, tourism enterprise, development, strategy.

Zapotochna, R.S. Strategic planning in the management of the activities of a modern tourism enterprise : bachelor's qualification work in specialty 073 "Management". Mykolaiv: Admiral Makarov National University of Shipbuilding, 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Функціонування підприємств туристичної галузі в умовах сучасних викликів.....	10
1.2. Стратегічне планування як невід’ємний елемент системи управління сучасним туристичним підприємством.....	19
1.3. Методичні підходи до розробки стратегії в управлінні туристичним підприємством.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «МАНДРІВОЧКА».....	32
2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища туристичної фірми «Мандрівочка».....	32
2.2. Дослідження функціонування туристичної фірми «Мандрівочка» в контексті стратегічного планування.....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Концепція розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» в умовах сучасних викликів.....	45
3.2. Напрями удосконалення управлінських дій з метою реалізації стратегічних цілей розвитку туристичної фірми «Мандрівочка».....	50
3.3. Розробка рекомендацій щодо формування стратегічних альтернатив розвитку туристичної фірми «Мандрівочка».....	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку туристичної галузі України, яка перебуває на етапі трансформації через зовнішні та внутрішні виклики, особливої ваги набуває стратегічне планування як основа ефективного управління діяльністю туристичного підприємства. Зокрема, повномасштабна війна в Україні, економічна нестабільність, зміни у споживчій поведінці, а також потреба у переорієнтації на внутрішній туризм значною мірою вплинули на функціонування ринку туристичних послуг.

З обмеженими ресурсами, туристичні компанії потребують довгострокових стратегій, що дозволять не лише адаптуватися до змін, а й забезпечити стабільний розвиток, конкурентоспроможність та підвищення якості обслуговування. Стратегічне планування дає можливість сформувати чітке бачення майбутнього, визначити пріоритетні напрями діяльності, ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємства та адекватно реагувати на ризики й виклики.

Особливо актуальним стратегічне планування є для українських туристичних підприємств у контексті відновлення інфраструктури, активізації внутрішнього туризму та зростання інтересу до культурної спадщини. Це вимагає впровадження сучасних управлінських рішень, адаптованих до реалій українського ринку.

Отже, в діяльності туристичних підприємств в Україні, успішне стратегічне управління дає змогу не лише зберегти життєздатність підприємства, а й сформувати основу для його розвитку в умовах відбудови країни, зростання внутрішнього туризму та підвищення інтересу до національного культурного й природного потенціалу.

І саме стратегічне планування визначає, яким чином туристичне підприємство може забезпечити свою стійкість, ефективність і перспективність у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання стратегічного планування в управлінні туристичними підприємствами дедалі частіше стає

об'єктом дослідження українських науковців, особливо в умовах воєнного стану, нестабільності ринку та необхідності цифрової трансформації галузі. Зокрема, Т. Кулініч, В. Папп і Ю. Тимчина [2], Л. Чепурда, Г. Чепурда та Л. Матвійчук [24] акцентують увагу на нових підходах до стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів та розглядають застосування інноваційних технологій у стратегічному маркетингу. У роботах Г. Чміль та С. Малюкіної [25], а також Н. Летуновської і О. Люльова [15] наголошується на ролі маркетингу як важливого інструменту стратегічного розвитку. Дослідження Н. Чорної [26], Д. Торопової [23] та ін. розкривають вплив зовнішніх факторів на стратегічні підходи у туризмі, зокрема в контексті сталого розвитку та кризового реагування.

Попри наявні напрацювання, окремі аспекти теми, зокрема адаптація стратегій до тривалих криз, цифровізація управління та побудова стійких конкурентних переваг, потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та удосконалення практичних аспектів стратегічного планування як інструменту ефективного управління діяльністю сучасного туристичного підприємства.

Рух до окресленої мети обумовлює необхідність вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**:

- проаналізувати сучасний стан та основні тенденції розвитку туристичних підприємств в Україні в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- з'ясувати сутність, цілі та роль стратегічного планування в системі управління туристичним підприємством;
- дослідити методичні підходи до розробки стратегії управління в туристичній сфері;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування туристичної фірми «Мандрівочка»;
- оцінити ефективність функціонування підприємства в контексті застосування стратегічного планування;

- сформувати концепцію стратегічного розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» з урахуванням сучасних викликів;
- обґрунтувати напрями удосконалення управлінських дій для реалізації стратегічних цілей підприємства;
- розробити рекомендації щодо формування стратегічних альтернатив розвитку фірми «Мандрівочка».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування підприємством.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів стратегічного планування як інструменту управління сучасним туристичним підприємством.

Методологічну основу дослідження становили методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань в кваліфікаційній роботі також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, досвіду стратегічного планування в туристичній сфері; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності понять «стратегія», «стратегічне планування», «туристичне підприємство»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування напрямів удосконалення управлінських дій; статистичний – для збору, обробки та аналізу інформації про діяльність туристичної фірми «Мандрівочка»; функціональної оцінки – для визначення ефективності реалізації стратегічних рішень у діяльності підприємства; причинно-наслідкових зв'язків – для формулювання пропозицій щодо удосконалення управління на основі стратегічного підходу; моделювання – для розробки стратегічних альтернатив і формування концепції розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» в умовах сучасних викликів.

Інформаційну базу дослідження складають статистична звітність українського туристичного сектору, статистичні дані Державного агентства

розвитку туризму та дані, отримані автором в ході досліджень. В роботі використовувалися монографічна та довідкова література, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання висновків та пропозицій роботи для підвищення ефективності управлінських рішень і удосконалення процесів стратегічного планування на туристичних підприємствах, зокрема в діяльності туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв).

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінки, з них основний текст – 67 сторінок. Робота містить 6 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 27 найменувань на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Функціонування підприємств туристичної галузі в умовах сучасних викликів

Туристична сфера в сучасних умовах характеризується суттєвими змінами у підходах до просування напрямків і послуг. Традиційна конкуренція за ціною поступилася місцем боротьбі за увагу туриста через унікальність вражень, якісний сервіс та імідж. Для більшості споживачів туристичних послуг ключовими критеріями вибору стали репутація туристичної дестинації, її впізнаваність та асоціативний образ. Це стосується як окремих туристичних компаній, так і територій - міст, регіонів чи громад, які виступають повноцінними суб'єктами у змаганні за туристичні потоки.

Таким змінам передували як сприятливі, так і несприятливі чинники протягом останніх 10 років. Спочатку галузь зазнавала значних змін у зв'язку зі стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що призвело до появи онлайн-туристичних агентств та зміни поведінки споживачів. Попри численні переваги інновацій та діджиталізації, проникнення технологій створило не лише переваги, а і певні труднощі. Наприклад, передбачалося, що «Інтернет, великі дані, штучний інтелект, робототехніка або 3D технології не тільки змінять галузь, але й візьмуть на себе туристичні послуги» [9].

Малі та середні туристичні агенції стикалися з проблемами адаптації до нових технологічних змін та обмеженими ресурсами, що робило їх вразливими в галузі. Однак вони все одно мали потенціал для боротьби з цими викликами завдяки низькому бюрократичному рівню та відкритості до змін. Зміни у стратегіях малих та середніх туристичних компаній повинні бути зосереджені на двох основних напрямках: маркетинговий підхід та бізнес-процеси [4].

У маркетинговому підході їм потрібно було орієнтуватися на конкретні сегменти ринку (наприклад, на старших мандрівників або корпоративних клієнтів) і створити унікальне позиціонування в галузі як експерта в певному туристичному продукті або послугі. У бізнес-процесах вони мали впроваджувати практику електронного бізнесу, інтегруючи технології у свою повсякденну діяльність, від управління постачальниками до обслуговування клієнтів. Це вимагало готовності в технологічному, організаційному та екологічному аспектах [4].

В Україні до 2020 року основними викликами були: «недосконалість законодавства, недостатня державна підтримка інновацій та слабка система соціального захисту працівників туристичної сфери, що ускладнювали впровадження сучасних бізнес-моделей і технологій, глобалізація, конкурентне суперництво з туризмом зовнішнім, слабе інвестиційне забезпечення туристичної інфраструктури, зношеність історико-культурних пам'яток, недостатній розвиток транспортної інфраструктури, що стримували конкурентоспроможність галузі» [10]. В. Збарський та Д. Грибова підкреслювали, що «рівень використання природно-кліматичного та етнічно-культурного потенціалу України недостатній, і на особливу увагу заслуговують питання розвитку сільського туризму, розроблення організаційно-економічних заходів щодо забезпечення ефективного функціонування цього напряму господарської діяльності. На відміну від об'єктів класичної готельно-ресторанної індустрії, розташованих здебільшого у загальновідомих рекреаційних центрах, зелені садиби, що переважно є базовими ланками системи сільського туризму, можна створювати практично в будь-якій місцевості (навіть у місті), якій притаманні певні природні або етнічно-культурні властивості» [10].

В 2020 році світова туристична індустрія зіштовхнулася з великими труднощами, які змусили країни адаптувати свої стратегії просування та обслуговування туристів. Пандемія COVID-19 призвела до значних скорочень міжнародних туристичних потоків та зміни звичних уподобань подорожуючих. В результаті, деякі туристичні підприємства зосередилися на відновленні довіри

і забезпеченні безпеки туристів, що, в свою чергу, викликало необхідність у впровадженні нових технологічних рішень.

Як зазначає Д. Торопова «протягом 2020 р. кількість міжнародних туристичних прибуттів скоротилася на 74 % порівняно з попереднім роком, зумовивши втрату доходів від експорту туристичних послуг на рівні 1,3 трлн дол., що багатократно перевищує збитки від глобальної економічної кризи 2009 р. Крім того, під загрозою опинилося близько 120 млн робочих місць у цій сфері, що здійснило вагомий негативний вплив на економічне та соціальне становище країн» [23].

Протягом пандемії COVID-19 туристична галузь пережила значні зміни, які призвели до виникнення нових трендів. Одним з таких можна зазначити екологічний туризм. Так, високий рівень зацікавленості населення у філософії сталого розвитку та екології призвів до зростання популярності екологічного туризму. Тури до національних парків, органічні ферми, а також маршрути, що включають екологічні ініціативи, стали бажаними. Туристи прагнуть унікальних вражень у природі з акцентом на збереження довкілля і місцевих культур. За словами Д. Шестопа, «екотуристичні подорожі стають все популярнішими і організовуються здебільшого на самодіяльному рівні, тому що збільшується прагнення населення до відпочинку на природі, який задовольняє їх психологічні і фізичні потреби. Саме такий відпочинок дозволяє найбільш ефективно стримувати процес впливу негативних явищ на свідомість людини. Розвиток екологічного туризму може зробити значний внесок в покращенні економічно-соціального стану країни. За допомогою екотуризму можна поширити традиції різних національностей, зміцнити взаємну довіру, улагодити міжнаціональні відносини та обмін мандрівниками, удосконалити умови розвитку внутрішнього туризму і надати країні більш привабливий імідж та конкурентоспроможність» [27].

Збільшилася популярність гастрономічного туризму, що стало важливим аспектом, оскільки туристи шукають можливості скуштувати локальну кухню. Згідно з даними Всесвітньої туристичної асоціації (WTFA), 34% туристів

обирають напрямки подорожей, приваблені кулінарними особливостями. Цей тренд сприяє розвитку місцевих виробництв і малих підприємств. Найважливішими складовими цієї сфери є: взаємодії (людське та фізичне середовище відвідувачів), активна участь (фізична та психологічна залученість), залученості (когнітивне та емоційне включення) та персоналізації (індивідуалізований досвід відповідно до потреб туриста). Зазначені елементи сприяють зростанню задоволеності, пізнавального ефекту, яскравості вражень і лояльності туристів.

Готельна індустрія в усіх регіонах світу зафіксувала значне падіння світового доходу на один вільний номер, наприклад, в Азії (-67,8%) та Європі (-61,7%). Крім того, у березні 2020 року значно знизився рівень заповнюваності готелів у світі - з 20% до понад 70%. Дані UNWTO також ілюструють, що через епідемію коронавірусу в усьому світі у 2020 році відбулося скорочення міжнародних туристичних прибуттів на 850 мільйонів до 1,1 мільярда з втратою експортних надходжень від туризму від 910 мільярдів доларів США до 1,2 трильйона доларів США [3].

Пандемія принесла збільшення числа людей, які працюють віддалено, що спонукало до виникнення нових форматів подорожей, таких як «цифровий кочівник». Такі мандрівники поєднують роботу з відпочинком і намагаються знайти місця, де можна працювати комфортно і продуктивно. Це відкрило нові можливості для бізнесу в туристичному секторі, надаючи пропозиції для осель і коворкінгів (англ. *Co-working* - спільно працювати, у широкому сенсі - модель організації роботи людей, найчастіше фрилансерів, з різним типом зайнятості в єдиному робочому просторі).

Тобто пандемія прискорила цифрову трансформацію туристичної індустрії. Як зазначала Д. Торопова, «з'являються нові цифрові сервіси, створюються нові можливості для організації персоналізованих турів і розширюються цифрові формати міжнародної співпраці у сфері туризму. Так, ще в березні 2019 р. дослідницька компанія Market Research Future прогнозувала, що темпи зростання світового ринку онлайн-туризму в найближчі чотири роки

будуть складати понад 13 % на рік. Компанія Lenovo запустила масштабний проєкт віртуального контенту – «Київ: з ранку до світанку». Це VR- додаток для віртуальної подорожі знаковими, але для багатьох ще не відомими, місцями столиці України. Під час VR-туру учасники проживають день в весняному Києві, відвідуючи шість туристичних локацій (Будинок звукозапису Українського Радіо, Київський Велотрек, Технопарк UNIT City, Театр на Подолі, Арт-завод Платформа і Національна бібліотека ім. Вернадського)» [23]. Це особливо важливо в умовах сучасних викликів, коли туристи шукають нові враження.

Одним з тих несприятливих викликів для туристичної галузі в Україні стала нестабільність політичної ситуації. Війна в Україні призвела до зменшення туристичного потоку з боку міжнародних відвідувачів, що ще більше посилила економічні труднощі в країнах, залежних від туризму. Як зазначає Н. Чорна, «дохідність туристичної індустрії в Україні у 2022 році впала на 70-80%, демонструючи величезне падіння внаслідок глобальних та місцевих криз» [26]. Це також підкреслює важливість адаптації місцевих підприємств до нових умов, включаючи диверсифікацію послуг та використання цифрових платформ для залучення туристів.

Розглядаючи динаміку в туристичній сфері України, помітний економічний спад, особливо протягом несезонного періоду (більша частина першого кварталу року) з 2021 по 2023 роки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Податкові надходження від туристичної галузі (за перший квартал)
2021-2023 р., тис. грн.*

№ з/п	Рік	Сума податків (грн)	Зміна до 2022 (%)	Зміна до 2021 (%)
1	2021	629 135 000	-	-
2	2022	540 406 000	-	-
3	2023	383 221 000	-29%	-39%

*Складено згідно [17]

За словами Голови Державного агентства розвитку туризму України Мар'яни Олесків, «перший квартал року завжди характеризується найнижчими податковими надходженнями від тургалузі. Адже туристичний сезон в Україні починається в травні і закінчується в листопаді» [17] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Податкові надходження від готелів (за перший квартал) 2021-2023 р.,
тис. грн.*

№ з/п	Рік	Сума податків (грн)	Частка від загальної суми	Зміна до попереднього року (%)
1	2021	394 576 000	~63%	-
2	2022	299 782 000	~55%	-24%
3	2023	233 693 000	61%	-22%

*Складено згідно [17]

Однак попри численні виклики, український туристичний сектор демонструє позитивні зміни і тренди, які формуються в умовах відновлення після пандемії та в умовах війни. Є очевидні ознаки відновлення туристичного бізнесу, зокрема збільшення суми податків, сплачених до держбюджету [18] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Надходження до держбюджету від туристичної галузі за 2021-2024 роки,
млн грн*

№ з/п	Рік	Сума податків (млн грн)
1	2021	2 232
2	2022	1 551
3	2023	2 049
4	2024	2 938

*Складено згідно [18]

Тобто український туристичний сектор демонструє адаптацію до нових умов, готовність до змін і пошук нових можливостей для розвитку (рис. 1.1).

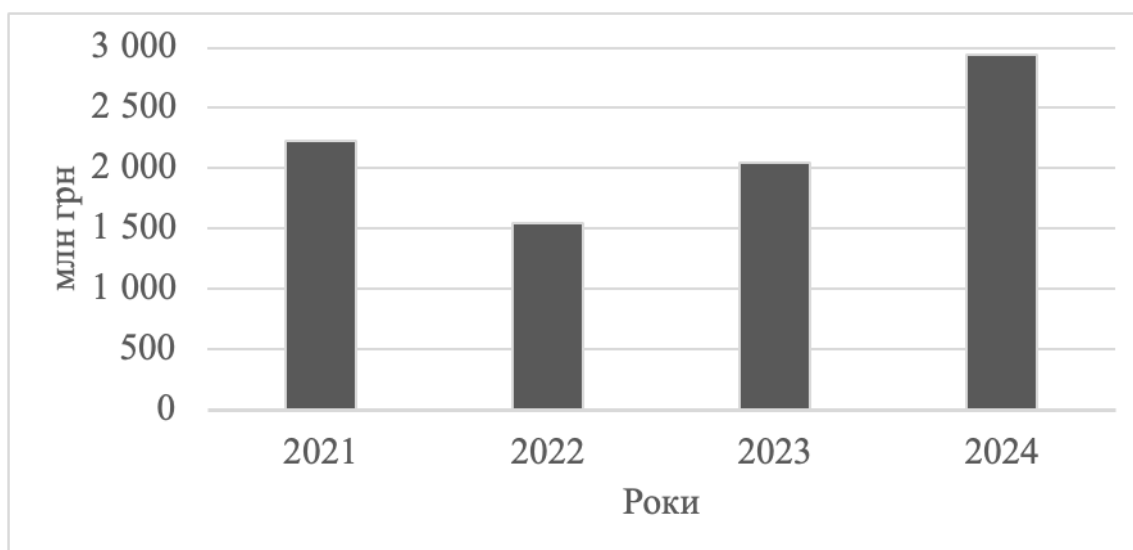


Рис. 1.1 Надходження до держбюджету від туристичної галузі за 2021-2024 роки, млн грн. [18]

Для покращення надання туристичних послуг в Україні використовуються ряд технологій, що відображають тенденцію до цифровізації та інновацій у цій сфері. Інтернет-технології стали основою для оптимізації роботи туристичних фірм. Використання веб-сайтів, мобільних додатків та онлайн-сервісів дозволяє полегшити процес бронювання, купівлі квитків і отримання інформації про туристичні послуги. Діджиталізація зазначається як важлива складова сучасного туризму. Термін «діджиталізація» має різні тлумачення: «з одного боку, це «перетворення аналогової інформації в будь-якій формі в цифрову форму за допомогою відповідних електронних пристроїв, щоб інформацію можна було обробляти, зберігати і передавати за допомогою цифрових схем, обладнання та мереж. З іншого боку, діджиталізація - це процес, спричинений впровадженням цифрових технологій та прикладних систем, які на них базуються. Діджиталізацію можна визначити відповідно до різних рівнів інтенсивності: від чистої презентації та інформації (веб-сайт), функції каналу продажів (електронна комерція), інтеграції бізнес-процесів (електронний бізнес) до нових бізнес-моделей з віртуальними продуктами або послугами» [7]. Процес діджиталізації

передбачає використання цифрових технологій для модернізації туристичних маршрутів, що дозволяє інтегрувати нові можливості для презентації туристичних об'єктів. Цифрові платформи також сприяють залученню нових туристів через мультимедійні елементи та інтерактивні експозиції. Автоматизація управлінських та обслуговуючих процесів, включаючи використання систем електронного бронювання та хмарних технологій, підвищує ефективність туристичних підприємств. Це сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та управлінню ресурсами.

Онлайн-маркетинг, зокрема, використання соціальних мереж, стає критично важливим для просування туристичних продуктів. Це включає персоналізоване обслуговування, взаємодію з потенційними клієнтами та активну участь у формуванні іміджу компанії. Технології, що використовуються в Україні, створюють нові можливості для розвитку туристичної галузі, роблячи її більш конкурентоспроможною та привабливою для мандрівників.

Основними концептуальними засадами та правилами функціонування сучасних туристичних підприємств в умовах сьогодення є:

1. Пріоритетність безпечних маршрутів та об'єктів, інформування туристів про ситуацію в регіонах, наявність кризових планів та страхування.
2. Онлайн-бронювання, мобільні додатки, автоматизація обслуговування клієнтів (чат-боти, CRM), активна присутність у соціальних мережах та на туристичних платформах.
3. Мінімізація впливу на довкілля, підтримка локальних громад і культури, створення «зелених» туристичних продуктів (еко-маршрути, zero-waste політика тощо).
4. Швидке реагування на зміни (війна, пандемія, економіка), розробка альтернативних маршрутів, персоналізація туристичних послуг під різні сегменти.
5. Просування вітчизняних напрямків та локацій, співпраця з місцевим бізнесом, залучення українців до пізнання рідної країни.

6. Високий рівень сервісу, турбота про досвід туриста, збір та аналіз відгуків, пропозиції, що відповідають очікуванням, бюджету та цінностям клієнта.

Як вже зазначалося, туристична галузь дуже неоднорідна і складається з багатьох малих і середніх гравців ринку. Сюди входять туроператори та гідів, туристичні напрямки, а також постачальники послуг у сфері гостинності, транспорту, розваг та організатори заходів. Більше того, діджиталізація вже не стосується лише сфери розміщення. В останні роки основна увага приділяється комунікації. Професійні веб-сайти та соціальні мережі супроводжують туристів під час подорожей. Інновації в цифрових продуктах і процесах все частіше знаходять споживачів у туристичному секторі, наприклад, як цифровий консьєрж на стійці реєстрації в готелі або як документ для самоконтролю в галузі харчової гігієни [7]. Одними з найбільших «гравців» туристичної галузі є агентства. Туристичні агентства виконують функцію посередника між туристами та постачальниками послуг. Вони пропонують різноманітні пакети подорожей, бронювання готелів, квитків та організацію екскурсій.

Взаємодія між різними типами підприємств в туристичній індустрії є ключовим чинником для забезпечення високоякісного сервісу та ефективного функціонування ринку. Туристичні агентства та туроператори часто формують партнерські відносини, які дозволяють їм об'єднувати ресурси для створення привабливих туристичних пакетів, що відповідають вимогам постійно змінюваного ринку. Наприклад, туроператори можуть працювати спільно з готелями і транспортними компаніями для розробки інтегрованих пропозицій, які забезпечують туристам зручність і комфорт під час подорожей.

Окрім того, «спільне «виробництво» туристичних послуг разом із залученням клієнтів до процесу послуг, може «освіжити» послугу або створити нову. Подібне дозволяє клієнту і постачальнику працювати, думати, створювати і обробляти разом, що є перевагою» [9].

Сучасні виклики, такі як конфлікти, пандемії та зміни клімату суттєво вплинули на міжнародний туристичний сектор, зокрема на його стабільність і розвиток, та попри мінливі умови світу попит на туристичні послуги не згасає, а

запити туристів все більше урізноманітнюються. Глобальні виклики сучасності змушують міжнародну туристичну індустрію поступово змінюватися, пропонуючи нові рішення для забезпечення свого виживання та розвитку навіть в умовах значної невизначеності.

Традиційні моделі ведення бізнесу поступаються місцем новим підходам, що орієнтовані на адаптивність, соціальну відповідальність та цифровізацію. Окрім питання рівня безпеки для туристичної діяльності та стабільності зовнішнього середовища, особливого значення для темпу функціонування набуває репутація та впізнаваність як окремих туристичних підприємств, так і територій загалом. Популярність туристичних локацій, рівень довіри до сервісу, безпечність регіону стали ключовими факторами вибору серед споживачів. Конкуренція змушує переглядати підходи до ведення справ, що призводить до необхідності залучити важливі інструменти - маркетинг (у т.ч. брендування підприємства та/або інфраструктури) та діджиталізацію. Таким чином вдається залучати не лише мандрівників, а й інвестиції, партнерів та увагу медіа.

1.2. Стратегічне планування як невід'ємний елемент системи управління сучасним туристичним підприємством

В умовах ринкової економіки та значного посилення конкурентного середовища туристичні організації як і інші бізнес-організації звертаються до стратегічного планування як ключового інструменту для проникнення на нові ринки та встановлення стійкої ринкової присутності.

Г. Павлов у своїй праці зазначає, що «процес планування підпорядковується логіці розвитку самого бізнесу, а метою будь-якого бізнесу є створення (залучення) клієнтів. Цілі бізнесу досягаються через процес обміну. Кожен бізнес має на меті запропонувати, доставити цінність споживачеві з метою отримання прибутку. У цьому сенсі підприємство виробляє продукти, які мають цінність для споживачів, оскільки це виробництво триває доти, доки воно

є рентабельним, тобто приносить прибуток від діяльності в довгостроковій перспективі. Термін «стратегія» має давньогрецьке походження і означає вміння організувати військові дії таким чином, щоб виграти війну. Це система наукових знань про явища і закономірності війни як боротьби. Виступає головною складовою частиною воєнного мистецтва і охоплює теорію і практику забезпечення воєнної безпеки держави» [5].

Сучасне тлумачення слова «стратегія» запозичене з теорії ігор, де воно визначається як план дій у конкретній ситуації в залежності від дій супротивника. У будь-якій грі, в якій конкуренти безпосередньо протистоять один одному, перемога зазвичай дістається тому, хто вміє думати, планувати і грати краще, ніж його опонент. Отже, стратегія - це спосіб мислення та планування, що веде до кращої гри, ніж у суперника, з метою досягнення перемоги.

Стратегічне планування Г. Павлов характеризує як «управлінський процес, спрямований на розробку і підтримку життєздатної відповідності між цілями і ресурсами та її модифікацію відповідно до ринкових можливостей» [5].

Метою стратегічного планування відповідно, є «формування, моделювання та зміна моделі підприємства та його продукції таким чином, щоб воно могло забезпечити задовільні прибутки та зростання, а специфічні характеристики цього виду планування визначаються трьома ключовими ідеями: центри прибутку, потенціал прибутку і стратегія. Де центри прибутку - це продукти підприємства, які мають або матимуть найбільший внесок у кінцевий результат діяльності, потенціал прибутку - це можливості продукції підприємства задовольняти все більшу кількість потреб споживачів, а стратегія - спосіб реалізації потенціалу продукції підприємства в ринкових умовах» [5]. Вчений досліджував принципи PLATO для стратегічного планування (рис. 1.2):

- «P(progress): процес планування має бути широким і всеосяжним, тобто планувати всі елементи діяльності підприємства.

- **L(linkage):** зв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням повинен бути тісним. Це означає, що оперативні та тактичні плани повинні бути прив'язані до стратегічного плану розвитку компанії.
- **A(administrator):** власник підприємства (підприємець) і менеджер повинні відігравати активну роль у стратегічному плануванні.
- **T(timing):** планування - це безперервний процес. Потреби сучасного суспільства є об'єктивно необмеженими, що зумовлює невідповідність між наявними ресурсами та наявністю незадоволених потреб. За цієї умови обов'язковим принципом є безперервність процесу планування ресурсів і результатів діяльності суб'єкта господарювання.
- **O(output):** результатом стратегічного планування є стратегії, на основі яких розробляється сам стратегічний план» [5].



Рис. 1.2. Принципи стратегічного планування [5]

Під час стратегічного планування саме в туристичній галузі особливу увагу варто звернути на пункт А (адміністратор), адже дуже часто на малих і середніх підприємствах власник та менеджер поєднуються в одній особі. Це, в більшості випадків, визначає кращі умови для досягнення успішного стратегічного

планування. І найбільше це стосується окремих туристичних агенцій, де організаційна структура складається з декількох менеджерів та позаштатних додаткових працівників; а також на T(timing), бо як функція управління, воно являє собою комплекс заходів, які включають розробку основних напрямів діяльності з розвитку підприємства та визначення потреби в ресурсах, необхідних для реалізації його основної діяльності. Потреби сучасного суспільства є об'єктивно необмеженими, що зумовлює невідповідність між наявними ресурсами та наявністю незадоволених потреб. Отже, безперервність процесу планування ресурсів є обов'язковим для діяльності суб'єкта господарювання.

Стратегічне планування є важливим елементом управлінської системи сучасного туристичного підприємства, адже воно забезпечує організацію, координацію та ефективність діяльності компанії в умовах конкурентного середовища.

Стратегічне планування визначає довгострокові цілі підприємства та шлях до їх досягнення, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори. Воно дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов і впроваджувати інноваційні підходи, щоб залишатися конкурентоспроможними в динамічному туристичному секторі. Формування чіткої стратегії є необхідним для належної організації ресурсів та визначення пріоритетів у діяльності туристичної компанії, що призводить до зростання продуктивності та прибутковості.

Стратегічне планування в туристичних підприємствах охоплює кілька основних компонентів:

- Визначення місії підприємства і його стратегічних цілей, які слугують орієнтиром для всіх стадій планування та реалізації діяльності.
- Оцінка зовнішніх факторів, таких як потреби споживачів, конкурентний ландшафт та економічні тенденції, для формування бази для стратегічних рішень.
- Аналіз наявних ресурсів підприємства, в тому числі : фінансові, людські, технологічні та інші активи, для оптимізації їх використання.

- Включення аналізу ризиків в планування, щоб підготуватися до можливих труднощів і зменшити їх негативний вплив на бізнес.

Сучасні технології значно впливають на процес стратегічного планування в туристичному бізнесі. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень і забезпечення персоналізованих послуг для клієнтів. Також інновації в управлінні, такі як автоматизація та використання програмного забезпечення для планування, допомагають підвищити ефективність операцій і швидкість реагування на ринкові зміни.

Purwatiningsih [7], наприклад, у своєму дослідженні вказує, що «ера інформаційних технологій спричинила фундаментальні зміни в порядку ведення бізнесу. Бізнес-середовище, наповнене змінами, а також діяльність у межах безкордонного світового бізнесу є наслідками, що мають вплив на дедалі вищий рівень конкуренції — як на місцевому, так і на регіональному та міжнародному рівнях. Організація компанії за своєю суттю створюється не для зупинки, а з очікуванням постійного існування та успішного розвитку (принцип безперервної діяльності). Для досягнення цієї мети компанія повинна мати переваги, що базуються на унікальній стратегії, та точність у реалізації цієї стратегії» [7].

А стратегічне планування автор характеризував як «письмовий довгостроковий план, який визначає місію та цілі компанії; процес використання систематичних критеріїв і дуже ретельних досліджень для формулювання, впровадження та контролю стратегій, а також формального документування очікувань організації» [7]. І зазначав, що стратегічне планування «зазвичай охоплює період від одного до п'яти років та забезпечує основу, за допомогою якої можна контролювати та вимірювати результати діяльності компанії» [7]. Отже, можна зробити висновок, що стратегічне планування - це орієнтир для організації, який допомагає їй реагувати на динамічне та непередбачуване середовище.

Т. Кулініч, В. Папп, Ю. Тимчина [2] у своїй статті стверджують, що «стратегічне управління туристичним підприємством перестало бути статичним.

Воно все більше покладається на ітеративний розвиток. Ітеративний розвиток зміщує акцент на динамічні та еволюціонуючі вимоги та плани дій, використовуючи:

1. Доступ багатофункціональних проєктних команд до великої кількості даних про зовнішнє середовище;
2. Формулювання конкретних, вимірюваних і досяжних цілей;
3. Постійний аналіз конкурентних переваг;
4. Постійна оптимізація витрат, коригування ефективності та зусиль із залучення клієнтів.

Однак, незважаючи на перспективи, які відкривають цифрові технології для розвитку практики стратегічного управління на туристичних підприємствах, вони також створюють низку викликів. Без подолання цих викликів туристичному підприємству буде важко адаптуватися до швидкоплинного ринкового середовища та досягти успіху у висококонкурентній туристичній галузі» [2].

Як вже зазначалося вище, існують природні, економічні та безпекові чинники, які впливають на туристичний сектор. Але окрім них, саме занепокоєння щодо стану здоров'я населення у всьому світі стало життєво важливим компонентом, після пандемії COVID-19, у тому числі. Стратегічне управління відіграло величезну роль у подоланні подібних криз. На прикладі готельного бізнесу, розглянемо найважливіші стратегічні інструменти, які допомогли готелям подолати цей критичний період. Згідно з В. Dimitrios, Р. Christos, Р. Ioannis, L. Vasiliadis, «стратегії включали наступні інструменти:

- зосередження на сегментах ринку, які можуть принести високу прибутковість
- скорочення операційних витрат
- створення альянсів для обміну ресурсами, включаючи фінансові ресурси та ноу-хау» [1].

Дослідники також відзначають свинячий грип (H1N1) у 2009 та 2010 роках як «приклад пандемії після якої виникла криза. Тоді економісти передбачали, що пандемія H1N1 негативно вплине на туристичну галузь. Проте відповідні дослідження виявили, що економічний вплив був мінімізований завдяки стратегічному управлінню та готовності до минулої кризи. Мексика є чудовим прикладом, оскільки вона відносно швидко оговталася від фінансової кризи H1N1. Мексика втратила мільйони доларів, а заповнюваність готелів впала на 50%. Однак країна швидко оговталася, оскільки мексиканський уряд спланував стратегії для зменшення економічного впливу. Так, він оголосив про творчі заходи для підтримки готельного туристичного сектору та просував кампанію, яка рекламувала найкраще завершення мексиканської подорожі. У випадку спалаху атипової пневмонії в Азії на початку 2000-х років, реакція готелів полягала у дотриманні правил та інструкцій, наданих урядами, та використанні інстинкту. У цьому випадку не існувало жодної «безпечної стратегії». Кожен готельний підрозділ повинен вивчити, які ресурси він має і як він може їх використати» [1].

Щоб успішно відновити діяльність після криз, готельна індустрія мала зосередитися на чотирьох стратегічних напрямках:

- Створення «парасольки безпеки» - впровадити заходи безпеки для забезпечення довіри клієнтів (у випадку епідемій це суворі санітарні процедури, щоб перешкоджати передачі хвороби, безконтактна оплата та мінімізація особистого контакту тощо).
- Використати технології та інновації для підвищення ефективності й покращення досвіду гостей (створення застосунку/сайту для можливості бронювання заздалегідь; чат-боти, які відповідатимуть на найчастіші запитання клієнтів і надаватимуть їм інформацію про зручності в готелі тощо).
- Задоволення потреб клієнтів та налагодження стосунків - забезпечення персоналізованого та безпечного сервісу.

- «Фінансова подушка» для збереження стабільності на випадок нових криз.

Отже, важливим стратегічним напрямом стали інвестиції в технології: безконтактні сервіси, мобільні PMS-системи, автоматичні кіоски, чат-боти та обладнання для очищення повітря. Такі рішення не лише знизили ризик інфікування, але й покращили якість обслуговування та формували конкурентні переваги в нових умовах.

Тобто у короткостроковій перспективі саме гігієна, прозора комунікація заходів безпеки та турбота про клієнта були вирішальними факторами для залучення та утримання гостей.

Що стосується вітчизняного досвіду, Л. Чепурда, Г. Чепурда, та Л.Матвійчук [24] дослідили, що «враховуючи важливість функціонування туристичної галузі, в Україні навіть в умовах воєнного стану були розроблені пріоритетні стратегії на 2023–2025 роки, де, зокрема, у переліку з двадцяти пунктів зазначено про необхідність просування туристичних програм, запуск національної програми підтримки продажу й просування національного туристичного продукту та реалізацію просування національного туризму на міжнародному рівні. Отже, для привабливих ринків пропонується використовувати «міжнародну товарну стратегію інновації з підстратегією диференціації», де зокрема передбачено використання інструментів міжнародного маркетингу – ціни, реклами, використання нових форм торгівлі завдяки впровадженню ІТ» [24].

Стратегічне планування є критично важливим для успішного функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах, оскільки воно надає чітку структуру та напрямок для досягнення цілей. Успіх стратегічного планування залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологічному прогресі та економічному середовищі, що, в свою чергу, сприяє його стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Методичні підходи до розробки стратегії в управлінні туристичним підприємством

Стратегічне планування в умовах туристичного ринку має свої особливості, які пов'язані як з сезонністю, змінами попиту так і з конкурентним середовищем. Кожен із цих факторів справляє суттєвий вплив на форму та реалізацію стратегій управління.

І. В. Лабазевич та Н. Косар у своєму дослідженні стверджують, що «сезонність є важливим аспектом для туристичного ринку, оскільки попит на туристичні послуги підлягає регулярним коливанням впродовж року. Наприклад, у літній період спостерігається збільшення числа туристів, що може призводити до підвищення цін на розміщення та послуги» [14]. Відповідно, готелі та інші підприємства в галузі повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до цих сезонних варіацій, використовуючи динамічне ціноутворення та спеціальні пропозиції в періоди піку. Це вимагає детального аналізу попиту у різні пори року та прогнозування змін, щоб оптимізувати заповненість номерів і дохід.

Зміни попиту на туристичні послуги можуть бути викликані різними факторами, такими як економічні тенденції, соціально-політичні обставини та нові споживчі вподобання. Наприклад, під час війни в Україні спостерігалось різке зменшення попиту на внутрішній туризм через нестабільність та небезпеку. Одночасно, нові тренди, такі як зростання зацікавленості до екологічного та культурного туризму, потребують адаптації стратегій. Це змушує компанії здійснювати ретельний моніторинг ринку й впроваджувати аналітичні інструменти для швидкої реакції на зміни в поведінці споживачів.

Конкуренція в туристичному секторі є багатогранною та інтенсивною, оскільки багато підприємств прагнуть регулювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Підприємства повинні активно аналізувати конкурентів, визначати їхні сильні та слабкі сторони, а також розробляти унікальні пропозиції, які можуть виділити їх на фоні інших. Для підвищення

конкурентоспроможності важливо створювати та впроваджувати стратегічні ініціативи, що стимулюють якість обслуговування, розвиток нових технологій та підвищення обізнаності бренду. Аналіз ринку, включаючи порівняння ціноутворення та обслуговування, також є ключовим елементом стратегічного планування.

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств особливої актуальності набувають методичні підходи до стратегічного управління в умовах криз. Практичний досвід подолання наслідків пандемії COVID-19 продемонстрував, що ключову роль у процесі відновлення відіграє ефективний бренд-менеджмент. Як підкреслюють дослідники S. Pongsakornrungrungsilp, P. Pongsakornrungrungsilp, V.Kumar, B. Maswongssa, «саме корпоративний брендинг може виступати в ролі потужного інструменту проактивного антикризового реагування» [6].

Зокрема, в управлінні туристичним підприємством важливо враховувати багатосторонній характер впливу кризи. У дослідженні зазначено, що «довіра споживачів, налагоджені відносини та відкрита, чесна комунікація є ключовими чинниками формування впевненості у здатності підприємства подолати кризу. Ці елементи не можуть бути створені односторонньо - вони вимагають співтворення (*co-creation*) з боку всіх учасників ринку, включно зі споживачами, партнерами та працівниками» [6].

В момент загострення криз туристичні компанії зіштовхуються з ризиками, які стосуються зниження доходів, втрати довіри до бренду, а також порушення грошового потоку. У таких обставинах менеджери мають швидко оцінити реальний стан справ, переглянути наявні ресурси та адаптувати модель надання послуг до нових викликів. Особливо важливо звернути увагу на внутрішній брендинг, адже залученість персоналу та його готовність діяти в умовах змін суттєво впливають на здатність підприємства до відновлення.

На мою думку, ефективна комунікація всередині організації, зокрема через соціальні мережі та корпоративні платформи (Facebook, Workplace тощо), є необхідною умовою підтримки стійкості бренду як у кризовий, так і в

посткризовий періоди. Це дозволяє зберігати довіру, мотивувати команду та швидко реагувати на зміни.

Крім того, стратегія управління має включати підготовку до майбутніх криз ще на докризовому етапі. Хоча короткострокові реактивні заходи, так звані «перші допомоги», можуть частково пом'якшити вплив, справжню ефективність забезпечує проактивне стратегічне планування, побудоване на уроках, винесених із попередніх викликів.

Корпоративна стратегія, як зазначає Purwatiningsih, це «комплексне формулювання того, яким чином організація досягатиме поставлених завдань. Вона спрямована на максимізацію переваг і мінімізацію обмежень, що дозволяє забезпечити сталість стратегічного курсу. При цьому стратегія розглядається не як разове рішення, а як система дій, яка повинна постійно підтримуватися та оновлюватися відповідно до змін зовнішнього середовища» [7].

З методичної точки зору важливо розглядати не лише процес стратегічного планування, але й механізми реалізації стратегії. Адже, як справедливо зазначає автор, «навіть досконало розроблена стратегія може виявитися неефективною у разі її неправильної реалізації. Натомість грамотне втілення навіть недосконалої стратегії може забезпечити певний рівень успіху. Реалізація стратегії включає розробку конкретних програм, бюджетів, процедур, що дозволяють перевести стратегічні наміри в практичну площину» [7].

У сфері туризму це набуває особливої ваги, адже підприємства працюють в умовах високої динамічності та залежності від зовнішніх чинників. Стратегія стає інструментом адаптації, а її ефективність безпосередньо впливає на загальну результативність бізнесу. Як підкреслюється у джерелі, «результативність - це серцевина конкурентної переваги, а здатність до стратегічної адаптації визначає конкурентоспроможність компанії» [7].

Ще одним важливим аспектом є контроль за реалізацією стратегії. Менеджери повинні мати змогу впливати на організаційні процеси та персонал, спрямовуючи дії колективу відповідно до поставлених цілей. Таким чином,

контроль є не лише засобом коригування, а й інструментом підтримки стратегічного курсу.

Стратегічне планування має бути основою управлінського процесу. Це не просто визначення цілей, а процес прийняття рішень щодо досягнення саме стратегічних завдань. Стратегічне планування дозволяє сфокусувати зусилля організації, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів і гнучкість в умовах змін.

Таким чином, стратегічне планування виконує роль орієнтиру для організації, забезпечуючи її здатність адаптуватися до динамічного та часто непередбачуваного середовища. Саме в цьому полягає його ключова методична цінність для управління туристичними підприємствами.

Розглянемо приклади кількох успішних туристичних фірм, які застосовують різні стратегічні підходи.

Відома туристична компанія TUI Group має стратегію вбудовану в єдину центральну клієнтську екосистему, підкріплену їхньою програмою сталого розвитку та співробітниками. Окрім зростання кількості клієнтів, ця стратегія маркетингу та дистрибуції зосереджена на максимізації життєвої цінності для клієнтів, використанні синергії між обома бізнес-підрозділами та зниженні витрат на дистрибуцію. На своєму вебсайті компанія зазначає, що «в якості основи для цього продовжуватимуть зміцнювати і використовувати бренд TUI в існуючих і невикористаних сегментах клієнтів і розширювати імідж бренду для продуктів, що розвиваються (таких як міста, тури, тільки проживання і враження)» [16]. Вони також продовжують вдосконалювати їхній застосунок, приділяючи особливу увагу нативним процесам бронювання, націлюючись на подальше зростання частки цифрових продажів, здійснених через додаток.

Фірма Intrepid Travel активно адаптує свої пропозиції, орієнтуючись на зростаючу популярність екологічного туризму. Вони модернізували свої маршрути, зосередившись на екологічних ініціативах та сталих практиках, що приваблює нових клієнтів та відповідає сучасним трендам у суспільстві. На сайті зазначають, що вони «подорожують з повагою до місць, які відвідують - від

природного середовища, яке досліджують, до диких тварин, які називають ці місця своїм домом» » [12].

Для компанії Luxury Escapes, що спеціалізується на розкішному туризмі, позиційний підхід є основою їхньої стратегії. Вони фокусуються на «створенні унікальних івентів та пропозицій, які підкреслюють ексклюзивність та неповторність їхніх туристичних напрямків» [11]. Це дозволяє їм займати чітку позицію на ринку розкішного туризму та залучати покупців, які шукають унікальні враження.

Отже, впровадження чітко сформованої стратегії, яка базується на сучасних принципах стратегічного менеджменту - один із ключових методичних підходів до ефективного управління туристичним підприємством. На практиці це означає необхідність системного планування дій, їхньої реалізації та контролю з метою досягнення місії та стратегічних цілей підприємства. Особлива увага приділяється застосуванню цифрових технологій, інноваційних рішень, маркетингових стратегій і управлінню проектами, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу в туристичній сфері. Врахування людського потенціалу, економічної безпеки і ресурсного потенціалу є ключовими факторами успішної реалізації стратегій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «МАНДРІВОЧКА»

2.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища туристичної фірми «Мандрівочка»

Туристична агенція «Мандрівочка» була заснована у 2008 році в місті Миколаєві. За період свого функціонування вона адаптувалась до багатьох змін у галузі, зокрема до цифрової трансформації туризму та змін у поведінці споживачів. Основним викликом для фірми стала повна зупинка діяльності у 2022 році, спричинена військовими діями. Відновлення роботи агентства почалось лише з квітня 2023 року. Тоді ж почалося покращення туризму в області: за даними Державного агентства розвитку туризму України, Миколаївщина у 2023 році зарахувала до бюджету 897 тис. грн. турзбору, а в 2024 році ця сума склала вже 1 млн 536 тис. грн.



Рис. 2.1 Позиціонування туристичної агенції «Мандрівочка» на власному вебсайті [13]

Організаційна структура підприємства є доволі простою: до постійного складу входить директор та два менеджери - один відповідальний за закордонні подорожі, інший - за туризм Україною. Гіди, екскурсоводи, перевізники та оператори працюють на позаштатній основі і залучаються під конкретні замовлення. Це дозволяє зменшити витрати на утримання постійного персоналу та водночас зберігати гнучкість у наданні послуг. До утримання агентства також входить комфортний офіс, куди можна звернутися безпосередньо за консультаціями. Менеджери забезпечуються майже цілодобову підтримку дистанційно, і власну присутність в офісі в робочі години.

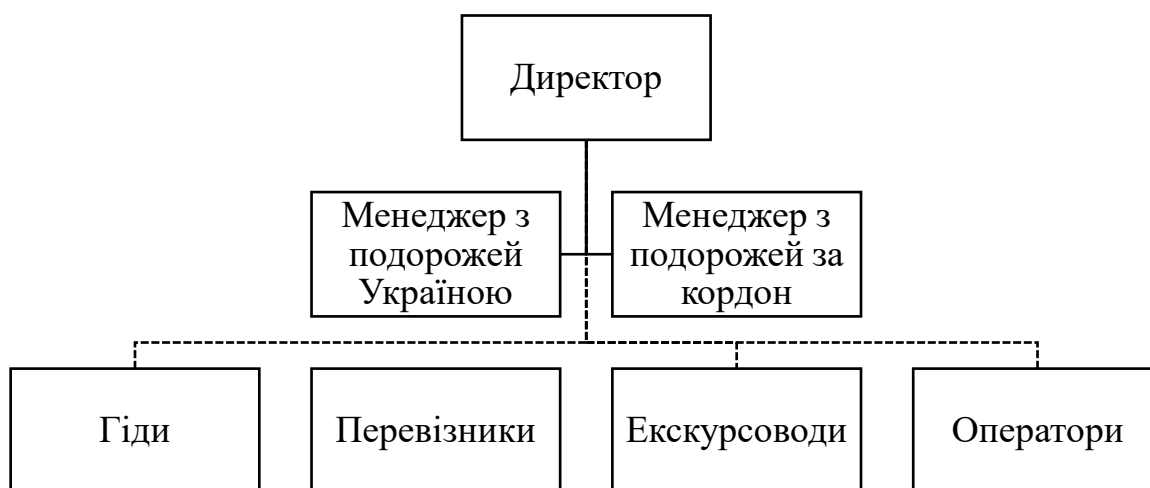


Рис. 2.2. Організаційна структура туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв) (Складено автором)

Внутрішнє середовище фірми демонструє адаптивність до нових умов: значну роль відіграє діджиталізація, активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok, Viber, Telegram) замість традиційних засобів комунікації (факс, друковані буклети тощо), сайт агенції оновлюється та містить актуальну інформацію.

Органічне просування через соціальні мережі наразі замінило раніше використовувану таргетовану рекламу, що дозволяє заощадити ресурси. Водночас компанія не має у штаті окремих спеціалістів із контенту чи

маркетингу - усі ці обов'язки виконують менеджери, що забезпечує безпосередній зв'язок із клієнтом, але також підвищує навантаження на персонал.

Важливою складовою внутрішнього середовища туристичної фірми «Мандрівочка» є система зворотного зв'язку з клієнтами. Компанія активно працює з відгуками, які надходять із різних джерел: Google Maps, сторінки у соціальній мережі Facebook, особисті повідомлення у месенджерах, коментарі під публікаціями, а також пости клієнтів на їхніх особистих сторінках. Крім того, передбачено розміщення відгуків на сайті агентства.

Всі ці відгуки ретельно опрацьовуються та, за можливості, публікуються на офіційних інформаційних ресурсах компанії. Такий підхід дозволяє фірмі підтримувати довіру потенційних клієнтів, формувати позитивний імідж і швидко реагувати на зауваження або побажання. Це свідчить про орієнтацію «Мандрівочки» на клієнта та про важливу роль комунікації в забезпеченні конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Одним із ключових чинників внутрішнього середовища туристичної фірми «Мандрівочка» є орієнтація на високий рівень сервісу, що досягається завдяки поєднанню професіоналізму персоналу та налагоджених операційних процесів. Компанія має зручний офіс, що забезпечує фізичну присутність та викликає довіру у клієнтів, а також забезпечує постійну доступність для зв'язку - менеджери залишаються на контакті з туристами 24/7.

Особливу увагу приділяють створенню комфортної атмосфери під час комунікації з клієнтами та доброзичливому підходу до кожного туриста. Туристичні маршрути, які пропонує фірма, є ретельно перевіреними та випробуваними на власному досвіді. До організації турів залучаються перевірені екскурсоводи та партнери, що гарантує якість проведення програм. Крім того, фірма враховує потреби туристів різних вікових категорій - від дітей до людей старшого віку - забезпечуючи відповідне дозвілля та комфортні умови для всіх учасників подорожі.

У рамках професійного розвитку працівники агенції постійно проходять навчання. Це стосується як удосконалення навичок комунікації з клієнтами, так і підвищення рівня цифрової грамотності. Зокрема, менеджери вивчають нові можливості онлайн-платформ для бронювання турів, ознайомлюються з інструментами штучного інтелекту, а також опановують основи відеомонтажу для створення якісного інформаційного контенту. Такий підхід дозволяє компанії забезпечувати не лише якісний сервіс, а й сучасну візуальну підтримку туристичних продуктів. З найновіших можна зазначити навчання в найбільшій українській мережі турагенцій ХО.UA.

Одним із важливих компонентів зовнішнього середовища туристичної фірми «Мандрівочка» є співпраця з туроператорами, які пропонують готові туристичні продукти як для внутрішнього, так і для закордонного ринку. Серед основних партнерів агентства варто відзначити:

Join Up! - один із провідних туроператорів України, який спеціалізується на масовому туризмі, зокрема на пляжному відпочинку за кордоном;

Анекс Тур (Anex Tour) - міжнародний туроператор з широкою мережею маршрутів до Туреччини, Єгипту, Болгарії, Греції та інших країн;

Vidviday.ua («Відвідай») - український оператор, орієнтований на внутрішній туризм, культурно-освітні поїздки та мандрівки західними регіонами країни;

Itravel - оператор, що спеціалізується на молодіжному туризмі та сучасних формах відпочинку;

Сакумс - ще один із надійних партнерів агентства у сфері міжнародного туризму, зокрема автобусних турів Європою.

Співпраця з кількома туроператорами дозволяє агентству забезпечувати різноманітність пропозицій і підбирати тури під різні потреби клієнтів, від бюджетних варіантів до категорії «люкс», а також обслуговувати різні вікові категорії туристів.

У зовнішньому середовищі слід також відзначити високий рівень конкуренції, адже до 2022 року лише у місті Миколаєві функціонувало близько

120 туристичних фірм. Однак після кризи 2022 року ситуація змінилася: частина ринку призупинила діяльність, що створює нові можливості для «Мандрівочки» у відновленні клієнтської бази. Також слід враховувати геополітичні та економічні чинники, які впливають на напрямки турів, безпеку маршрутів, можливості перетину кордонів, попит на певні країни (Греція, Болгарія замість Туреччини), а також зміну запитів клієнтів. Хоча у місті зберігається високий інтерес до культурного та пізнавального туризму, особливо серед людей старшого віку. Проте подорожчання логістики (пальне, перевезення) впливає на вартість турів та їхню масштабність.

Зовнішніми партнерами туристичної фірми «Мандрівочка» є не лише туристичні оператори, а й представники готельних мереж. Наприклад, до 2022 року практика офлайн-презентацій у місті Миколаєві була звичною формою комунікації між представниками різноманітних туристичних підприємств та турагентствами. Туроператори організовували інформаційні зустрічі, під час яких презентували свої послуги, умови співпраці, нові туристичні продукти та переваги, що надаються агентствам. Представники готелю «Босфор», наприклад, що спеціалізується на відпочинку в Туреччині, до початку повномасштабної війни активно проводили такі зустрічі, демонструючи високий рівень сервісу та мотиваційні умови для співпраці.

Подібні заходи сприяли формуванню довготривалих партнерських зв'язків та налагодженню ефективної взаємодії з агентствами. Проте з 2022 року, під впливом зовнішніх обставин, зокрема безпекових та економічних викликів, більшість таких активностей перемістилася в онлайн-простір. Це змінило формат побудови бізнес-комунікацій у галузі туризму. Сьогодні презентації нових туристичних продуктів, умови співпраці та інші важливі комунікаційні заходи здебільшого відбуваються у цифровому форматі через вебінари, відеоконференції та онлайн-платформи.

Перехід у цифрову площину, хоча і знижує цінність живого спілкування, однак дає змогу розширити географію комунікації та підвищити швидкість реагування на зміни ринку. Для таких агентств, як «Мандрівочка», це означає

необхідність швидкої адаптації до нових форматів співпраці, а також активного використання сучасних каналів взаємодії з партнерами.

Крім того, демографічні особливості клієнтів також відіграють важливу роль: старша аудиторія надає перевагу Facebook, Viber та Telegram, тоді як молодше покоління активніше використовує Instagram та TikTok. Цей фактор враховується при формуванні комунікаційної стратегії.

Таким чином, туристична фірма «Мандрівочка» демонструє адаптивність до сучасних викликів, поєднуючи цифрові інструменти, гнучку організацію роботи та індивідуальний підхід до клієнтів, що створює основу для подальшого розвитку в умовах постійних змін.

2.2. Дослідження функціонування туристичної фірми «Мандрівочка» в контексті стратегічного планування

Функціонування туристичної фірми «Мандрівочка» у сучасних умовах потребує чіткого стратегічного бачення та оперативного управління. З моменту поновлення діяльності у 2023 році компанія зосередилась на використанні внутрішніх ресурсів та інструментів, які не потребують значних фінансових вкладень, зокрема на підвищенні ефективності менеджменту та модернізації комунікацій із клієнтами.

У межах стратегічного планування агенція відмовилася від традиційної зовнішньої реклами (біг-борди, вивіски), натомість зробивши ставку на діджитал-просування: менеджери самостійно публікують контент, супроводжують клієнтів у чатах, ведуть сторінки в соціальних мережах, підтримують сайт та CRM-систему. Такий підхід дозволяє не лише знизити витрати, а й краще розуміти потреби клієнтів, оперативно реагувати на запити (ліди), формувати тури під конкретні цільові групи.

Важливим стратегічним елементом стало також використання платформ XO.UA та Unit.Travel, які дозволяють здійснювати бронювання, пошук турів і

послуг, що сприяє автоматизації процесів і покращенню обслуговування. CRM-система використовується переважно для закордонних турів, а для внутрішніх - частина процесів все ще ведеться вручну, що є потенційною точкою для подальшого вдосконалення.

У стратегічному розрізі важливу роль відіграє й налагоджена співпраця з операторами: агентство отримує «лідів» (потенційних клієнтів) від операторів, а також самостійно генерує їх через соціальні мережі та рекомендації. Зважаючи на географічні особливості, компанія адаптує свої маршрути: наприклад, використання виїздів через Молдову є вигіднішим для Миколаєва, тоді як західні області обирають Польщу як транзит. Врахування цих відмінностей дозволяє «Мандрівочці» краще орієнтуватися в ринкових умовах.

За 20 років роботи «Мандрівочка» продемонструвала найголовніший фактор, на який зараз звертають увагу при виборі туристичної фірми, а саме - надійність (дотримання дедлайнів, актуальність інформації, надання послуг під туристичні запити всіх вікових категорій). І в стратегічному розрізі це дозволяє враховувати, що є постійна клієнтська база, яка гарантовано повернеться за послугою. Компанія вже має свій імідж і забезпечує цікаве дозвілля протягом 20 років.

Авторські тури, так як тури в Грузію та Миколаївщиною, також в постійній розробці та оновленні. Покладаються зусилля для розквіту культурної спадщини півдня України (тури «чобітки тещі», обереги, одяг, вечорниці тощо) - це те, чого нас лишив радянський союз, і зараз активно повертається. І агенція прагне зацікавити подібним молоді аудиторію.

Під час стратегічного планування також враховуються нові тенденції у туризмі, наприклад, зростання попиту на апартаменти, гастрономічний туризм, або сезонність кліматичних переваг. Однак у діяльності фірми перевага надається класичному організованому відпочинку: зі сніданком і вечерею, трансфером та супроводом, особливо з урахуванням старшої вікової аудиторії, яка не хоче займатись самостійним пошуком житла.

Гастрономічний туризм під впливом зовнішніх чинників також в свою чергу, змінився. Раніше таке явище як гастротур, було популярне, адже був достатній вибір локацій як і в Миколаєві (грузинські ресторани, молекулярна кухня тощо), так і по всій країні. Тобто гастротури були окремим видом відпочинку, і хоч і не дешевим, але був попит. Проте зараз це скоріш гастроелементи (в певний тур може входити якась цікава локація, наприклад, в Одесі, це автентичний ресторан грузинської кухні Gaga, з великим вибором страв та приємними цінами. Раніше його місце займав популярний «Хаджибей»). Зараз під час одноденних турів вибір переважно віддають простим закладам зі смачною європейською кухнею, та в форматі буфету. Тобто за останні 10 років гастротуризм змінився з абсолютно різноманітних причин: заклади зачинялися, тури ставали неактуальними для цільових аудиторій, на ринок виходили нові кухні тощо. І цей фактор для фірми зіграв важливу роль, адже в контексті планування абсолютно всіх турів, як власноруч так і з операторами, однією з найголовніших задач було забезпечити клієнтам комфорт та гарний настрій, чого неможливо досягти коли людина голодна або незадоволена якістю страв.

Наразі популярністю серед клієнтів користуються тури до Одеси, які мають не лише розважальний, а й логістичний характер (виїзди до аеропорту, трансфери до Молдови). Для цього агенція має перевірених перевізників, а також налагоджену співпрацю з операторами, які пропонують готові комплексні тури.

Важливим елементом стратегії є постійне навчання персоналу. Менеджери агенції беруть участь у курсах, тренінгах, а також активно слідкують за змінами в галузі - правила перетину кордонів, актуальні маршрути, нові продукти на ринку тощо. Це дозволяє оперативно адаптувати пропозиції до реалій та підтримувати високий рівень сервісу.

Основні (актуальні) мандрівки, які пропонує фірма:

- Одеса
- Греція, Болгарія, Туреччина, Єгипет (курортний відпочинок)
- Італія, Грузія, Франція, Чехія (культурний відпочинок)
- Миколаївщина

- Авторська Грузія

Отже, стратегічне планування в діяльності туристичної фірми «Мандрівочка» базується на гнучкості, цифровій трансформації, адаптації до сучасного ринку та глибокому розумінні своєї цільової аудиторії.

Комплексно оцінимо сильні та слабкі сторони організації, а також можливості і загрози зовнішнього середовища за допомогою потужного інструменту стратегічного планування - SWOT-аналізу (табл. 2.1).

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки щодо потенційних шляхів розвитку туристичної фірми «Мандрівочка»:

1) Зростаючий попит на внутрішній туризм та «емоційні/культурні» подорожі ідеально збігаються з сильними сторонами туристичної агенції «Мандрівочка». Це створює сприятливі умови для розвитку саме авторських турів по Україні.

2) Можливості діджиталізації (розширення XO.UA, Unit.travel, CRM, створення застосунку) є прямим рішенням ключових слабких сторін. Це дозволить оптимізувати процеси, покращити комунікацію та розширити охоплення.

3) Поділ сторінок для різних напрямків - це логічний крок для більш ефективної комунікації та таргетингу.

4) Можливість підключення нових партнерів може значно розширити пропозицію та задовольнити нові запити (гастро, сезонні, нові місця).

5) Однак найбільший зовнішній ризик – геополітична та безпекова нестабільність - може повністю паралізувати туристичну діяльність та вплинути на всі інші аспекти.

6) Крім того, залежність від перевізників та туроператорів створює ризики зриву турів або зниження якості послуг, що може вплинути на репутацію туристичної фірми.

7) Без постійної адаптації до технологічних змін туристична агенція ризикує втратити конкурентоспроможність.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)*

S – Сильні сторони (Strengths)	W – Слабкі сторони (Weakness)
Розвиток авторських турів (Грузія, культурна спадщина півдня України, вечорниці, гастроелементи). Діджиталізація: розширення можливостей XO.UA, Unit.travel, CRM, розвиток онлайн-комунікації. Підвищення попиту на «душевні», культурно-орієнтовані тури (у відповідь на шаблонні варіанти ринку). Зростання запиту на «емоційний» сервіс — агенція це надає, і може підкреслити як конкурентну перевагу. Можливість підключення партнерів для створення тематичних турів: гастро, культурні, сезонні. 20 річний досвід в туризмі.	Відсутність спеціалізованих працівників з маркетингу, SMM, контенту (все виконує менеджер). CRM-система не використовується для внутрішніх турів по Україні (часткова автоматизація). Високе навантаження на менеджерів — від контенту до логістики. Відсутність зовнішньої реклами (обмежена офлайн-присутність, лише візитівки). Обмежена географічна привабливість (виїзд через Молдову менш зручний для клієнтів із Заходу). Відсутність апартаментів у пропозиціях, хоча ринок поступово рухається в бік такого формату.
O – Можливості (Opportunities)	T – Загрози (Threats)
Розвиток авторських турів (Грузія, культурна спадщина півдня України, поїздки до водоймищ та аквапарків, нових місць). Діджиталізація: розширення можливостей XO.UA, Unit.travel, CRM, розвиток онлайн-комунікації, створення власного застосунку. Поділ сторінок для різних напрямків (Україна/закордон) — чіткіша сегментація цільової аудиторії. Можливість підключення партнерів для створення тематичних турів: гастро, культурні, сезонні.	Нестабільна політична ситуація в країні та регіоні, обмеження на виїзд або перетин кордонів. Висока конкуренція з боку великих туристичних мереж (типу «Поїхали з нами», Appex тощо). Ризики негативних відгуків, які швидко поширюються у соцмережах. Залежність від сторонніх перевізників та туроператорів (зміни часу, відсутність гарантій). Високий темп технологічних змін — без адаптації фірма ризикує відстати. Виснаженість персоналу через багатофункціональність і брак делегування завдань.

* Складено автором

Таким чином, миколаївська туристична фірма «Мандрівочка» має значний потенціал для розвитку на ринку «душевних» та культурно-орієнтованих турів, спираючись на багаторічний досвід та якісний «емоційний» сервіс. Проте, для реалізації цього потенціалу та протистояння зовнішнім загрозам критично важливим є подолання внутрішніх слабких сторін, особливо у сфері діджиталізації, маркетингу та оптимізації робочих процесів.

Фундаментальним інструментом стратегічного управління є аналіз стейкхолдерів. Це процес ідентифікації всіх осіб, груп або організацій, які можуть впливати на діяльність туристичної фірми або на яких впливає діяльність досліджуваної фірми. Проаналізувавши стейкхолдерів миколаївської туристичної фірми «Мандрівочка», з'ясувавши, хто є ключовими гравцями, які мають інтерес або вплив на бізнес фірми, спрогнозувавши можливі конфлікти інтересів між різними стейкхолдерами або між стейкхолдерами та фірмою, ми побудували матрицю стейкхолдерів туристичної фірми «Мандрівочка» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця стейкхолдерів туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)*

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні напрями формування діалогу та усунення перешкод
Директор та менеджери	Розвиток фірми, збільшення прибутку, гарна репутація	Високий	Створення сприятливих умов праці, залучення до розвитку фірми, підтримка професійного розвитку
Позаштатні працівники (туроператори, гідів, перевізники екскурсів)	Отримання замовлень, оплата послуг	Високий	Укладання довгострокових угод, створення бази перевірених партнерів
Клієнти (мандрівники)	Збагачення новим досвідом. Комфорт, безпека	Високий	Активна комунікація у соцмережах та месенджерах. Збір відгуків. Індивідуальний підхід
Конкуренти (турфірми)	Адаптація до нових трендів та реалій, розширення ринку	Середній	Обмін практиками в професійному середовищі

Жителі та влада міста	Розвиток місцевого туризму.	Середній	Участь у міських ініціативах, культурних проєктах, просування локального туризму
-----------------------	-----------------------------	----------	--

* Складено автором

На основі матриці стейкхолдерів (табл. 2.2) можна зробити наступні висновки щодо управління взаємодією туристичної фірми з ключовими зацікавленими сторонами:

1) Група «Директор та менеджери», як і очікувалося, має найвищий інтерес до розвитку фірми, прибутку та репутації, а також найвищий вплив на її діяльність. Успіх фірми прямо залежить від їхньої мотивації, професійного розвитку та умов праці. Обрані стратегічні цілі повинні бути спрямовані на підтримку їхнього залучення, розвитку та благополуччя, оскільки вони є рушійною силою.

2) Група «Позаштатні працівники (туроператори, гіді, перевізники екскурсів)». Фірма критично залежить від надійності та якості послуг цих зовнішніх партнерів. Стратегія повинна бути спрямована на побудову довгострокових, довірчих відносин з перевіреними партнерами, щоб забезпечити високий рівень сервісу.

3) Група «Клієнти (мандрівники)». Їх інтерес – якісний досвід, комфорт, безпека. Їхній вплив через відгуки, рекомендації та лояльність є надзвичайно високим для репутації та фінансового успіху. В Стратегії має бути прописана проактивна взаємодія з клієнтами (збір відгуків, індивідуальний підхід, швидка комунікація), щоб забезпечити високу лояльність.

4) Група «Конкуренти». Ця група не є критично важливою для щоденних операцій, але має значний потенціал для довгострокового розвитку та формування сприятливого середовища. Взаємодія з конкурентами (наприклад, через професійні асоціації) може сприяти обміну досвідом та стандартизації.

5) Група «Жителі та влада міста». Їх інтерес – розвиток місцевого туризму. Активна участь у міських ініціативах та просування локального

туризму допоможуть зміцнити позиції фірми в громаді, отримати підтримку від влади та залучити місцевих мешканців як клієнтів або партнерів.

Таким чином, для розвитку миколаївській туристичній фірмі «Мандрівочка» необхідно концентруватися на ключових гравцях: забезпечити максимальну підтримку та розвиток внутрішнього персоналу та підтримувати міцні, якісні відносини з зовнішніми основними партнерами. З огляду на високий вплив клієнтів, необхідно постійно працювати над покращенням набутого з 2008 року досвіду, збором та опрацюванням зворотного зв'язку, а також активно використовувати цифрові канали для комунікації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концепція розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» в умовах сучасних викликів

Протягом періоду своєї діяльності туристична фірма «Мандрівочка» пережила як етапи активного зростання, так і періоди ускладнень. До ключових змін, що суттєво вплинули на організаційно-управлінську модель підприємства, можна віднести ротацію персоналу (менеджерів, стажерів), оновлення бази туроператорів, гідів та перевізників, постійний пошук нових туристичних локацій, орієнтацію на сучасні тренди, а також системне професійне навчання працівників. Умови, спричинені глобальними викликами — такими як пандемія COVID-19, воєнні дії, а також стрімка цифрова трансформація — зумовили суттєву трансформацію внутрішніх процесів фірми, зокрема перехід від паперової до повністю цифрової документації. У таких умовах туристична агенція «Мандрівочка» може бути розглянута як приклад адаптивного суб'єкта малого підприємництва, що зумів зберегти операційну діяльність, попри дестабілізуючі чинники зовнішнього середовища, та сформулювати нові орієнтири подальшого розвитку. Станом на 2025 рік туризм залишається актуальним сегментом соціокультурної та економічної сфери для значної частини населення. Незважаючи на демографічне скорочення в країні, попит на послуги туристичних агентств утримується на достатньому рівні, що створює передумови для формування середньострокової стратегії зростання.

Підтвердженням цього є статистичні показники зростання податкових надходжень від суб'єктів туристичної галузі, що свідчить про поступову стабілізацію та відновлення зацікавленості населення у сфері організованого відпочинку.

З моменту заснування туристичної фірми «Мандрівочка» у 2008 році ключову роль у розвитку підприємства відіграє її засновниця та власниця. Саме вона стала ініціатором численних організаційних змін і вдосконалень, спрямованих на модернізацію діяльності фірми. За роки функціонування підприємства засновниця здійснювала професійне наставництво, проводячи підготовку студентів і стажерів, які зверталися для здобуття практичного досвіду у сфері туризму.

Індивідуальні туристичні маршрути та авторські тури були розроблені за її безпосередньої участі, що дозволило забезпечити високу якість послуг, орієнтованих на потреби цільової аудиторії. Особистісна активність керівника, яка поєднує управлінські та операційні функції, безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Формування персоналу здійснюється на засадах професійної зацікавленості, внутрішньої мотивації та прагнення до особистого зростання, що дозволяє підтримувати стабільну якість обслуговування клієнтів.

Подібна модель управління сприяла подоланню кризових періодів та забезпечила безперервну присутність фірми на туристичному ринку. За відгуками клієнтів, особливо цінуються індивідуалізований підхід та щирість у комунікації. Значну популярність набули автобусні тури з мінімальним супроводом, а також бюджетні пропозиції, що передбачають вільний час у межах маршруту, - така диверсифікація продукту дозволяє охопити ширший сегмент споживачів в умовах економічної нестабільності.

Підприємство утримує конкурентну позицію завдяки унікальним туристичним рішенням, зворотному зв'язку з клієнтами та високому рівню довіри, що сформувався протягом 20 років діяльності. Повторне звернення туристів свідчить про ефективність персоніфікованого підходу, який вирізняє послуги фірми серед конкурентів. Саме створення «продукту з людським обличчям» - з урахуванням потреб, можливістю гнучкого маршруту, якісного супроводу й підтримки - є визначальним чинником збереження лояльної

аудиторії. Сформований позитивний імідж виступає вагомим ресурсом у реалізації стратегічної цілі оновлення бренду підприємства.

Внутрішнє та зовнішнє середовище, наявні ресурси та світові тенденції вказують на те, що в 2025 році актуальним вектором розвитку для фірми «Мандрівочка» буде залучення нової аудиторії за допомогою онлайн-платформ. Адже в Україні використовуються ряд технологій для покращення туристичних послуг, що відображає тенденцію до цифровізації та інновацій у цій сфері. Інтернет-технології стали основою для оптимізації роботи туристичних фірм. Цифрові платформи також сприяють залученню нових туристів через мультимедійні елементи.

Згідно з теорією Девіда Аакера, брендування підвищує сприйману цінність продукту, що сприяє лояльності споживачів і дозволяє встановлювати вищі ціни. Брендування (brand identity creation) — це процес формування ключових елементів, які визначають ідентичність бренду. Брендинг (brand management) охоплює не лише створення бренду, а й управління ним упродовж усього життєвого циклу. Брендування включає створення візуальної та вербальної ідентичності, що допомагає компанії вирізнитися на ринку та формувати свій образ у свідомості споживачів [22].

Однак у змінному ринковому середовищі навіть успішний бренд потребує оновлення. У цьому контексті важливу роль відіграє ребрендинг - процес зміни елементів бренду (назви, логотипа, позиціонування тощо) з метою оновлення образу, посилення впливу на цільову аудиторію та підвищення конкурентоспроможності. Ребрендинг як основний інструмент для популяризації компанії стане важливим інструментом. Отже, слід проаналізувати репрезентацію фірми на власних платформах та вдосконалити імідж для залучення мандрівників Миколаївщини.

Як підсумок, *концепція розвитку туристичної фірми «Мандрівочка»* в умовах сучасних викликів виглядатиме наступним чином: «Турботливі подорожі з душею: цифрова трансформація, ребрендинг та партнерства для сталого розвитку унікального авторського туризму України та світу».

Ключову стратегічну ціль досліджуваної туристичної фірми можна сформулювати наступним чином: «Здійснення успішного ребрендингу туристичного підприємства для оновлення іміджу, покращення впізнаваності агенції та залучення нових клієнтів шляхом впровадження сучасного дизайну, активного просування в соціальних мережах та оптимізації онлайн-платформ протягом наступних 12 місяців».

З огляду на зазначену стратегічну ціль, важливо акцентувати увагу на впровадженні комплексного ребрендингу, який охоплюватиме не лише візуальні елементи (логотип, фірмовий стиль, кольорова палітра), але й змістовне наповнення комунікацій - через нові інформаційні повідомлення, тон спілкування, якісний контент та авторське позиціонування.

У рамках ребрендингу особливу роль відіграє редизайн логотипу. Його оновлення повинно відображати сучасну візуальну культуру, але при цьому не втрачати автентичність та впізнаваність бренду, яка формувалася роками. Новий логотип має бути універсальним і адаптивним — таким, що добре відображається як у цифровому середовищі (іконки, аватарки, сторіз), так і в друкованих матеріалах (візитівки, сувеніри, документи).

Ключову роль у досягненні стратегічної мети відіграватимуть соціальні мережі та месенджери. На сьогоднішній день фірма активно використовує Facebook, Instagram, TikTok, Telegram та Viber, однак подальший розвиток потребує систематизації контенту, створення окремих сторінок для внутрішнього та зовнішнього туризму, впровадження рубрик, запланованих публікацій, а також запуску рекламних кампаній, спрямованих на залучення нових підписників і потенційних клієнтів. Необхідно активізувати просування бренду в соціальних мережах. Передбачаються такі дії:

- створення контент-плану для Instagram, Facebook і TikTok;
- запуск таргетованої реклами з новим візуальним стилем;
- співпраця з travel-блогерами або лідерами думок для просування турів;

- використання інтерактивних форматів — опитування, вікторини, конкурси.

Крім того, важливо звернути увагу на оптимізацію сайту туристичної агенції (рис 3.10). У 2025 році вебплатформа повинна виконувати функції не лише презентації, але й бути інструментом комунікації, бронювання, збору зворотного зв'язку. Варто інтегрувати на сайт модулі онлайн-консультації, блог із туристичними порадами, інтерактивну карту подорожей, а також можливість оцінити тур або залишити відгук. Це сприятиме зростанню довіри до бренду та покращенню користувацького досвіду.

Одним із важливих факторів для фірми «Мандрівочка» залишається особистісна комунікація з клієнтом, яку необхідно зберегти, навіть адаптуючи під цифровий формат. Клієнти цінують безпосередність, відкритість та турботу - тому меседж усіх візуальних і текстових матеріалів має бути дружнім, уважним і персоналізованим.

Крім технічних змін, концепція розвитку повинна включати і формування емоційної прив'язаності до бренду, що можливо через активне висвітлення культурних ініціатив, створення унікального контенту (відеоогляди, історії клієнтів, закулісся подорожей), а також залучення аудиторії до спільного творення (наприклад, конкурси на найкраще фото з подорожі, інтерактивні голосування щодо майбутніх турів).

Таким чином, розвиток фірми у 2025 році має базуватися на трьох основних опорах:

- Цифровізація - впровадження нових технологій та платформ;
- Ребрендинг - оновлення візуального і смислового образу фірми;
- Людський фактор - збереження унікального сервісу, індивідуального підходу та емоційного контакту з клієнтом.

Ці напрями дадуть змогу туристичній фірмі «Мандрівочка» не лише адаптуватися до сучасних викликів, а й закласти основу для сталого розвитку, розширення аудиторії та закріплення позицій серед конкурентів на туристичному ринку України.

3.2. Напрями удосконалення управлінських дій з метою реалізації стратегічних цілей розвитку туристичної фірми «Мандрівочка»

Для забезпечення ефективної реалізації усіх етапів ребрендингу та цифрового оновлення туристичної фірми, доцільним буде також залучення допоміжного персоналу, зокрема:

- графічного дизайнера - для розробки логотипу, фірмового стилю та брендбуку;
- контент-мейкера - для створення професійного візуального та текстового контенту для соціальних мереж і рекламних кампаній;
- фахівця з SMM - для побудови ефективної стратегії просування в соціальних мережах;
- маркетолога-консультанта - для стратегічного супроводу ребрендингу, адаптації маркетингових підходів до нових цільових сегментів.

Залучення таких спеціалістів дозволить забезпечити професійну реалізацію стратегічних ініціатив, мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів.

Отже, з метою підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу компанії та залучення нових цільових аудиторій, одним із пріоритетних напрямів удосконалення управлінських дій, як вже було зазначено, є створення та впровадження нової візуальної ідентичності підприємства. Для забезпечення високої якості візуальних рішень та їх відповідності сучасним вимогам дизайну доцільним є залучення окремого профільного спеціаліста — графічного дизайнера. Такий підхід дозволяє створити цілісну, професійну айдентику, адаптовану до різних форматів використання (від логотипів і друкованої продукції до цифрових платформ і соціальних мереж), що, у свою чергу, сприяє посиленню конкурентних позицій туристичної фірми на ринку.

У процесі редизайну запропонованого нами логотипу було збережено загальну концепцію персонажа, що сприяє впізнаваності бренду. Основна зміна полягала у спрощенні композиції - було видалено парасольку, аби уникнути

візуального перевантаження логотипа надмірною кількістю деталей, які стають малопомітними у зменшених форматах (зокрема, у вигляді фото профілю в соціальних мережах).

Новий логотип (рис. 3.1) розроблено з урахуванням емоційної складової (активна міміка, усмішка під час позитивних емоцій) та асоціацій із подорожами. Він містить стилізоване зображення того ж елемента, який розміщений на сайті. Але стилізований фірмовими кольорами.

Зображення логотипу (рис. 3.1) варто використовувати для оформлення: сторінок веб-сайту турагенції, сторінки у мережі Facebook та ін.; при виготовленні різного виду друкованої продукції та рекламно-сувенірної продукції: поздоровних листівок, конвертів, запрошень, бланків, проспектів та інших видів друкованої продукції; як елемент святкового оформлення під час урочистих церемоній та свят (фестивалів, виставок, ярмарок, військово-спортивних змагань тощо).



Рис. 3.1. Авторська рекомендація щодо оновлення логотипу для туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Колірна гама (рис. 3.2.) зазнала мінімальних змін: замість червоного обрано помаранчевий відтінок, який залишається в межах теплого спектру та

забезпечує візуальну спадкоємність. Збережено елемент окулярів, а до образу додано динаміку - персонаж тепер зображений у русі, що підсилює символіку подорожі. Також було змінено шрифт (рис. 3.2.): попередній варіант виявився малопридатним для використання в логотипах, натомість новий краще адаптований для застосування у рекламній продукції — банерах, флаєрах тощо, а також забезпечує кращу якість друку.



Рис. 3.2. Авторська пропозиція щодо брендкових кольорів та шрифтів в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Було також оновлено стиль візуального оформлення публікацій в Instagram (рис. 3.3.), на Facebook (рис. 3.4), в TikTok (рис. 3.8): усі пости приведено до єдиного візуального стилю з використанням фірмових кольорів, що сприяє формуванню цілісного брендowego образу. Таким чином, при перегляді контенту (фото чи відео), у споживача формується стійкий асоціативний зв'язок із брендом «Мандрівочка». Використані графічні елементи - стрічки, риски - виконують не лише декоративну функцію, а й символізують шлях, подорож. Додатково, у YouTube-оформленні (рис. 3.9.) застосовується значок пункту призначення на карті, що також посилює символіку руху й мандрів.

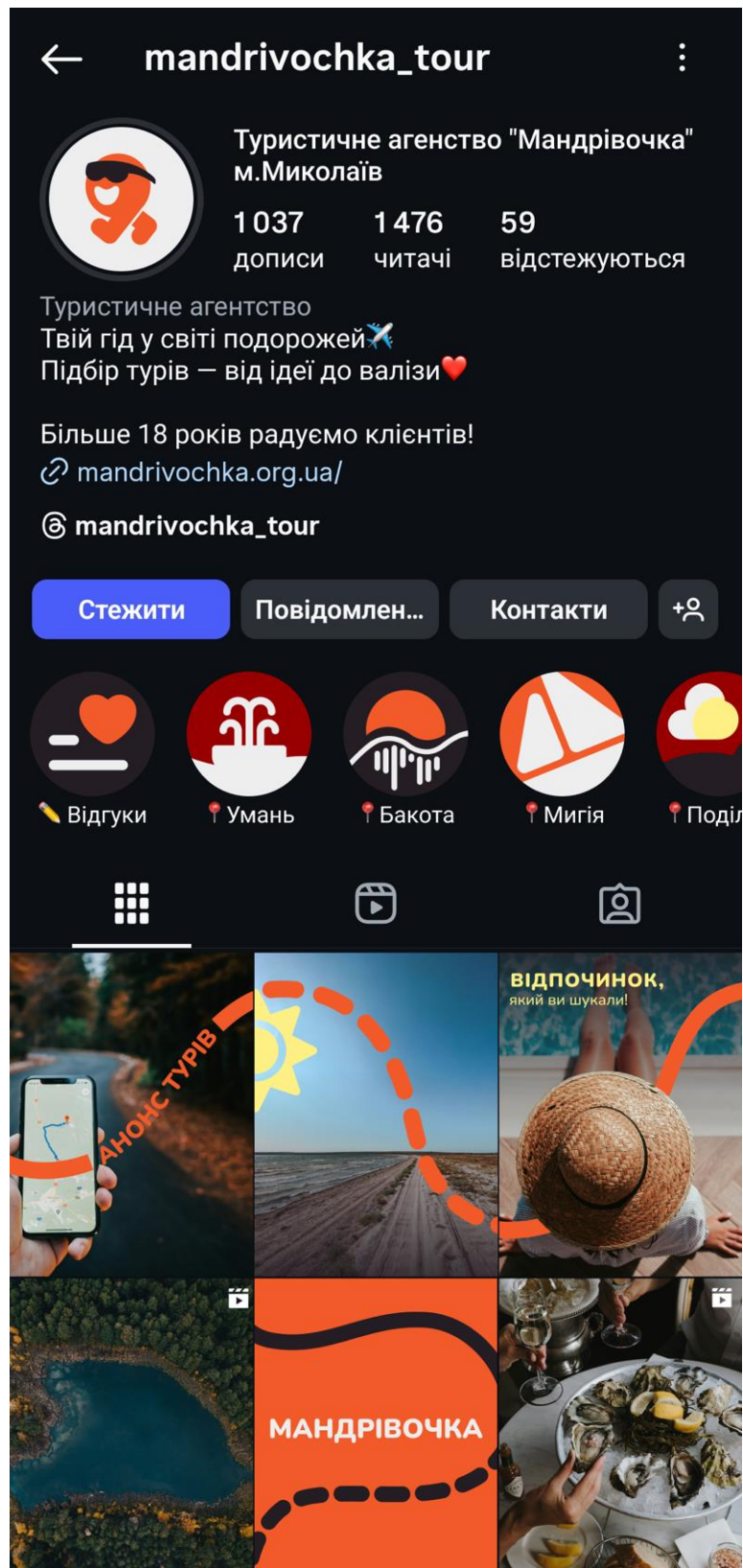


Рис. 3.3. Авторська пропозиція щодо оновлення сторінки в Instagram в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

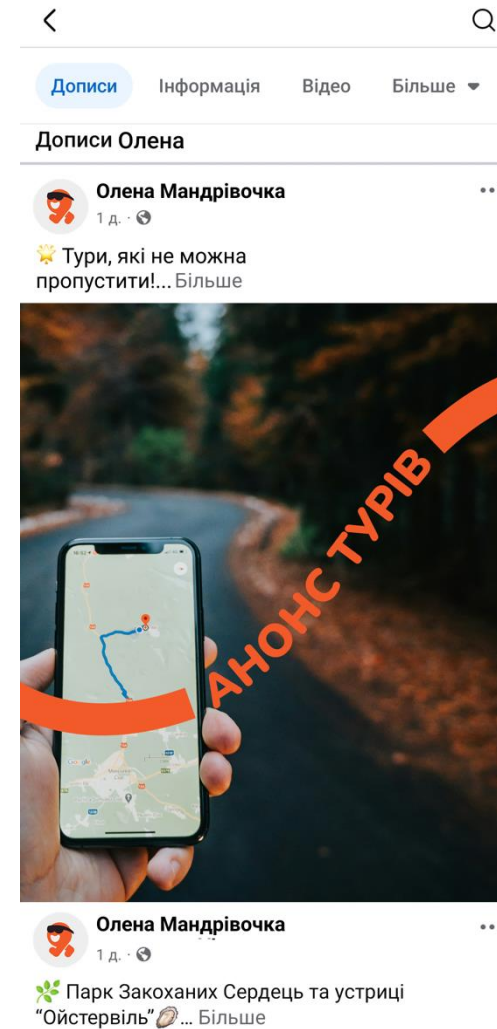
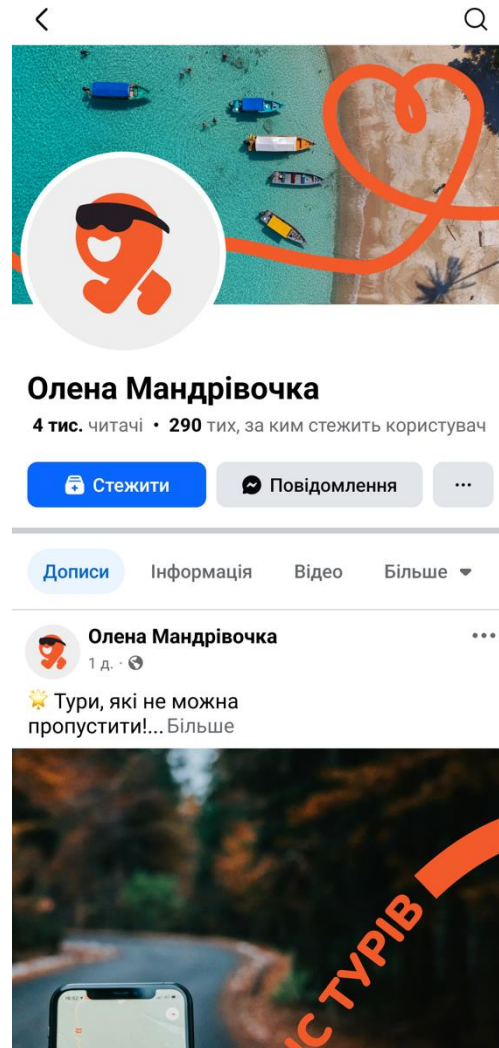


Рис. 3.4. Авторська пропозиція щодо оновлення сторінки на Facebook в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Добірка ідей відео, які туристична фірма «Мандрівочка» може регулярно публікувати на своїх платформах:

- Короткі динамічні відео (3–7 хвилин) із кадрами поїздок, локацій, гідів, екскурсій
- Влоги з турів (закулісся)
- Огляд напрямків / країн / регіонів
- Поради від менеджерів / FAQ
- Відгуки клієнтів
- Авторські тури — розкриття фішок
- Презентаційне відео про компанію
- Тематичні відео (сезонні)

Щодо обкладинок актуальних історій (Highlights) в Instagram (рис. 3.5): доцільно провести їхню ревізію. Обкладинки, що містять лише одну сторіз або не несуть інформативного навантаження, доцільно видалити або об'єднати з тематично подібними. Наприклад, тури Україною можна згрупувати під назвою «Україна». З огляду на зміну сезону, рекомендовано також оновити контент: інформацію про зимові курорти, яка втрачає актуальність у літній період, варто прибрати або перемістити до інших категорій.



Рис. 3.5. Авторська пропозиція щодо обкладинок актуальних історій (Highlights) в Instagram для туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Крім того, доцільним буде створення публікації «знайомства» для нової аудиторії, яка міститиме короткий опис бренду, актуальний перелік послуг, а також інформацію про вартість. Це сприятиме кращій комунікації з потенційними клієнтами та підвищить рівень довіри до бренду.

Візитівка (рис. 3.6) демонструє, що компанія дбає про професійність і деталі, а також дає потенційному клієнту матеріальне підтвердження існування фірми. Це важливо для побудови довіри, особливо серед старшої аудиторії. Розміщення білбордів у ключових транспортних точках міста (поблизу вокзалу, центральних вулиць, ТРЦ тощо) дозволяє донести інформацію до широкої аудиторії.



Рис. 3.6. Авторська пропозиція щодо дизайну візитівки в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

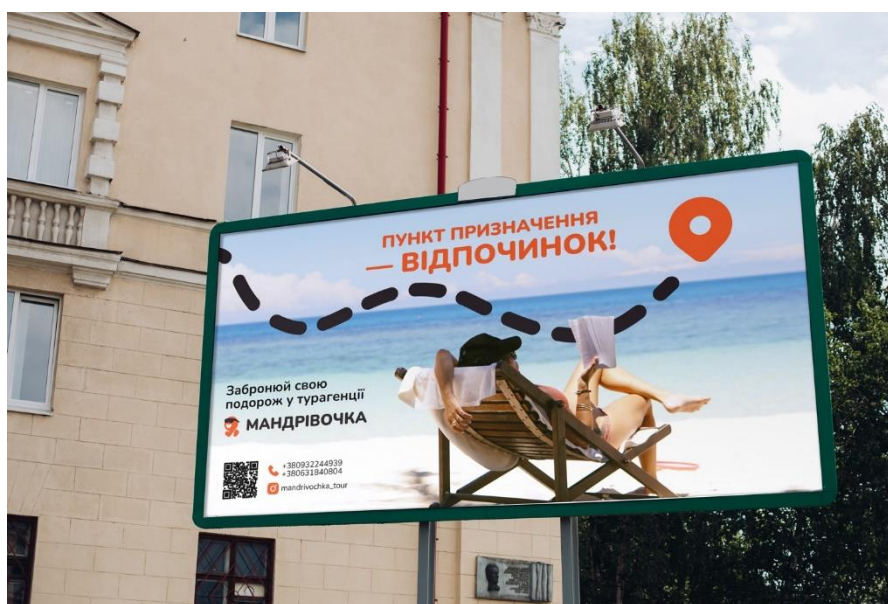


Рис. 3.7. Авторська пропозиція щодо дизайну білборду в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Використання візитівок (рис. 3.6) та білбордів (рис. 3.7) має стратегічне значення в офлайн-просуванні туристичної агенції. Вони допомагають підтримати багатоканальну присутність бренду, закріпити новий імідж після ребрендингу, а також зміцнити зв'язок із потенційними клієнтами, які можуть не бути активними користувачами соціальних мереж.

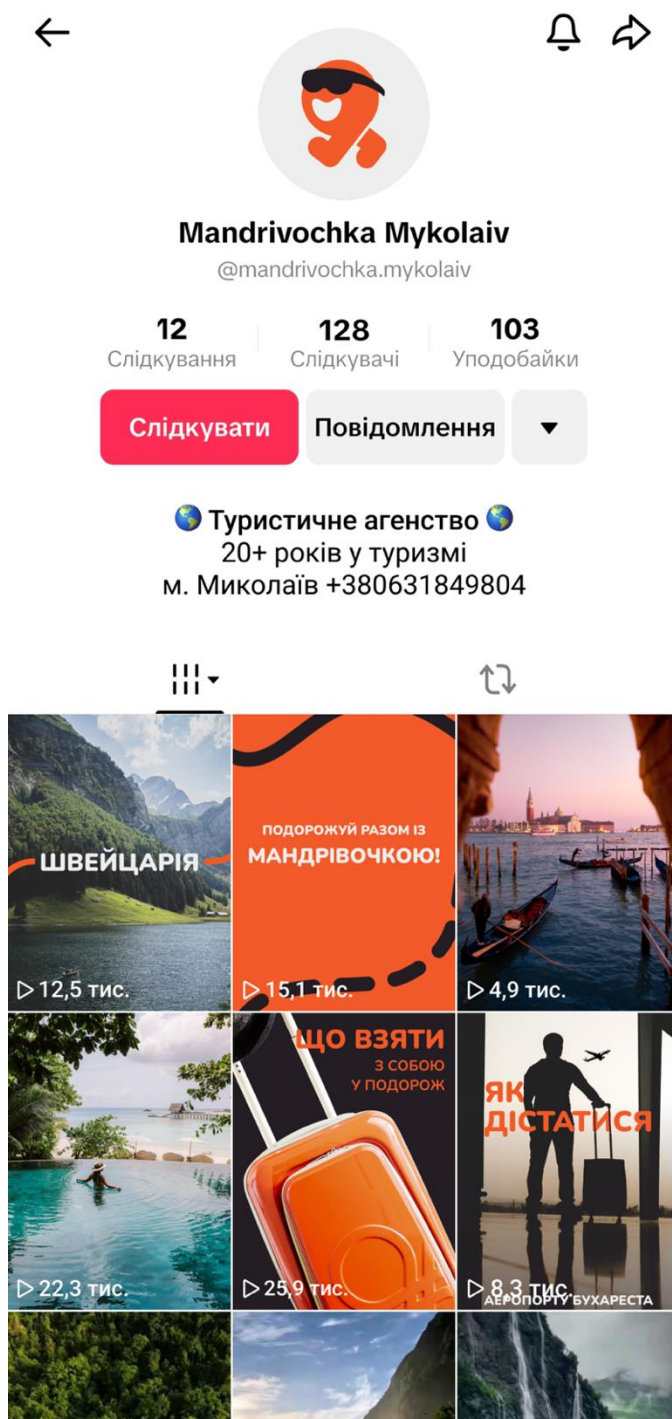


Рис. 3.8. Авторська пропозиція щодо оформлення сторінки в TikTok в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

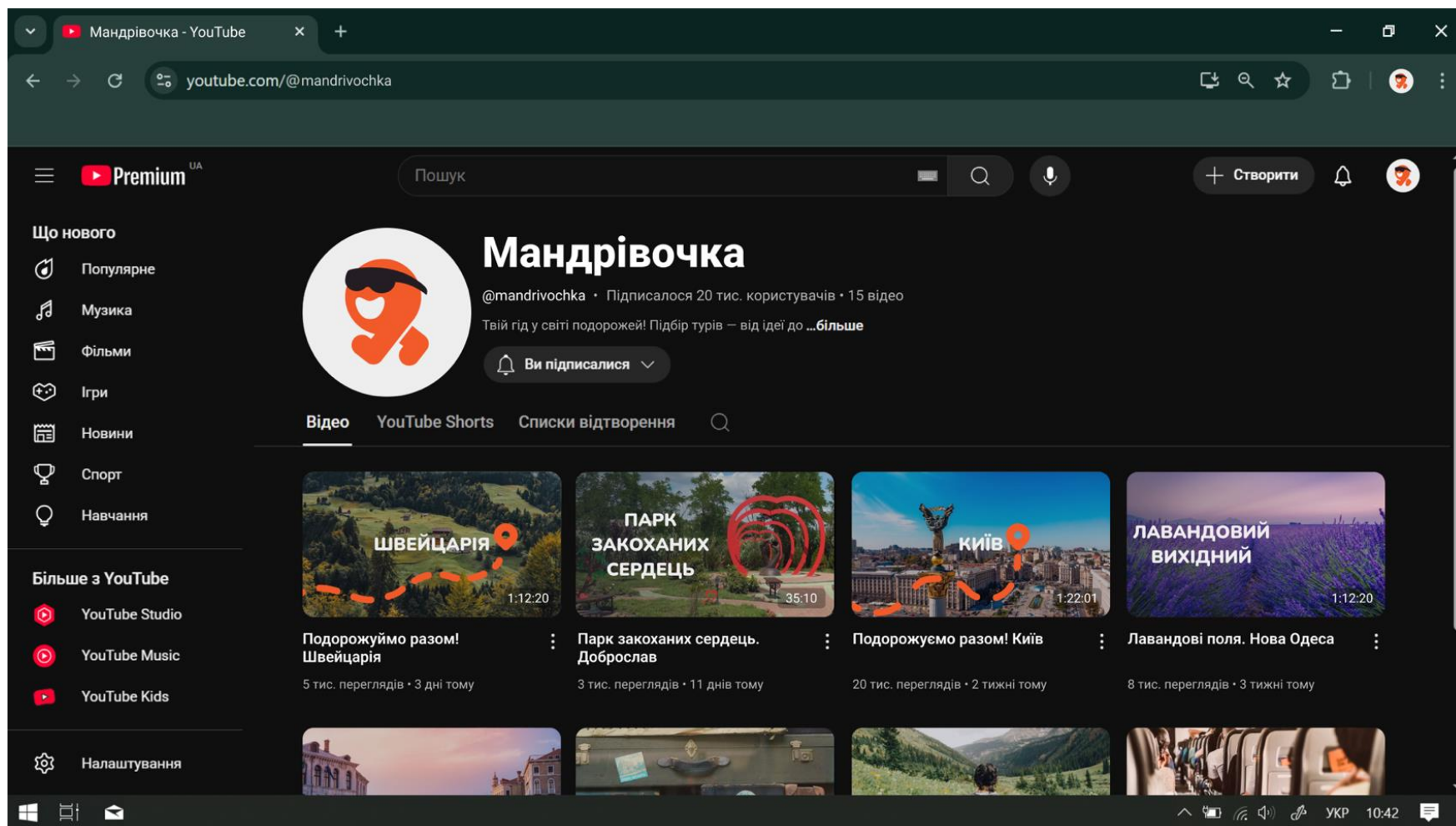


Рис. 3.9. Авторська пропозиція щодо YouTube-оформлення в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка»
(м. Миколаїв)

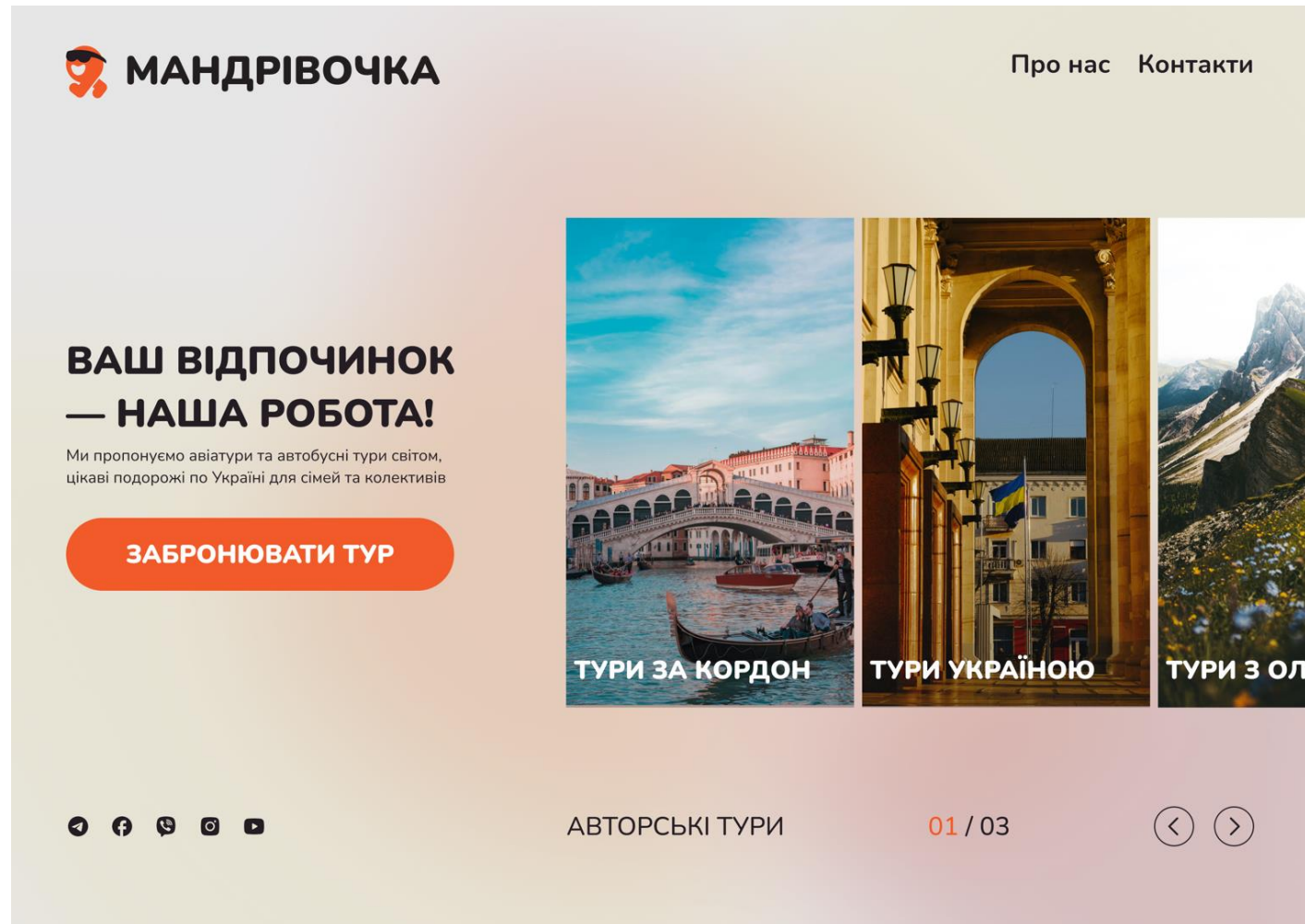


Рис. 3.10. Авторська пропозиція щодо редизайну головної сторінки власного сайту в контексті ребрендингу туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Отже, з метою реалізації ключової стратегічної цілі «Здійснення успішного ребрендингу туристичного підприємства для оновлення іміджу, покращення впізнаваності агенції та залучення нових клієнтів шляхом впровадження сучасного дизайну, активного просування в соціальних мережах та оптимізації онлайн-платформ протягом наступних 12 місяців», нами детально розкрито ключові напрями удосконалення управлінських дій миколаївської туристичної фірми «Мандрівочка». Особливу увагу приділено оновленню логотипа, стилю публікацій у соцмережах та рекламної продукції, що сприяє формуванню цілісного брендового образу та покращенню впізнаваності компанії. Упровадження єдиного візуального стилю, адаптованого до різних каналів комунікації, посилює асоціативний зв'язок із брендом і підвищує довіру з боку потенційних клієнтів. Запропоновані управлінські дії є системними та відповідають сучасним ринковим вимогам, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми «Мандрівочка» та досягнення її стратегічних цілей розвитку.

3.3. Розробка рекомендацій щодо формування стратегічних альтернатив розвитку туристичної фірми «Мандрівочка»

З урахуванням визначеної стратегічної цілі туристичного підприємства, керівництву фірми «Мандрівочка» доцільно розглянути альтернативи запропонованій концепції розвитку.

У контексті зростання запиту на унікальні враження та персоналізовані подорожі, стратегічною альтернативою розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» є спеціалізація на нішевих турах, які орієнтовані на конкретні сегменти аудиторії, що цінують глибину досвіду, культурну автентичність та екологічну відповідальність.

Також цей підхід передбачає створення авторських продуктів, які мають чітку ідею, обмежену доступність і, відповідно, підвищену цінність.

Таблиця 3.1

Основні напрями, що можуть стати основою нішевої спеціалізації туристичної фірми «Мандрівочка»*

Напрямок нішевої спеціалізації	Характеристика	Приклад
Еко-туризм	Подорожі до природоохоронних територій, заповідників, з акцентом на сталий розвиток, відпочинок без шкоди для природи	партнерство з природними парками та еко-фермами; розміщення в екологічно сертифікованих готелях, зелених садибах; проведення воркшопів про локальну флору і фауну; підтримка ініціатив із прибирання лісів, збереження біорізноманіття
Подієвий туризм	організація турів, приурочених до конкретних культурних, музичних, спортивних чи гастрономічних подій	фестивалі; свята врожаю, ярмарки; концерти, спортивні змагання, культурні дійства
Авторські тури	розроблені особисто керівником або досвідченими гідами маршрути, що поєднують нестандартні локації, унікальні розповіді, тематичні формати подорожей	гастрономічні тури зі знайомством із місцевими виробниками; історико-краєзнавчі мандрівки «з першої особи»; тури для вузьких груп (інтелектуальні, фототури, тури для мам з дітьми тощо); маршрути з творчими майстер-класами (гончарство, ткацтво, кулінарія)

* Складено автором

Кожен такий тур несе в собі ідею, історію та персоналізацію, що формує емоційний зв'язок із брендом. Цільова аудиторія нішевих турів схильна до повторних подорожей і поширення рекомендацій (ефект сарафанного радіо). Це є безумовно сильною стороною та конкурентною перевагою туристичної фірми.

Це те, що відрізняє таку туристичну агенцію від масових туроператорів і дозволяє їй конкурувати на ринку.

Однак «нішеві» тури можуть бути пов'язані з ризиками (рис. 3.11). Ризики виникають там, де слабкі сторони туристичної агенції або зовнішні загрози ставлять під загрозу здатність агенції послідовно та якісно надавати цей «душевний» та «персоналізований» досвід. Якщо туристична фірма не може підтримати високі очікування, які вона створює своїм позиціонуванням, це стає її вразливістю.

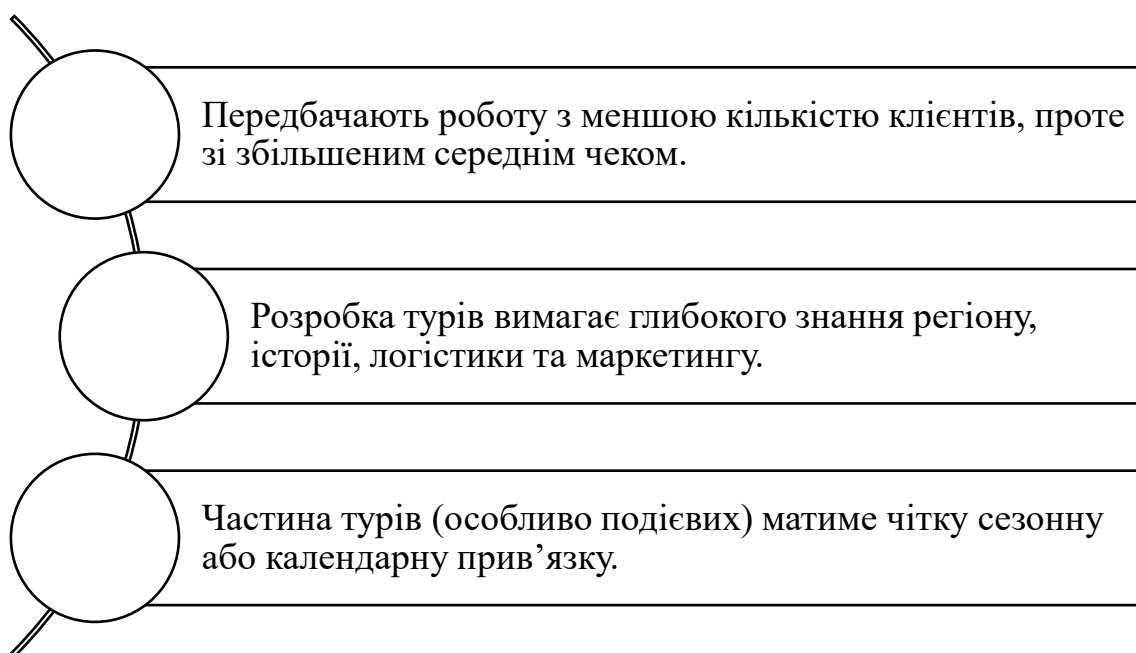


Рис. 3.11. Потенційні ризики нішевих турів [Систематизовано автором]

Іншою альтернативою може стати рекреаційний туризм, як напрям оздоровлення та відновлення. У контексті зростання інтересу до здорового способу життя, психоемоційного відновлення та профілактики захворювань, актуальною стратегією розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» у 2025 році може стати розширення діяльності у сфері рекреаційного туризму. Йдеться про організацію подорожей і турів у природні або спеціалізовані місця, що мають оздоровчий ефект, позитивно впливають на фізичний і психологічний стан людини. Основна ідея: туризм буде спрямований на відновлення життєвих сил, зменшення стресу, покращення самопочуття мандрівників шляхом перебування

на природі, прийняття водних процедур, відвідування SPA-комплексів, лікувальних закладів природного типу. Це можуть бути як короткострокові вікенди, так і повноцінні тури на 5–10 днів. Ключовими складовими рекреаційного туризму мають бути природні ресурси (ліси, гори, річки, озера, джерела), інфраструктура (санаторії, бази відпочинку), та послуги (масажі, водолікування, прогулянки на свіжому повітрі, йога-тури, програми детоксу).

Потенційні напрямки турів в Україні:

- Трускавець, Східниця - бальнеологічні курорти, що спеціалізуються на лікуванні мінеральними водами;
- Косів, Верховина (Івано-Франківська обл.) - гірське повітря, гуцульські еко-садиби, чани, тиша та спокій;
- Шацькі озера (Волинь) - ідеально підходять для сезонного релаксу з чистими водоймами та лісами;
- Карпати (Яремче, Буковель у міжсезоння) - прогулянки горами, спа-комплекси, чани;
- Одеська область (Куяльник) - лікувальні грязі, масаж;
- Поділля (Хмільник, Немирів) - радонові води, санаторне лікування;
- Мигія (Миколаївська обл.) - активний відпочинок поєднаний із відновленням у природному середовищі: каяки, пішохідні маршрути, кемпінги.

Отже, нішева стратегія передбачає створення унікальних турів для вузьких аудиторій, що орієнтовані на емоційний досвід, автентичність та персоналізацію. Вона має високий потенціал лояльності клієнтів, але вимагає значних знань, ресурсів і точного таргетингу.

Рекреаційний туризм орієнтований на оздоровлення й відновлення та відповідає зростаючому попиту на здоровий спосіб життя. Він має ширшу аудиторію, чітко окреслені локації в межах України та можливість розвитку партнерств із відповідними закладами.

Обидві стратегії можуть бути ефективними за умови правильної реалізації. Вони не взаємовиключні й можуть бути інтегровані в рамках диверсифікованої бізнес-моделі для посилення позицій «Мандрівочки» на ринку.

Пропонуємо комплекс управлінських дій для миколаївської туристичної фірми «Мандрівочка» (рис. 3.12), спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства через оновлення бренду, розробку нової візуальної ідентичності, посилення присутності у цифровому середовищі та активізацію маркетингових комунікацій. Залучення профільних спеціалістів та впровадження сучасних підходів у дизайні та контенті сприяє створенню цілісного, впізнаваного образу компанії, що підвищує рівень довіри з боку клієнтів.

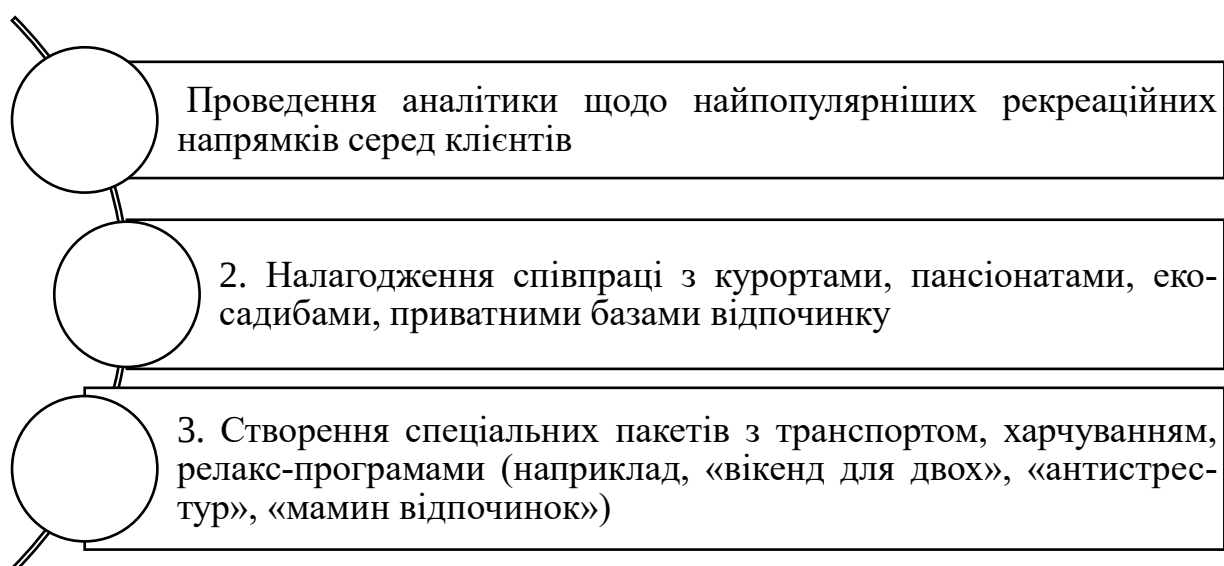


Рис. 3.12. Рекомендації щодо управлінських дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми «Мандрівочка» (м. Миколаїв)

Таким чином, нами запропоновано стратегічні альтернативи розвитку - нішевий і рекреаційний туризм, які враховують актуальні запити цільових аудиторій на персоналізовані враження та оздоровлення. Ці напрями дозволяють фірмі адаптуватися до змін у споживчих пріоритетах, диверсифікувати послуги та забезпечити стійке зростання.

У підсумку, розділ демонструє, що системне вдосконалення управлінських процесів, маркетингових інструментів і стратегічного позиціонування є ключем до ефективного розвитку туристичного підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження дозволяє зробити такі загальні висновки і рекомендації:

1. Туристична сфера в сучасних умовах характеризується суттєвими змінами у підходах до просування напрямків і послуг. В умовах безпрецедентних викликів, таких як повномасштабне військове вторгнення в Україну, вітчизняний туризм зазнав значних трансформацій. Однак, попри турбулентні умови, стійкий попит на туристичні послуги та зростаюча диверсифікація запитів туристів створюють стратегічну можливість для адаптації, інновацій та переосмислення підходів до розвитку національної туристичної галузі.

2. В сучасних умовах, стратегічне планування – це не просто інструмент, а критичний фактор успіху для туристичних підприємств України. Воно забезпечує чіткий вектор розвитку та дозволяє компаніям оперативно адаптуватися до мінливих уподобань споживачів, технологічних інновацій та економічних викликів, тим самим зміцнюючи свою стійкість та конкурентні позиції на ринку.

3. Методичні підходи до розробки стратегії в управлінні туристичним підприємством можуть бути різноманітними, поєднуючи класичні управлінські концепції з сучасними адаптивними та гнучкими підходами. Їх вибір залежить від розміру підприємства, його ресурсів, специфіки діяльності, ринкового середовища та наявних викликів. Нами досліджено: 1) підхід, орієнтований на внутрішні ресурси та компетенції підприємства, що є дуже актуальним для туристичних фірм, які спеціалізуються на нішевих або авторських турах, де «душевний» сервіс та унікальні знання гідів є ключовими конкурентними перевагами; 2) підхід, орієнтований на клієнта, що є незамінним для будь-якої туристичної фірми, оскільки успіх напряду залежить від задоволеності клієнтів. Дозволяє формувати продукти на основі активного маркетингу та комунікації; 3) гнучкий підхід, який відмінно підходить для реалізації проєктів з діджиталізації (CRM, розробка застосунку), а також для швидкого тестування нових турів тощо.

4. Туристична агенція «Мандрівочка» була заснована у 2008 році в місті Миколаєві. Фірма має лінійну організаційну структуру за географічними напрямками. Внутрішнє середовище фірми демонструє адаптивність до нових умов: значну роль відіграє діджиталізація, активне використання соціальних мереж замість традиційних засобів комунікації, сайт агенції оновлюється та містить актуальну інформацію. Туристичні маршрути, які пропонує фірма, є ретельно перевіреними та випробуваними. До організації турів залучаються перевірені екскурсоводи та партнери, що гарантує якість проведення програм. Одним із важливих компонентів зовнішнього середовища туристичної фірми «Мандрівочка» є співпраця з туроператорами, які пропонують готові туристичні продукти як для внутрішнього, так і для закордонного ринку, представниками готельних мереж, іншими туристичними агенціями.

5. Проведений нами SWOT-аналіз, оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність туристичної фірми вказали на проблеми: 1) нестачу фінансів для інвестування в рекламу та цифровізацію; 2) низький рівень впізнаваності бренду; 3) вплив війни на регіональну безпеку. Водночас відзначено сильні сторони: 1) тривалий досвід роботи; 2) персонал з високим рівнем залучення; 3) початок процесу оновлення бренду та формату роботи. З'ясовано, що досліджуване підприємство має перспективи розвитку за умови оновлення бренду, впровадження цифрових технологій та активізації маркетингової політики. Проведений аналіз стейкхолдерів туристичної фірми «Мандрівочка» дозволив побудувати матрицю стейкхолдерів, на основі якої зроблено висновок про необхідність ретельного аналізу зворотного зв'язку зі стейкхолдерами та максимального задіяння цифрових каналів для оперативної та ефективної комунікації з клієнтами.

6. Нами запропонована наступна концепція розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» в умовах сучасних викликів: «Турботливі подорожі з душею: цифрова трансформація, ребрендинг та партнерства для сталого розвитку унікального авторського туризму України та світу». Звідси ключову стратегічну ціль можна сформулювати наступним чином: «Здійснення

успішного ребрендингу туристичного підприємства для оновлення іміджу, покращення впізнаваності агенції та залучення нових клієнтів шляхом впровадження сучасного дизайну, активного просування в соціальних мережах та оптимізації онлайн-платформ протягом наступних 12 місяців».

7. З огляду на зазначену стратегічну ціль, важливо акцентувати увагу на впровадженні комплексного ребрендингу, який охоплюватиме не лише візуальні елементи, але й змістовне наповнення комунікацій - через нові інформаційні повідомлення, тон спілкування, якісний контент та авторське позиціонування. У рамках ребрендингу особливу роль відіграє редизайн логотипу. Таким чином, розвиток туристичної фірми «Мандрівочка» у 2025 році має базуватися на трьох основних опорах: цифровізація; ребрендинг; людський фактор.

8. Нами розроблені рекомендації щодо формування стратегічних альтернатив розвитку туристичної фірми «Мандрівочка»: модернізація напрямів нішевої спеціалізації подорожей та розробка нових авторських турів, що формують емоційний зв'язок із запропонованим брендом. Визначено потенційні ризики нішевих турів. Рекомендовано ряд управлінських дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми «Мандрівочка».

9. Для стійкого розвитку туристичної фірми «Мандрівочка» важливо дотримуватися принципів сталого туризму, зокрема екологічної відповідальності, співпраці з локальними громадами, збереження культурної спадщини та підвищення рівня сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. Strategic management in the hotel industry: Proposed strategic practices to recover from COVID-19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130-138. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0117>
2. Kulinich, T., Papp, V., & Tymchyna, Y. New approach to strategic management of tourism. *Enterprises: challenges and perspectives*. 2024. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.16>
3. Kumudumali, S H T. Impact of COVID-19 on tourism industry: a review. 2020. URL: <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/102834>
4. Noor, A., Novianti, S., Suryana, M., Amalia, S., & Octaviany, V. Changes in Strategies at Small and Medium-sized Travel Agencies. In *23rd Asian Forum of Business Education*. Atlantis Press. 2020. pp. 248-253. DOI: [10.2991/aebmr.k.200606.042](https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200606.042)
5. Pavlov, G. Strategic business planning – theoretical analysis of business strategies. *Journal of Management Sciences and Applications*. 2023. Pages: 103-117. URL: <https://www.unwe.bg/DOI/jomsa/2023.1/JOMSA.2023.1.08.pdf>
6. Pongsakornrungrsilp, S.; Pongsakornrungrsilp, P.; Kumar, V.; Maswongssa, B. The Art of Survival: Tourism Businesses in Thailand Recovering from COVID-19 through Brand Management. *Sustainability*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13126690>
7. Purwatiningsih. The influence of strategic planning, strategic implementation with stakeholders support on the performance of regional drinking water companies in region II. *Jurnal riset ekonomi manajemen*. 2024. Vol. 7, no. 2. P. 395–409. URL: <https://doi.org/10.31002/rekomen.v7i2.2000>.
8. Telegram-канал «Мандрівочки» <https://t.me/mandrivochkamylkolaivukraina>
9. Velikova, E. Innovation and digitalization in tourism - restriction or development for business in Bulgaria. *Trakia Journal of Sciences*, 17(Suppl.1). 2020. p.252–258. DOI: <https://doi.org/10.15547/tjs.2019.s.01.041>

10. Zbarsky, V., & Gribova, D. Modern features of regional development of the tourist industry in Ukraine. Scientific Opinion: Economics and Management. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-69-5>
11. Вебсайт глобальної туристичної платформи Luxury Escapes, яка пропонує ексклюзивні преміальні тури, готелі, круїзи та подорожі URL: https://luxuryescapes.com/us?srsltid=AfmBOoq-zPO03zERAIcnisz2ywtCZX4MRgsElEZ813P_vvxUR3nDD6DM
12. Вебсайт міжнародної туристичної компанії Intrepid Travel, що спеціалізується на організації пригодницьких, сталих і малогрупових подорожей у різні країни світу. URL: <https://www.intrepidtravel.com/en>
13. Вебсайт туристичного агентства «Мандрівочка». URL: <https://mandrivochka.org.ua>
14. Лабазевич, І. В., Косар, Н. Дослідження факторів впливу на ринок готельних послуг України у сучасних умовах. *The actual problems of regional economy development*. 2024. DOI: [10.15330/apred.2.20.222-231](https://doi.org/10.15330/apred.2.20.222-231)
15. Маркетинг у туризмі : підручник / Н. Є. Летуновська, О. В. Люльов. Суми: Сумський державний університет, 2020. – 270 с.
16. Офіційний вебсайт компанії TUI Group, однієї з найбільших туристичних корпорацій у світі. URL: <https://www.tuigroup.com/en>
17. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn>
18. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn>
19. Сторінка «Мандрівочки» в соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/share/158y4K54q9/>
20. Сторінка «Мандрівочки» в соціальній мережі Instagram. URL: https://www.instagram.com/mandrivochka_tour?utm_source=qr&igsh=YTNye nhudXJ3eWYx

- 21.Сторінка «Мандрівочки» в соціальній мережі TikTok. URL:
https://www.tiktok.com/@mandrivochka.mykolaiv?_t=ZM-8ucUntMJybf&_r=1
- 22.Терехов, Д., & Желавська, Н. Брендунання та брендинг у системі управління цифровим маркетингом компанії. *Modeling the development of the economic systems*. 2024.
- 23.Торопова Д. Д. Підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 72-73. С. 28–38.
 DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.72-73.280111>
- 24.Чепурда, Л., Чепурда, Г., & Матвійчук, Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024 С.68-78.
[https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9)
- 25.Чміль, Г., Малюкіна, С. Управління маркетингом як складова стратегічного розвитку туристичних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-131>
- 26.Чорна, Н. М. Стан та основні тренди розвитку туристичної галузі України в умовах сьогоденних викликів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. №8. С.72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-10>
- 27.Шестопал Д.А., Мозолев О.М. Теоретико-методичні та історичні передумови формування екологічного туризму. Актуальні проблеми розвитку освіти в сфері туризму, фізичної культури та спорту : матеріали IV всеукр. наук-практ. конф. 2021. С. 178–182. URL : <http://212.111.198.18:88/jspui/handle/123456789/431>