

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Ткачук Каріни Миколаївни

(ПІБ)

академічної групи 242-21з-1

(шифр)

спеціальності 242 Туризм

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туризм»

(офіційна назва)

на тему «Управління життєвим циклом туристичного підприємства»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Аналітичний	Бондаренко Л.А.			
2. Проектний	Бондаренко Л.А.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри туризму та  
економіки підприємства  
(повна назва)

Л.С. БЕЗУГЛА  
(підпис) (ініціали, прізвище)

«07» квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**  
(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Ткачук К.М. академічної групи 242-21з-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 242 Туризм  
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туризм»  
(офіційна назва)

на тему «Управління життєвим циклом туристичного підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Аналітичний	Аналіз життєвого циклу та системи управління розвитком туристичного підприємства	20.04.2025 р.
Проектний	Напрями вдосконалення системи управління життєвим циклом туристичного підприємства	29.05.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра		06.06.2025 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Л.А. Бондаренко  
(ініціали, прізвище)

Дата видачі 07.04.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 09.06.2025 р.

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_

(підпис здобувача вищої освіти) К.М. Ткачук  
(ініціали, прізвище)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	9
1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна	9
1.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна	21
1.3. Оцінка поточного стану життєвого циклу ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна	29
<b>РОЗДІЛ 2 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	35
2.1. Формування стратегічних підходів до підвищення гнучкості та конкурентоспроможності ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна з урахуванням стадій життєвого циклу	35
2.2. Розробка плану стабілізації та омолодження туристичного бізнесу в умовах стагнації	45
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний туристичний ринок характеризується високою динамічністю й невизначеністю: стрімкі зміни попиту, посилена конкуренція, коливання економічних і політичних умов (пандемічні обмеження, геополітичні ризики) вимагають від підприємств здатності оперативно коригувати свою стратегію та структуру. Тому вивчення методів управління життєвим циклом туристичного підприємства стає надзвичайно важливим для підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності.

На кожному етапі життєвого циклу (від становлення та росту до зрілості й можливого занепаду) змінюються ключові управлінські пріоритети: планування інвестицій, оптимізація ресурсів, оновлення продуктових ліній, реструктуризація організаційних процесів. Неправильне чи запізніле управління фазами життєвого циклу призводить до зниження ефективності діяльності, втрати клієнтської лояльності та фінансових збитків. Тому формування чіткої системи критеріїв і процедур переходу між фазами є критично важливим для довгострокової життєздатності туристичного підприємства.

Широке впровадження цифрових технологій (онлайн-платформи бронювання, CRM-системи, аналітика «великих даних») відкриває нові можливості для моніторингу та управління життєвим циклом. Проте без системного підходу до інтеграції цих інструментів у бізнес-процеси їхній потенціал використовується фрагментарно. Дослідження, спрямоване на розробку єдиної моделі управління життєвим циклом із залученням ІТ-рішень, дозволить підвищити точність прогнозів, оперативність прийняття рішень та якість обслуговування туристів. У контексті концепції сталого розвитку підприємства туризму дедалі більше уваги приділяється екологічним і соціальним аспектам діяльності: мінімізації екологічного впливу, залученню місцевих громад, дотриманню принципів корпоративної соціальної відповідальності. Управління життєвим циклом із урахуванням

цих факторів сприяє формуванню позитивного іміджу та зміцненню довгострокових партнерських зав'язків.

Таким чином, обрана тема є надзвичайно актуальною та перспективною, оскільки пропонує цілісний підхід до забезпечення стійкого розвитку й конкурентних переваг у сучасних умовах туристичної індустрії.

Проблематика управління життєвим циклом туристичного підприємства широко висвітлюється в працях вітчизняних науковців, зокрема І. Бережна, В. Голембський, Л. Бондаренко, М. Долішній, Н. Корнілова, А. Корнак, В. Мазуркевич, А. Махов, І. Кравченко, А. Бенца, Д. Стеченко, Я. Смоляк, І. Школа, Т. Ткаченко, М. Опалько, О. Любіцева та М. Ярмолка. Їх дослідження зосереджені на визначенні етапів розвитку підприємства, формуванні стратегій переходу між фазами «зародження - зростання - зрілість - спад» та розробці методів оптимізації кожного з цих етапів.

Щодо практичних аспектів управління життєвим циклом туристичних підприємств, зокрема аналіз структурованих моделей, їх тестування й адаптацію до українських реалій, значні внески зробили Л. І. Зеленська, В. Є. Редько, Ф. Поклонський, М. Опасько. Автори окреслили специфіку ресурсного забезпечення й часові рамки ключових фаз розвитку на прикладі підприємств Дніпропетровської області. Правове та нормативне забезпечення управління життєвим циклом розглядали В. Гостюк, О. Дьордяк, І. Жук, Т. Любонько та М. Семенов. Зазначені праці систематизують вимоги до корпоративного управління, внутрішніх контролів та звітності, необхідні для ефективного переходу підприємства між фазами зрілості та оновлення.

Актуальність, теоретична і практична значущість вказаних питань зумовили вибір теми, мету й завдання кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних основ і практичних аспектів управління життєвим циклом туристичного підприємства, а також розробка ефективних напрямів удосконалення системи управління на різних етапах його розвитку.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінити поточний стан життєвого циклу туристичного підприємства;
- запропонувати стратегічні підходи до підвищення гнучкості та конкурентоспроможності ФОП Чекодаєва В.А. з урахуванням стадій життєвого циклу;
- обґрунтувати план стабілізації та омолодження туристичного бізнесу в умовах стагнації чи ризику спаду.

**Об'єктом дослідження** є процес управління життєвим циклом туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти управління життєвим циклом туристичного підприємства на прикладі ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що дозволили забезпечити всебічний аналіз обраної тематики, зокрема:

- системного аналізу, для комплексного дослідження взаємозв'язків у процесі управління життєвим циклом туристичного підприємства;
- причинно-наслідкового аналізу, для виявлення факторів, що впливають на зміну фаз життєвого циклу;
- порівняльного аналізу, для зіставлення стану підприємства на різних етапах його розвитку;
- прямого структурного аналізу, для деталізації елементів управлінського процесу;
- узагальнення, для формування висновків на основі вивчених джерел і практичного матеріалу.

Для обробки та візуалізації результатів дослідження застосовувалися комп'ютерні інструменти: програмні пакети Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint) та Paint.

Аналіз внутрішньої документації ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни, зокрема фінансової звітності, комерційних планів і щоденної звітності, дозволив об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, рівень його ефективності та особливості організації туристичних послуг. Проведене безпосереднє спостереження за роботою офісу та процесом взаємодії з клієнтами надало практичне уявлення про ключові бізнес-процеси.

SWOT-аналіз дав змогу ідентифікувати основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що стало підґрунтям для формування рекомендацій щодо подальшого розвитку.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління туристичним підприємством з урахуванням особливостей його життєвого циклу. Запропоновані підходи дозволяють своєчасно ідентифікувати фазу розвитку підприємства, визначати відповідні управлінські пріоритети, оптимізувати використання ресурсів та обирати адекватну стратегію реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Окремо сформульовані рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність малих туристичних підприємств, зокрема ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни, з метою забезпечення стабільного зростання, конкурентоспроможності та адаптивності в умовах динамічного ринку.

**Апробація результатів.** Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені у VII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування», яка проходила 24-25 квітня 2025 р. за темою «Концепція життєвого циклу туристичного продукту: адаптація до сучасного туристичного ринку».

**Інформаційною базою дослідження** стали нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері туризму, аналітичні та статистичні матеріали Державної служби статистики України, звітні документи та внутрішня документація туристичного підприємства ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни (фінансова звітність, бізнес-плани, маркетингові матеріали), результати практичних спостережень.

Доповненням до інформаційної бази стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують питання життєвого циклу підприємства, стратегічного управління, інноваційного розвитку та специфіки функціонування туристичного бізнесу в умовах ринку.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 38 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 56 сторінках. Робота містить 14 таблиць, 14 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### АНАЛІЗ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна

Туристична галузь є однією з найдинамічніших сфер економіки, де діяльність туристичних агенцій відіграє ключову роль у формуванні конкурентного ринку послуг. В умовах високої конкуренції підприємства змушені постійно адаптуватися до змін попиту, розширювати спектр послуг, удосконалювати форми взаємодії з клієнтами та знаходити ефективні стратегії розвитку. Одним із ефективних способів досягнення стабільного функціонування підприємства є управління його життєвим циклом з урахуванням стадії розвитку, на якій воно перебуває.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна, яке успішно функціонує на ринку туристичних послуг України з 15 січня 2020 року. Станом на 2025 рік підприємство має 5 років і 3 місяці досвіду роботи, що дозволяє охарактеризувати його як стабільний суб'єкт малого підприємництва у сфері туризму.

Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД є:

79.11 - діяльність туристичних агентств.

Додаткові види діяльності:

79.90 - надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;

65.12 - інші види страхування, крім страхування життя;

82.99 - надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;

66.22 - діяльність страхових агентів і брокерів;

96.09 - надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у.;

63.99 - надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

Юридична адреса підприємства: 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, житловий масив Парус, буд. 8, кв. 14. Реєстраційний номер запису в ЄДР: 22240000000140814.

ФОП Чекодаєвої В.А. орендує офісне приміщення, розташоване в спальній частині м. Дніпро, що забезпечує хорошу транспортну доступність і зручні умови для паркування клієнтів. Просторий офіс обладнаний з урахуванням комфортного обслуговування відвідувачів: є зона очікування з м'якими кріслами, журнальними столиками, інформаційними матеріалами, рекламними стендами з актуальними пропозиціями та акціями.

Підприємство має всі необхідні реквізити для здійснення легальної господарської діяльності: банківські рахунки, печатку, штампи, документи реєстрації. Підприємство веде бухгалтерську та фінансову звітність відповідно до вимог чинного законодавства України.

Агенція орієнтується на надання персоналізованих туристичних послуг відповідно до потреб клієнтів різних соціальних груп. Пропонуються тури як українського, так і міжнародного напрямків, а також супутні послуги - страхування, трансфер, візова підтримка, індивідуальні консультації.

Місія підприємства полягає у створенні якісного сервісу, який би забезпечував клієнтам комфортний, безпечний та приємний відпочинок: *«Ми працюємо, щоб зробити туристичну агенцію найкращою для своїх клієнтів. Ми хочемо, щоб кожній людині, яка відвідує сайт компанії, звертається до офісу чи користується нашими послугами, подобалося бути нашим клієнтом».*

Основними принципами діяльності ФОП Чекодаєвої В.А. є:

- індивідуальний підхід до клієнта;
- гнучка система цін і знижок;
- відповідальність за якість послуг;
- постійний аналіз ринку та оновлення туристичних пропозицій;
- дотримання етичних стандартів взаємодії з клієнтами та партнерами.

Завдяки активній роботі, діловій репутації та клієнтській довірі, підприємство є конкурентоспроможним на регіональному ринку. Його діяльність створює передумови для подальшого розширення, диверсифікації послуг та формування стратегічних пріоритетів з урахуванням фази життєвого циклу, в якій перебуває підприємство

Основним напрямом діяльності є турагентська діяльність, яка включає підбір, продаж та супровід стандартних і індивідуальних турів, сформованих туроператорами. Основні напрями діяльності ФОП Чекодаєвої В.А. представлені на рисунку 1.1.

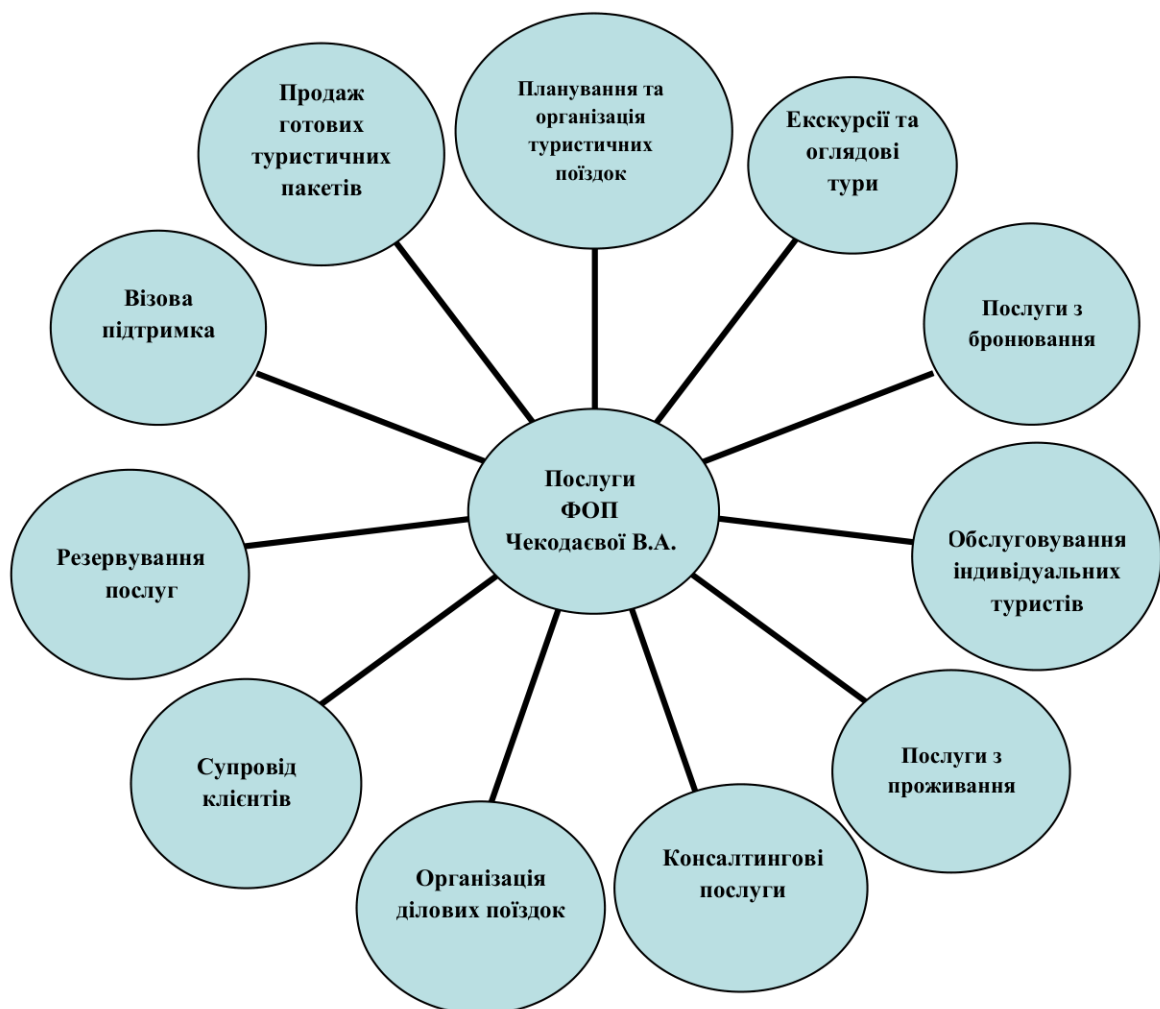


Рисунок 1.1 – Напрями діяльності ФОП Чекодаєвої В.А.

Джерело: складено автором

Розглянемо найзатребуваніші послуги окремо:

- планування та організація туристичних поїздок, що включає бронювання готелів, транспортних квитків (авіа, залізничних, автобусних), трансферів, страхування та інших послуг;
- продаж готових туристичних пакетів, до складу яких входять проживання, харчування, екскурсії, страхування та трансфер;
- організація ділових поїздок, конференцій, семінарів, корпоративних подій для бізнес-клієнтів;
- обслуговування індивідуальних туристів, які віддають перевагу самостійним подорожам і потребують індивідуального підходу;
- організація екскурсійних та оглядових турів для відвідування історичних, природних і культурних об'єктів;
- надання консалтингових послуг з питань подорожей, візової підтримки, медичного страхування, безпеки подорожей.

Окремим аспектом діяльності є резервування послуг - агенція здійснює бронювання готелів, авіаквитків, трансферів, екскурсій та інших супутніх послуг, а також супровід клієнтів на всіх етапах подорожі. Функціонування агенції забезпечує колектив із шести співробітників, до якого входять: директор, бухгалтер, юрист-консульт, два менеджери з продажу та менеджер з реклами (рис. 1.2).

Як видно з рисунку 1.2. на верхньому рівні структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво та стратегічне планування діяльності агенції. Безпосередньо підпорядковуються директору бухгалтер та юрист-консультант, які відповідають за фінансово-економічні та правові аспекти діяльності.

Операційну діяльність забезпечують три ключові підрозділи, які підпорядковуються директору: два менеджери з продажу та менеджер з реклами. Менеджери з продажу працюють із клієнтами, формують турпродукти та здійснюють бронювання, тоді як менеджер з реклами

відповідає за просування послуг компанії, маркетинг і роботу з цільовою аудиторією.

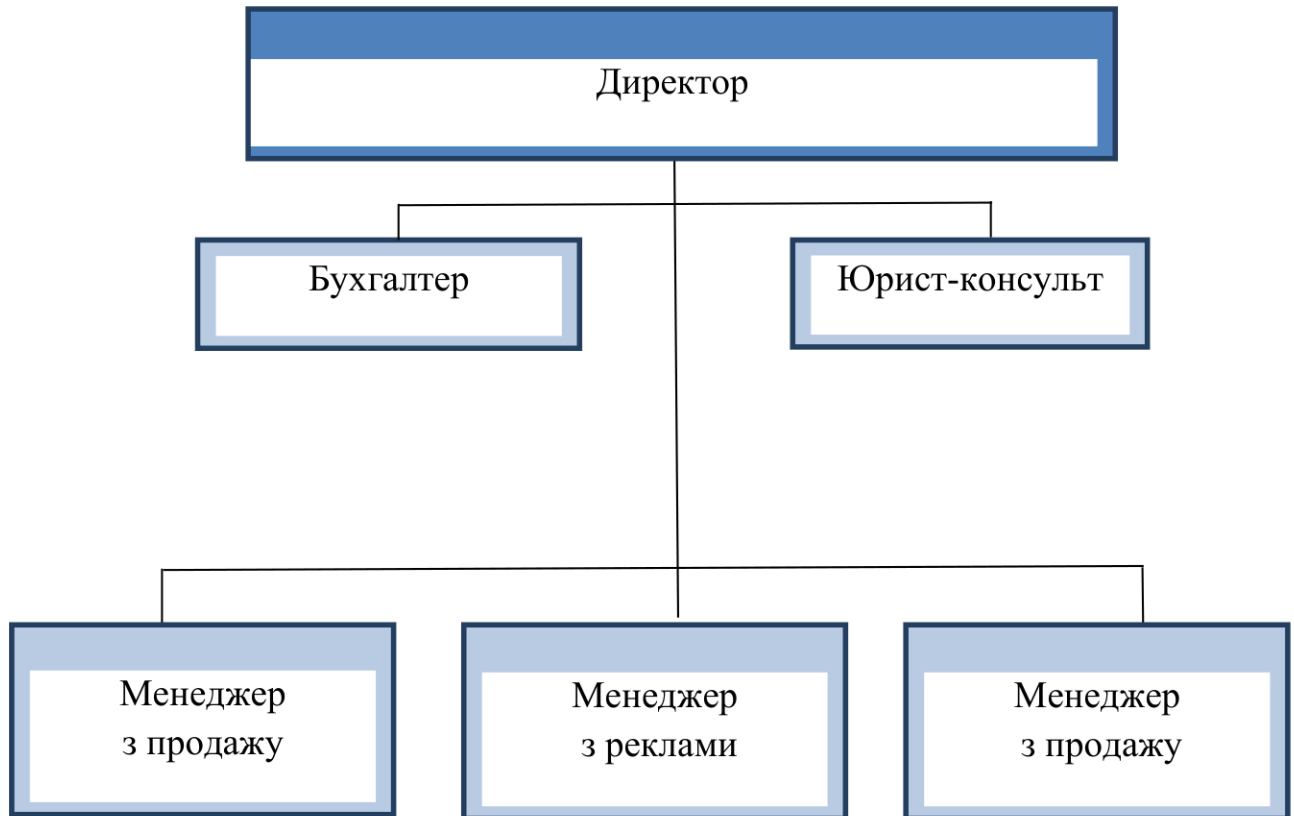


Рисунок 1.2 – Організаційна структура ФОП Чекодаєва В.А.

Джерело: складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

Аналіз функціональних обов'язків кожного працівника на ФОП Чекодаєвої В.А. представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз обов'язків працівників ФОП Чекодаєва В.А.

Назва підрозділу	Функціональні обов'язки працівників
Директор ФОП Чекодаєва В.А.	Основні функції директора наступні: здійснює загальне керівництво туристичною агенцією, визначає стратегічні напрями її розвитку, відповідає за організацію роботи колективу, укладає договори з партнерами та постачальниками, приймає управлінські рішення щодо фінансової діяльності, персоналу та розширення асортименту туристичних послуг. Крім того, директор слідкує за змінами на туристичному ринку, аналізує кон'юнктуру попиту та впроваджує нові підходи до обслуговування клієнтів.

Бухгалтер	Здійснює ведення фінансового та податкового обліку, готує звітність, контролює виконання фінансових зобов'язань за договорами, взаємодіє з банківськими установами, складає кошториси та фінансові плани, забезпечує дотримання вимог чинного законодавства у сфері оподаткування.
Юрист-консульт	Супроводжує правові аспекти діяльності підприємства, готує договори з туристами та партнерами, консультує з питань законодавства у сфері туризму, здійснює правову підтримку у випадках конфліктних ситуацій, представляє інтереси агенції в офіційних інстанціях.
Менеджер з реклами	Відповідає за просування послуг агенції на ринку. Його функції включають: розробку та реалізацію рекламних кампаній у соціальних мережах, медіа та офлайн-каналах, створення банерів, листівок, брошур, відеоматеріалів, аналіз цільової аудиторії та ефективності рекламних заходів, моніторинг ринку та виявлення нових трендів у сфері туристичного маркетингу, удосконалення бренду туристичної агенції та підвищення її впізнаваності.
Менеджер з продажу	Безпосередньо працюють із клієнтами, формують пропозиції, надають консультації, здійснюють підбір турів згідно з індивідуальними побажаннями, бронюють послуги (готелі, транспорт, страхування, екскурсії) та супроводжують клієнта на всіх етапах подорожі. Менеджери вільно володіють сучасними інтернет-технологіями, CRM-системами, мають навички переконання, а також оперативно реагують на нештатні ситуації під час поїздок клієнтів.
Кожен працівник виконує власну чітко визначену функцію, що дозволяє агенції ефективно працювати як єдина система. Злагоджена взаємодія всіх структурних одиниць спрямована на підвищення якості обслуговування, розширення ринку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	

Джерело: складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

ФОП Чекодаєвої В.А. охоплює не лише класичні елементи турагентської роботи, а й постійно розширюється у напрямку сучасних форм подорожей, бізнес-туризму, персоналізованих послуг, що свідчить про активний розвиток підприємства та його прагнення до зміцнення позицій на туристичному ринку України.

Аналіз виробничої діяльності туристичного підприємства наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Динаміка проданих туристичних путівок ФОП Чекодаєва В.А. за 2023-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
		2023	2024		
Обсяг наданих туристичних послуг, з них:	тис. грн	17718	15890	1828	11,50
Іноземцям для подорожі в межах України	тис. грн	4980	5140	-160	-3,11
Громадянам України для подорожі за кордон	тис. грн	8369	7442	927	12,46
Громадянам України для подорожей в межах України	тис. грн	4369	3308	1061	32,07
Кількість реалізованих туристичних путівок, всього, з них:	одиниці	902	854	48	5,62
Іноземцям для подорожі в межах України	одиниці	215	241	-26	-10,79
Громадянам України для подорожі за кордон	одиниці	429	415	14	3,37
Громадянам України для подорожей в межах України	одиниці	258	198	60	30,30
Кількість обслугованих туристів	осіб	2255	2135	120	5,62
у тому числі подорожуючих в межах території України	осіб	1017	987	30	3,04
За кордоном	осіб	1238	1148	90	7,84
Кількість екскурсантів	осіб	847	826	21	2,54
Кількість наданих туроднів, всього, з них:	туродні	10147	9412	735	7,81
- іноземцям для подорожі в межах України	туродні	1183	1205	-22	-1,83
- громадянам України для подорожі за кордон	туродні	5214	4399	815	18,53
- громадянам України для подорожей в межах України	туродні	3750	3808	-58	-1,52
Середня кількість туроднів наданих 1 туристу	туродні	4,50	4,41	0,09	2,07

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки обсягів реалізованих туристичних послуг та кількісних показників діяльності ФОП Чекодаєвої В.А. за 2023-2024 роки засвідчив певні тенденції розвитку підприємства в умовах конкурентного

середовища та змін ринкової кон'юнктури. Загальний обсяг наданих туристичних послуг у 2024 році скоротився порівняно з попереднім роком на 11,5%, що в абсолютному вираженні становить 1828 тис. грн. Незважаючи на загальне зниження, було зафіксовано зростання обсягів реалізованих послуг громадянам України, які подорожують як за кордон, так і в межах країни, що свідчить про зростання інтересу до організованих турів серед вітчизняних туристів (рис. 1.3).

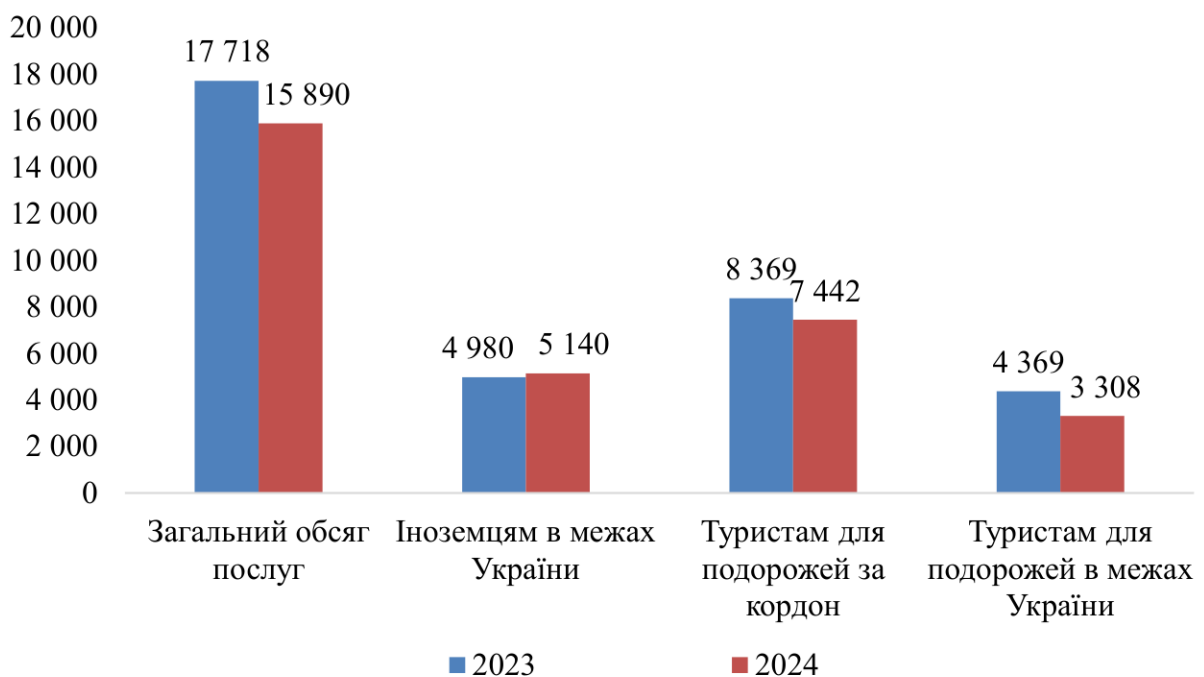


Рисунок 1.3 – Обсяги наданих туристичних послуг ФОП Чекодаєва В.А. у 2023 та 2024 роках за основними категоріями споживачів

Джерело: складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

Найбільш стрімке зростання продемонстрував сегмент внутрішнього туризму серед громадян України - на 32,07%, що підтверджує тенденцію посилення попиту на подорожі всередині країни, зокрема у зв'язку з економічними чинниками та обмеженнями міжнародної мобільності. Водночас обсяги обслуговування іноземців для подорожей в межах України зменшились на 3,11%, що може пояснюватися як геополітичними

обмеженнями, так і зниженням маркетингової активності агенції на зовнішньому ринку.

Кількість реалізованих туристичних путівок скоротилась на 5,62%, проте помітне зростання відбулося в категорії внутрішніх подорожей громадян України, де приріст склав 30,3%, що свідчить про гнучку адаптацію агенції до змін споживчих вподобань і переорієнтацію з міжнародного на внутрішній ринок. Разом з тим, часткове скорочення кількості клієнтів, які скористалися послугами для виїзду за кордон, та незначне зниження кількості екскурсантів, вказують на потребу вдосконалення рекламної політики та зміцнення позицій на міжнародному туристичному ринку.

У структурі туристичних потоків переважають клієнти, які подорожують за межі України, що залишається основним джерелом доходу підприємства. Однак позитивна динаміка внутрішнього туризму та збільшення середньої тривалості подорожей (на 2,07%) свідчать про стійке зростання інтересу до регіональних маршрутів і відкривають перспективи для диверсифікації туристичних продуктів.

Загалом, отримані результати свідчать про достатню стабільність підприємства та ефективне реагування на зміни попиту, однак потребують подальшого стратегічного переосмислення та розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності на обох сегментах ринку - внутрішньому та зовнішньому

На рисунку 1.4 представлено динаміку чисельності персоналу ФОП Чекодаєва В.А. за період 2022-2024 роки, що дає змогу наочно простежити зміни у кадровому складі підприємства та оцінити ефективність реалізованої кадрової політики в контексті загальних тенденцій розвитку. Зокрема, у 2022 році відбулося збільшення чисельності персоналу до 5 осіб, що становить приріст на 25% порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році спостерігалось тимчасове зниження кількості персоналу до 4 осіб (скорочення на 20%) порівняно з 2022 роком. Таке зменшення обумовлене

адаптацією до змін зовнішнього середовища, сезонним характером попиту або необхідністю оптимізації витрат у період економічної нестабільності.

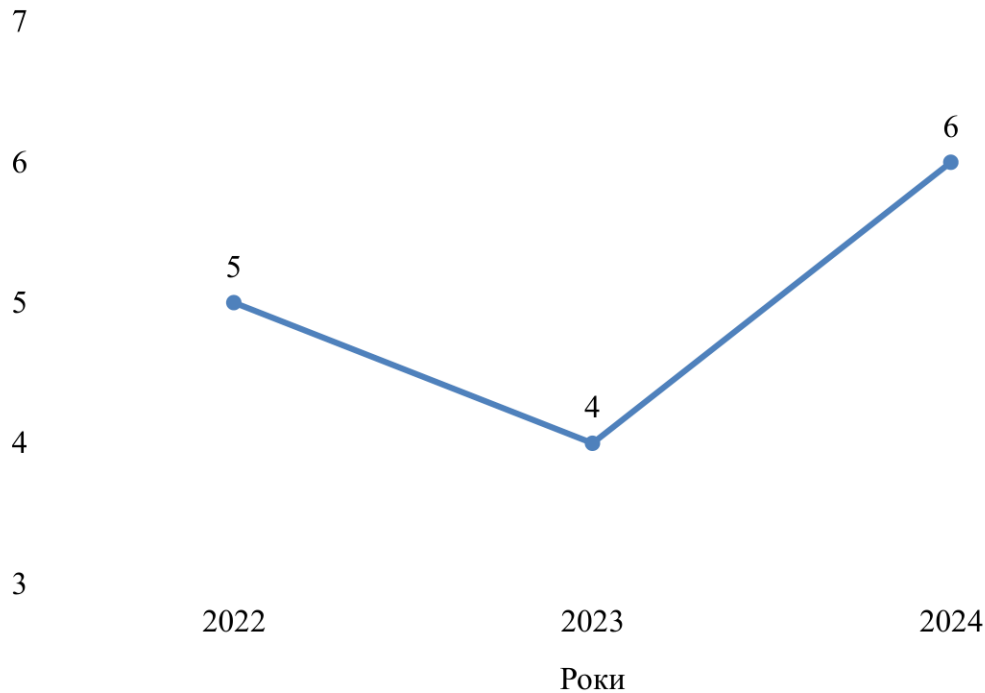


Рисунок 1.4 – Динаміка чисельності персоналу ФОП Чекодаєвої В.А.

*Джерело:* складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

Починаючи з 2024 року кадровий склад зростає до 6 осіб (+16,7% у порівнянні з попереднім роком), що свідчить про активний розвиток підприємства, розширення спектра послуг та збільшення обсягів діяльності. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що попри окремі коливання кадрового складу, загальна тенденція є позитивною. Підприємство демонструє стабільне зростання та адаптивність до змін, а кадрова політика орієнтована на зміцнення ресурсного потенціалу, підвищення якості обслуговування клієнтів і забезпечення ефективного функціонування в умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку.

Для об'єктивної оцінки ефективності функціонування ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни важливим етапом є аналіз ключових фінансово-економічних показників, які дозволяють комплексно оцінити динаміку доходів, витрат, рівень прибутковості, а також виявити сезонні коливання в

обсягах реалізації туристичних послуг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни за 2023-2024 рр.

Показники	Роки		Відхилення	
	2023	2024	Абсолютне +-	Відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації туристичної продукції, тис. грн	3250	3870	620	19,08
Собівартість реалізованої туристичної продукції, тис. грн.	1785	2099	314	17,59
Собівартість у відсотках до виручки, %	55	54	-1	X
Валовий прибуток, тис. грн.	1465	1771	306	20,89
Інші операційні доходи, тис.грн.	20	25	5	25,0
Адміністративні витрати, тис.грн.	80	85	5	6,25
Витрати на збут, тис.грн.	60	75	15	25,0
Інші операційні витрати, тис.грн.	10	12	2	20,0
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1335	1624	289	21,65
Податок на прибуток (5% від виручки), тис. грн	163	194	31	19,02
Чистий прибуток / збиток, тис.грн	1172	1430	258	22,01

Джерело: складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

Аналіз фінансово-економічних показників наведений у таблиці 1.3 свідчить про позитивну динаміку основних фінансових результатів у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації туристичної продукції зріс на 620 тис. грн або на 19,08%, що свідчить про збільшення обсягів реалізованих послуг, зростання клієнтської бази або підвищення середнього туристичного чека (рис. 1.5-1.6).

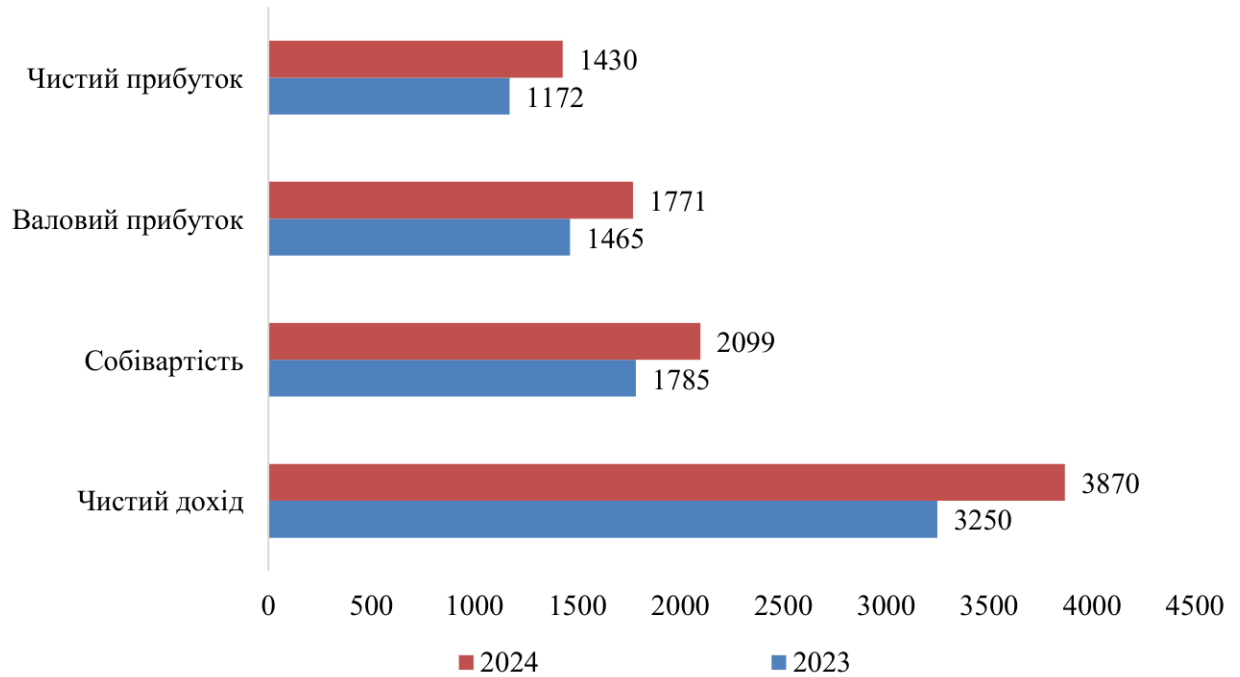


Рисунок 1.5 – Діаграма основних фінансових показників діяльності  
ФОП Чекодаєвої В.А. у 2023-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

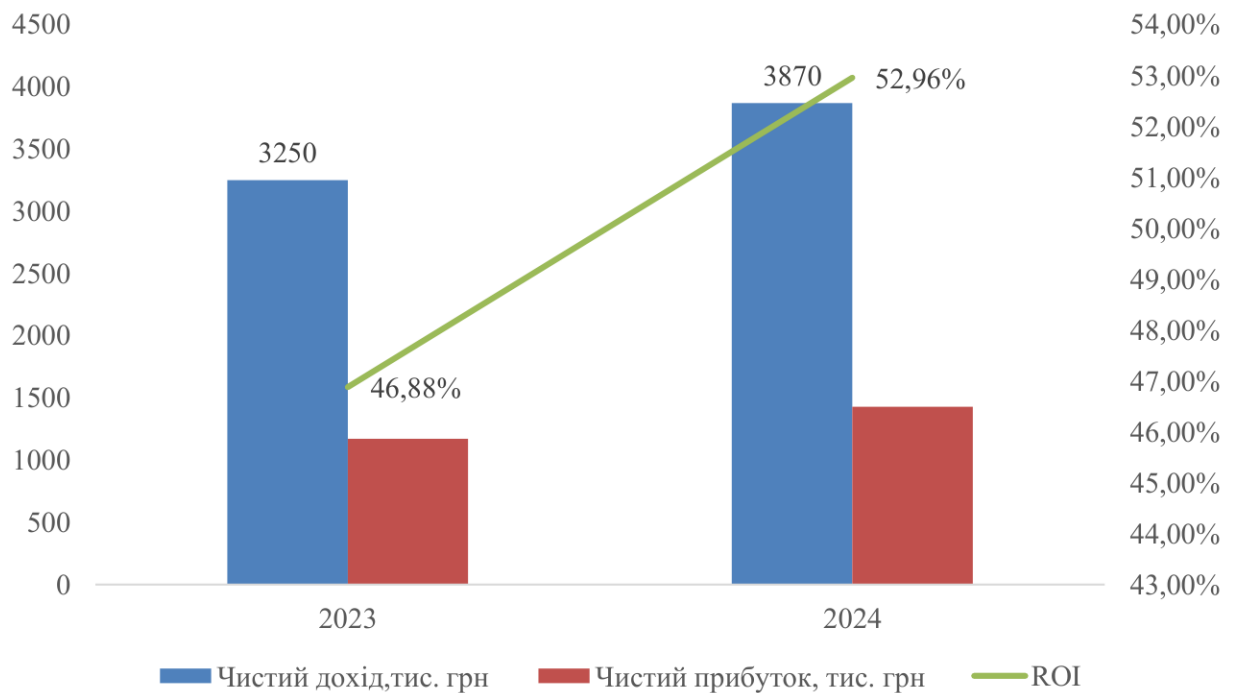


Рисунок 1.6 – Динаміка чистого доходу, чистого прибутку та показника ROI  
ФОП Чекодаєвої В.А. за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних ФОП Чекодаєва В.А.

Собівартість реалізованої туристичної продукції зросла на 314 тис. грн (+17,59%), що є очікуваним на фоні зростання обсягів. При цьому частка собівартості у виручці зменшилася на 1% (з 55% до 54%), що свідчить про покращення ефективності витратної частини та зростання маржинальної частки. Валовий прибуток збільшився на 306 тис. грн (+20,89%), що підтверджує покращення прибутковості діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства. Зростання інших операційних доходів на 25% також позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат.

Незначне підвищення адміністративних витрат (на 11%) та витрат на збут (на 24%) зумовлено розширенням діяльності, активізацією маркетингової діяльності та збільшенням штату на 1 особу. Інші операційні витрати також зросли, але залишаються незначними у структурі витрат. Чистий прибуток підприємства зріс на 258 тис. грн або на 22,01%, що свідчить про стабільне зростання та ефективне управління витратами.

Отже, продемонстрована динаміка дозволяє зробити висновок про успішність обраної бізнес-стратегії та перспективність подальшого розвитку ФОП Чекодаєвої В.А. на туристичному ринку.

## **1.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна**

Для формування ефективної стратегії управління туристичним підприємством важливою складовою є аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати фактори, які впливають на діяльність компанії як з боку внутрішніх ресурсів та організаційних процесів, так і з боку ринкового середовища, конкурентів, законодавства та макроекономічних умов.

Внутрішнє середовище підприємства включає кадрові ресурси, матеріально-технічну базу, рівень обслуговування та ефективність управлінських рішень. Зовнішнє середовище, у свою чергу, охоплює ринкову

ситуацію, споживацькі вподобання, рівень конкуренції, сезонність попиту, політичні та економічні ризики, інституційні та законодавчі фактори.

З метою комплексної оцінки стратегічної позиції ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни доцільно застосувати інструмент SWOT-аналізу, який дозволяє систематизовано дослідити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози, що впливають на його функціонування та перспективи розвитку. SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і дозволяє виявити конкурентні переваги, зони ризику, потенціал зростання та ті бар'єри, які можуть обмежувати діяльність підприємства.

Результати SWOT-аналізу діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
	1. Зручне розташування офісу у спальному районі м. Дніпро; 2. Налагоджені партнерські зв'язки з надійними туроператорами 3. Добре знання ринку локального та виїзного туризму; 4. Досвідчений і клієнтоорієнтований персонал; 5. Гнучкість та швидка адаптація до змін попиту.	1. Обмежений спектр додаткових послуг; 2. Якість цифрового сервісу нижча, ніж у конкурентів; 3. Відсутність постійного інвестування у розвиток; 4. Недостатня присутність у цифровому середовищі; 5. Обмежена маркетингова активність.
<b>Можливості</b>	<b>Поле стратегій (використання можливостей)</b>	
1. Популяризація внутрішнього туризму державою; 2. Зростання інтересу до індивідуальних подорожей;	1. Розширення спектру внутрішніх турів для різних вікових категорій 2. Запуск персоналізованих турів з використанням CRM-систем 3. Активне просування послуг через соціальні	

3. Підвищення цифрової грамотності населення; 4. Доступність інструментів діджитал-маркетингу; 5. Розвиток локального бізнес-туризму.	мережі та онлайн-рекламу 4. Автоматизація бронювання та супроводу клієнтів через сайти/боти 5. Формування пропозицій для підприємств: тури вихідного дня, МІСЕ-напрямок
<b>Загрози</b>	<b>Поле стратегій (нейтралізація загроз)</b>
1. Економічна нестабільність в умовах війни; 2. Зниження купівельної спроможності клієнтів; 3. Зростання вартості авіаперевезень та курсу валют; 4. Високий рівень конкуренції з боку мережевих агенцій та онлайн-сервісів.	1. Формування бюджету антикризового реагування та знижок у міжсезоння; 2. Введення бюджетних пакетів турів, розстрочок, акцій; 3. Фокус на автобусні тури, подорожі Україною, партнерські програми; 4. Акцент на персоналізований сервіс і лояльність клієнтів.

*Джерело: розроблено автором*

Проведений SWOT-аналіз діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни дозволив виявити ключові внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також окреслити зовнішні можливості й загрози, які безпосередньо впливають на його конкурентоспроможність.

До сильних сторін належать зручне розташування офісу у спальній частині міста, наявність стабільних партнерських відносин з туроператорами, досвід роботи на туристичному ринку, а також клієнтоорієнтованість і гнучкість у реагуванні на зміни сучасного попиту. Зазначені фактори формують основу конкурентної переваги, сприяють утриманню постійної клієнтської бази та дозволяють оперативно адаптувати послуги до ринкових вимог.

Водночас підприємство має низку слабких сторін, серед яких варто відзначити обмеженість додаткових послуг, низьку цифрову присутність, відсутність системного підходу до інвестування у маркетинг, а також недостатню активність у просуванні бренду через онлайн-канали. У сучасних

умовах діджиталізації це може призводити до втрати частини цільової аудиторії, зокрема молоді та активних користувачів онлайн-сервісів.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є розвиток внутрішнього туризму в Україні, зростання попиту на індивідуальні подорожі, а також активне поширення цифрових інструментів, які можуть бути використані для автоматизації послуг і розширення онлайн-продажів. Реалізація стратегій на основі цих можливостей дозволить підприємству розширити спектр пропозицій і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

До загроз належать економічна нестабільність, зниження доходів населення, зростання цін на послуги перевезення та конкуренція з боку великих туристичних мереж і цифрових платформ. Ці чинники формують ризики зменшення обсягу реалізації послуг і загрожують зниженням фінансової стабільності в разі відсутності гнучкої антикризової політики.

Результати проведеного аналізу, зазначені у табл. 1.4 дозволили зробити висновок, що ФОП Чекодаєвої В.А. має низку суттєвих внутрішніх переваг, які забезпечують стабільне функціонування на ринку та формують базу для подальшого зростання. Водночас для досягнення сталого розвитку необхідно системно усувати слабкі сторони, зокрема - розширити присутність в онлайн-просторі, покращити якість додаткових послуг і підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Стратегічні можливості, пов'язані з діджиталізацією, популярністю внутрішнього туризму та зміною споживчих запитів, мають бути використані для формування нових туристичних продуктів. З огляду на виявлені загрози, підприємству доцільно впровадити превентивні заходи фінансової безпеки, оптимізації витрат і розробки кризових сценаріїв, що дозволить зберегти конкурентні позиції навіть в умовах зовнішньої нестабільності.

Для кількісної оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни доцільно застосувати бальну методику, що базується на PEST-аналізі. Такий підхід дозволяє не лише якісно охарактеризувати основні політичні, економічні, соціальні та



	Активізація внутрішнього туризму						○			
Соціальна	Рівень життя							○		
	Демографічні зміни			○						
	Попит на безпечні, екологічні та індивідуальні подорожі				○					
	Значущість соціальних мереж і відгуків у прийнятті рішень		○							
	Зміна споживчих вподобань					○				
	Урбанізація та мобільність	○								
Технологічна	Розвиток цифрових платформ бронювання, автоматизація продажів						○			
	Інтернет-комунікації та маркетинг				○					
	Потреба в цифрових навичках персоналу та впровадженні CRM-систем			○						
	Системи самообслуговування							○		

*Джерело: розраховано автором за даними експертної оцінки*

Згідно з табл. 1.5 було виявлено, що найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні, соціальні та технологічні чинники, при цьому політична сфера також залишається нестабільною через зовнішні ризики, пов'язані з війною та регуляторною невизначеністю.

У політичній сфері позитивно оцінено підтримку регіонального туризму з боку органів місцевого самоврядування (8 балів), що створює умови для залучення клієнтів до внутрішніх подорожей. Водночас геополітична напруженість, мобілізація, обмеження на перетин кордонів та недосконалість податкової політики в туристичній галузі отримали оцінку

3-4 бали, що свідчить про наявність суттєвих бар'єрів у політичному середовищі.

Серед економічних факторів ключовими викликами визнано залежність від валютного курсу, інфляційні процеси, зниження інвестиційної привабливості та негативний вплив війни та пандемії на попит - усі ці характеристики потрапили до зони слабких сторін (1-3 бали). Це свідчить про високий рівень фінансової нестабільності, що може обмежувати активність клієнтів та зменшувати купівельну спроможність.

Натомість соціальна сфера демонструє стабільні та позитивні тенденції. Активізація внутрішнього туризму, зростання інтересу до індивідуальних, безпечних подорожей, зростаюча роль соціальних мереж та урбанізація, які отримали оцінку в межах 6-8 балів. Такі результати свідчать про сприятливе соціальне середовище для просування турів усередині країни.

У технологічному аспекті спостерігається впевнене зростання цифровізації - високі бали отримали розвиток онлайн-бронювання, цифрові канали комунікації, потреба в CRM-системах, що дає можливість активного впровадження інновацій та автоматизації взаємодії з клієнтами.

Таким чином, для досягнення стабільного розвитку ФОП Чекодаєвій В.А. необхідно:

- посилити маркетингову активність в онлайн-просторі;
- зосередитись на внутрішньому ринку;
- мінімізувати валютні ризики за рахунок локальних турів;
- інвестувати у цифрові рішення (CRM, платформи бронювання, соціальні мережі);
- швидко реагувати на зміни в політичному середовищі.

Для візуалізації ступеня впливу зовнішнього середовища на діяльність туристичного підприємства було здійснено узагальнення результатів PEST-аналізу у форматі середньої бальної оцінки за кожною сферою. На рисунку 1.7 відображено рівень впливу політичних, економічних, соціальних та

технологічних чинників на діяльність ФОП Чекодаєвої В.А. відповідно до результатів експертного опитування.

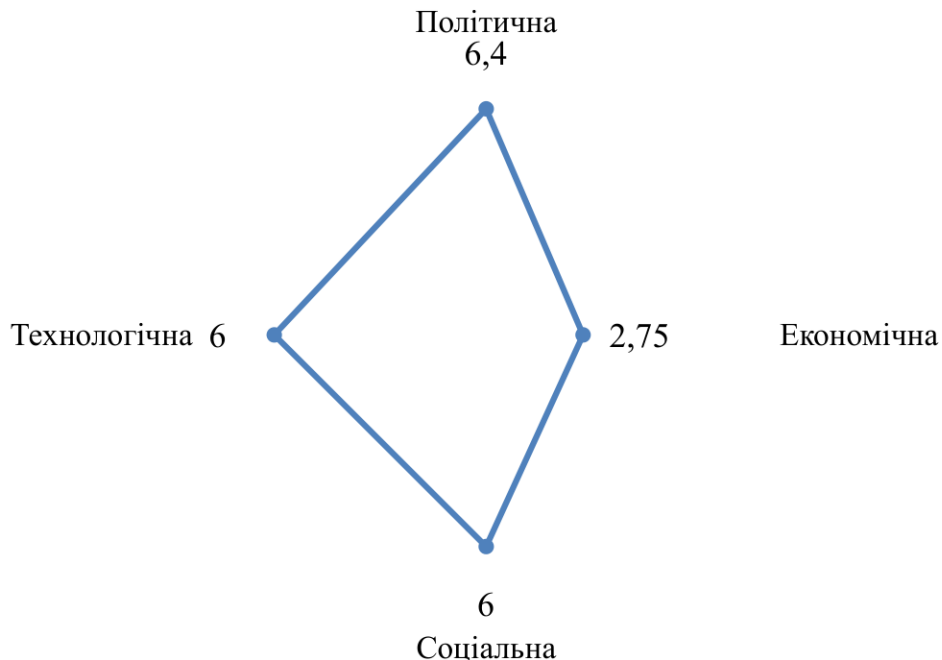


Рисунок 1.7 – Середня оцінка за сферами оточення ФОП Чекодаєвої В.А.

*Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування*

Отже, результати експертної бальної оцінки зовнішнього середовища діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни, демонструють, що найбільш сприятливими є політична (6,4 бали), соціальна (6,0 бали) та технологічна (6,0 бали) сфери. Це свідчить про наявність умов для розвитку підприємства завдяки підтримці внутрішнього туризму, зростаючому попиту на безпечні та індивідуальні подорожі, а також поширенню цифрових інструментів і сервісів автоматизації.

Найменшу середню оцінку отримала економічна сфера (2,75 бали), що свідчить про високі ризики, пов'язані з інфляцією, валютною нестабільністю, зниженням платоспроможності населення та загальною економічною невизначеністю. Це є найбільш критичною зоною, яка може обмежити

можливості розвитку туристичного бізнесу в коротко- та середньостроковій перспективі.

Таким чином, підприємству доцільно орієнтуватися на реалізацію стратегій, які дозволяють використовувати переваги соціального й технологічного середовища, одночасно розробляючи антикризові заходи у відповідь на економічні загрози.

### **1.3 Оцінка поточного стану життєвого циклу ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна**

Оцінка життєвого циклу туристичного підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє визначити етап розвитку організації, виявити характерні ознаки її функціонування, обґрунтувати управлінські рішення та сформувані ефективну бізнес-стратегію. У контексті туристичної сфери, де ринок характеризується високою динамікою, сезонністю та чутливістю до змін макросередовища, розуміння фази життєвого циклу дає змогу забезпечити адаптивність підприємства, мінімізувати ризики та підвищити його конкурентоспроможність.

ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна, як суб'єкт малого підприємництва у сфері туристичних послуг, функціонує на ринку понад п'ять років, що дозволяє здійснити комплексну оцінку його еволюції на основі ключових показників діяльності, внутрішніх ресурсів, ринкових умов та стратегічних перспектив. На нашу думку слід ідентифікувати стадії його життєвого циклу, що є основою для прийняття рішень щодо подальшого розвитку, інвестування, маркетингових заходів та кадрової політики

За результатами аналізу організаційно-економічних характеристик, фінансових результатів, динаміки туристичних потоків, кадрового складу та інструментів стратегічного управління встановлено такі ознаки поточної фази життєвого циклу ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна:

- фінансові результати стабільно зростають: чистий дохід у 2024 році збільшився на 19,08%, а чистий прибуток - на 22,01%, що свідчить про ефективну модель монетизації послуг;
- кадрова політика є адаптивною: підприємство нарощує персонал, що є ознакою зростання обсягів діяльності;
- продуктова лінійка розширюється, зокрема за рахунок індивідуалізованих і внутрішніх турів;
- клієнтська база демонструє зміни у структурі попиту на користь внутрішнього туризму, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін;
- SWOT- і PEST-аналізи підтвердили переважання сприятливих умов у соціально-технологічному середовищі при наявності економічних ризиків, що ще не призвели до суттєвих негативних наслідків.

Узагальнюючи ці показники, можна стверджувати, що ФОП Чекодаєва В.А. перебуває на стадії зростання з переходом до стадії стабілізації. Підприємство вже пододало етап початкового становлення, сформувало сталу клієнтську базу, удосконалило структуру та механізми управління, але ще не досягло повної зрілості, яка характеризується стабілізацією доходів і зменшенням темпів приросту.

На нашу думку, саме на стадії зростання ФОП Чекодаєвій В.А. необхідно активно інвестувати в цифрову трансформацію (CRM-системи, мобільні додатки), зміцнювати бренд через онлайн-маркетинг і лояльність клієнтів, нарощувати частку на внутрішньому ринку а також підготувати сценарії антикризової підтримки на випадок загострення економічної ситуації.

Розглянемо стадії життєвого циклу ФОП Чекодаєвій В.А. у таблиці 1.6.

Стадію зародження підприємство успішно пододало в перші роки діяльності, сформувавши сталу бізнес-модель, закріпивши свою присутність на ринку та вибудувавши систему партнерських відносин із туроператорами. Загалом, під час періоду зростання туристичне підприємство демонструє

активну динаміку розвитку: розширюється база клієнтів, зростають обсяги продажу, збільшується прибутковість. У цей період підвищується впізнаваність бренду, оптимізується структура послуг, зміцнюються кадри.

Таблиця 1.6 – Стадії життєвого циклу ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна

Стадія	Характеристика	Ознаки для ФОП Чекодаєвої В.А.
Зародження	Реєстрація, розробка концепції, старт продажів	Подолано
Зростання	Розширення клієнтської бази, збільшення доходів, зростання витрат	Активна динаміка, (зростання персоналу та доходів)
Стабілізація	Встановлення стабільного прибутку, оптимізація діяльності	Часткове досягнення (прибутковість і стабільність)
Насичення	Сповільнення темпів зростання, конкуренція, потреба в інноваціях	Ще не досягнуто
Спад/Оновлення	Падіння показників або реструктуризація, вихід на новий рівень розвитку	У перспективі (можлива цифрова трансформація)

*Джерело: складено автором*

Саме така динаміка спостерігається у ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни: підприємство нарощує обсяги реалізації, підвищує якість обслуговування та впроваджує інструменти цифрового просування.

На стадії стабілізації обсяги реалізації туристичних послуг залишаються високими, однак темпи зростання сповільнюються. Прибуток підприємства ще може зростати за рахунок оптимізації витрат та повторних продажів постійним клієнтам. Для ФОП Чекодаєвої В.А. характерною є часткова стабілізація бізнес-процесів: зберігається позитивна фінансова динаміка, налагоджено внутрішню організаційну структуру, розширено перелік напрямків обслуговування. Водночас зростає конкуренція на ринку,

зокрема з боку великих турагенцій, що мають доступ до агресивного цифрового маркетингу, демпінгових стратегій і масштабних партнерств із туроператорами.

У разі, якщо не здійснювати інноваційне оновлення, не впроваджувати сучасні CRM-системи, мобільні додатки чи не активізувати онлайн-просування, підприємство може з часом перейти у стадію насичення або навіть спаду. Така фаза супроводжується зниженням обсягів продажів, зменшенням маржинальності та загрозою втрати ринкових позицій через поява більш технологічних і дешевших конкурентів.

Факторами, що можуть зумовити спад туристичного підприємства, є зниження платоспроможності клієнтів, поява нових форматів самостійного бронювання без посередників, загострення конкуренції внаслідок демпінгу та макроекономічна нестабільність. Уникнути цього можливо за рахунок стратегій оновлення: диференціації послуг, активного просування в соціальних мережах, розвитку нових сегментів, зокрема МІСЕ-напряму чи медичного туризму, а також впровадження клієнтоорієнтованих digital-інструментів.

Таким чином, життєвий цикл ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни, на відміну від окремого туру чи продукту, значно ширший за тривалістю та має більш складну динаміку. Він залежить не лише від ринкових умов, а й від ефективності управлінських рішень, здатності до адаптації та інноваційного мислення.

Наступним здійснено порівняння характеристик діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни з типовими ознаками класичних етапів розвитку підприємства. Оцінювання проведено за такими критеріями: динаміка фінансових показників, обсяг реалізованих послуг, кадровий потенціал, організаційна структура, ступінь цифровізації, рівень конкурентоспроможності, наявність інновацій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика діяльності ФОП Чекодаєва В.А. з типовими ознаками класичних етапів розвитку туристичного підприємства

Критерій оцінки	Типові ознаки етапів життєвого циклу	Характеристика ФОП Чекодаєвої В.А.	Відповідність
Тривалість функціонування	3–6 років — стадія зростання	5 років і 3 місяці діяльності	Відповідає
Фінансові результати	Зростання прибутку, позитивна динаміка доходів	+22% чистого прибутку у 2024 р., +19% виручки	Відповідає
Кількість працівників	Розширення кадрового складу	Збільшення штату з 4 до 7 осіб	Відповідає
Ринкова присутність	Активне розширення клієнтської бази, входження у нові сегменти	Зростання внутрішнього туризму, персоналізовані тури	Відповідає
Маркетингова активність	Поява системного просування, формування бренду	Розвиток соцмереж, акції, індивідуальні пропозиції	Відповідає
Організаційна структура	Формування структури з чітким розподілом функцій	Введено посади бухгалтера, юриста, менеджера з реклами	Відповідає
Інноваційність, цифровізація	Часткове впровадження CRM, автоматизованих сервісів	Часткова реалізація, потреба в подальшій цифровій трансформації	Частково відповідає
Конкурентне середовище	Посилення конкуренції, необхідність реагування	Активна конкуренція на ринку, орієнтація на сервіс	Відповідає

*Джерело: складено автором*

Отже, проведений аналіз діяльності ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни підтвердив, що підприємство знаходиться на стадії зростання життєвого циклу, що обґрунтовується низкою факторів: стійким приростом фінансових показників, збільшенням чисельності персоналу, розширенням спектра туристичних послуг, активізацією маркетингової діяльності та формуванням внутрішньої організаційної структури.

Порівняльна характеристика ключових аспектів функціонування підприємства з типовими ознаками класичних етапів розвитку засвідчила повну відповідність критеріям стадії зростання та часткове наближення до ознак етапу стабілізації. Водночас наявність викликів у сфері цифровізації, конкуренції та зміни ринкових умов вказує на необхідність впровадження стратегічних заходів з метою забезпечення подальшого сталого розвитку.

Розлячи висновок можна сказати, що ФОП Чекодаєва В.А. має усі передумови для переходу до зрілої фази життєвого циклу за умови посилення інноваційної спроможності, удосконалення клієнтоорієнтованості та підвищення ефективності управлінських рішень

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Формування стратегічних підходів до підвищення гнучкості та конкурентоспроможності ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства**

Слід зазначити, що формування ефективної стратегії для туристичного підприємства потребує особливої уваги, оскільки ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство. У випадку ФОП Чекодаєва Вікторія Анатоліївна актуальність стратегічного підходу зумовлена як специфікою туристичної галузі, що піддається постійним змінам зовнішнього середовища (макро- та мікрорівні), так і потребою в адаптації бізнес-моделі до динаміки ринку.

Життєвий цикл підприємства безпосередньо впливає на вибір типу стратегії, її чутливість до факторів середовища та рівень гнучкості. На етапі зростання, в якому нині перебуває ФОП Чекодаєва В.А., ключовим завданням є забезпечення стійкого розвитку, зміцнення конкурентних позицій, підвищення цифрової адаптивності та формування довгострокових клієнтських зв'язків.

Процес стратегічного управління в контексті життєвого циклу включає п'ять ключових етапів:

- визначення місії та стратегічного профілю підприємства з урахуванням поточної стадії розвитку;
- формулювання коротко- та довгострокових цілей, релевантних до фази зростання;
- розробка стратегії з акцентом на диверсифікацію послуг, цифрову трансформацію та утримання клієнтів;

- реалізація обраної стратегії з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів;
- оцінювання ефективності реалізації стратегії та її періодичне коригування залежно від динаміки ринку і змін у середовищі функціонування.

Наступним етапом є постановка стратегічних цілей, які формуються на чотирьох рівнях управління туристичним підприємством. Процес розробки стратегії передбачає проходження кількох послідовних підетапів.

На першому здійснюється аналіз конкурентного середовища, на другому - оцінка внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, а на третьому - формування портфеля стратегій відповідно до визначених цілей і поточної ринкової ситуації.

Оскільки стратегічне управління є циклічним та безперервним процесом, його логічним завершенням є етап контролю й оцінювання, під час якого результати реалізації порівнюються з запланованими показниками, а за потреби вносяться відповідні коригування до попередніх етапів.

Одним із ключових напрямів стратегічного управління на різних етапах життєвого циклу підприємства є формування цінової політики. Для туристичного бізнесу, зокрема для ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни, яка перебуває на стадії зростання, рішення щодо ціноутворення повинні забезпечувати водночас прискорення просування на ринку та зміцнення прибутковості. Цінова стратегія в цьому випадку повинна не лише відповідати ринковим умовам, але й враховувати стадійність розвитку підприємства, рівень конкуренції, рівень споживчої готовності платити, а також потребу у фінансовій стабілізації.

На етапі зростання доцільним є застосування комбінованих цінових стратегій, зокрема:

1. Стратегія проникнення на ринок - встановлення привабливих цін на масові тури з метою розширення клієнтської бази, завоювання ринкової частки та створення довготривалих відносин з клієнтами. Така стратегія

характерна для етапу розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів реалізації.

2. Стратегія преміального ціноутворення - застосовується до нових або унікальних турів із високою доданою цінністю (наприклад, індивідуальні маршрути, ексклюзивні пропозиції). Це дозволяє підприємству «знімати вершки» з сегменту споживачів, готових платити за якісний сервіс, та компенсувати витрати на інновації.

3. Стратегія цінового сегментування - відповідає потребам диференційованих груп туристів і дозволяє адаптувати цінові пропозиції до різної платоспроможності. Така стратегія забезпечує гнучкість і дозволяє залучати ширше коло споживачів, що особливо важливо на етапі інтенсивного зростання.

З метою формування ефективних стратегічних підходів до підвищення гнучкості та конкурентоспроможності туристичного підприємства, доцільно враховувати не лише стадію його життєвого циклу, але й фазу думки споживачів щодо бренду та послуг. Це дозволяє більш точно визначити напрям комунікаційної взаємодії з цільовою аудиторією, обрати відповідні методи просування, зміцнення лояльності або повторної активації клієнтів.

На основі поєднання стадій розвитку підприємства та фаз поведінки споживачів сформовано адаптовану матрицю комунікаційних стратегій, що відображає логіку впливу на клієнтів залежно від етапу, на якому перебуває підприємство (таблиця 2.1).

На першій фазі формування думки споживачів щодо діяльності ФОП Чекодаєвої В.А є забезпечення інформованості цільової аудиторії про напрями діяльності, унікальні переваги послуг і створення привабливого первинного іміджу підприємства. На цьому етапі доцільно використовувати стратегії «набуття прихильності» та «формування прихильності», що передбачають активне застосування інструментів маркетингових комунікацій - реклами, PR, присутності у соціальних мережах, участі у виставках і партнерських заходах. Ці дії мають бути достатньо інтенсивними для

формування початкового зацікавлення та стимулювання першого контакту з туристичним підприємством.

Таблиця 2.1 – Матриця визначення стратегій ФОП Чекодаєва В.А. з урахуванням стадії життєвого циклу та фази думки споживачів

Фаза думки споживачів	Стадії життєвого циклу ФОП Чекодаєва В.А.				
	I стадія (зародження)	II стадія (зростання)	III стадія (стабілізація)	IV стадія (насичення)	V стадія (спад / оновлення)
<b>V фаза</b> (пасивність або втрата інтересу)	Розвиток прихильності	X	Оновлення прихильності		Концентроване оновлення прихильності
<b>IV фаза</b> (втрата активності)		Збереження прихильності			
<b>III фаза</b> (підтримка взаємодії)	Підтримка прихильності	Стабілізація прихильності		Зміцнення прихильності	
<b>II фаза</b> (період формування зацікавленості)	Розвиток прихильності	Активний розвиток прихильності			
<b>I фаза</b> (початковий контакт)	Набуття прихильності	Формування прихильності		Набуття прихильності (розширення)	

Джерело: запропоновано автором

На другій фазі, що характеризується початком формування споживчої прихильності, стратегічно важливо підтримувати темп комунікацій і зосередитися на стратегіях «розвитку прихильності» та «активного розвитку прихильності», що дозволяє не лише зберегти увагу клієнтів, але й перетворити її на лояльність через підвищення рівня задоволеності від отриманих послуг, персоналізацію обслуговування та створення ціннісних пропозицій.

Третя фаза відображає період підтримки вже встановлених відносин. Тут доцільно застосовувати стратегії «підтримки», «стабілізації» та «зміцнення прихильності». Для ФОП Чекодаєвої В.А., яке перебуває на стадії

зростання життєвого циклу, саме ці комунікаційні підходи мають стати основою системної роботи з постійними клієнтами. Зокрема, це може включати програми лояльності, персональні знижки, розсилки з індивідуальними пропозиціями та підтримку післяпродажного сервісу.

Четверта фаза - це стан максимальної споживчої лояльності. Комунікаційна стратегія «збереження прихильності» є найбільш релевантною для підприємств, що досягли фази стабілізації або насичення життєвого циклу. Її реалізація передбачає підтримання позитивного іміджу, збереження високої якості послуг і формування емоційного зв'язку зі споживачем.

На п'ятій фазі, що асоціюється з втратою активності або інтересу клієнтів, особливо важливо застосовувати стратегії «оновлення прихильності» та «концентрованого оновлення». У разі виявлення ознак спаду зацікавленості або зменшення частоти звернень, маркетингові комунікації мають бути спрямовані на повторну активацію споживачів, актуалізацію пропозицій, оновлення форматів взаємодії та переосмислення ціннісної пропозиції.

Таким чином, стратегічне управління ФОП Чекодаєвої В.А. має враховувати не лише поточну стадію життєвого циклу підприємства, а й динаміку змін у споживчому сприйнятті. А використання запропонованої матриці дозволяє системно визначити, на яку групу споживачів слід спрямовувати вплив у конкретний період діяльності підприємства, які стратегічні повідомлення варто транслювати, та які інструменти маркетингових комунікацій будуть найбільш результативними. Це дає змогу уникнути неузгодженості у комунікаціях, підвищити рівень лояльності цільових сегментів, сформувати стійкий позитивний імідж бренду й забезпечити гнучке реагування на зміни у споживчому. На основі проведених досліджень розроблено взаємоузгодження комунікаційних стратегій із стадіями життєвого циклу ФОП Чекодаєвої В.А., які враховують позиції іміджу підприємства у свідомості споживачів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Практичні пропозиції застосування комунікаційних стратегій із стадією життєвого циклу ФОП Чекодаєвої В.А.

Комунікаційна стратегія	Пріоритетний аспект	Мета стратегії	Стадія життєвого циклу
Набуття/формування прихильності	Споживчий, емоційний	Привернення уваги клієнтів, створення першого позитивного враження	I стадія (зародження)
Розвиток прихильності	Споживчий, соціально-етичний	Поглиблення контактів, перетворення разових звернень у повторні	II стадія (зростання)
Активний розвиток прихильності	Діловий, організаційний	Розширення клієнтської бази, запуск нових продуктів, підтримка комунікаційної активності	II стадія (зростання)
Відкриття переваг, атака	Споживчий, соціально-етичний	Позиціонування переваг над конкурентами, активна інформаційна кампанія	II-III стадія (зростання / стабілізація)
Конкурентна атака	Діловий, споживчий	Здобуття частки ринку конкурентів, посилення впливу на цільові сегменти	III стадія (стабілізація)
Захист іміджу	Соціально-етичний	Підтримка довіри, запобігання репутаційним втратам	III-IV стадія (стабілізація / насичення)
Зміцнення прихильності	Споживчий, організаційний	Утримання постійних клієнтів, посилення брендової лояльності	IV стадія (насичення)
Оновлення / концентроване оновлення	Соціально-етичний, інноваційний	Актуалізація іміджу, повернення інтересу з боку неактивних споживачів	V стадія (спад / оновлення)
Внутрішній імідж	Внутрішньо-організаційний, споживчий, діловий	Підвищення якості сервісу, навчання персоналу, посилення корпоративної культури	Перехідна стадія між зростанням і стабілізацією

Джерело: запропоновано автором

Відповідно до таблиці 2.2. на початкових стадіях (зародження та зростання) ключовими є стратегії набуття, формування та активного розвитку прихильності, які спрямовані на створення іміджу, залучення нових клієнтів та формування першої клієнтської бази. У цей період важливо забезпечити максимальну присутність у медіапросторі, сформувати унікальну ринкову пропозицію та активізувати механізми персоналізованої комунікації.

У фазі стабілізації та насичення комунікаційна діяльність має бути зосереджена на утриманні досягнутих позицій, захисті іміджу, підкріпленні лояльності клієнтів. Це досягається шляхом реалізації стратегій конкурентної атаки, зміцнення прихильності та підтримки довіри до бренду. На етапі спаду або оновлення комунікації мають виконувати функцію реактивації: поновлення інтересу з боку клієнтів, адаптація іміджу до змін ринку та споживчих очікувань. Стратегія концентрованого оновлення та розвиток внутрішнього іміджу дозволяють підприємству вийти на нову траєкторію розвитку.

Таким чином, ефективні стратегії ФОП Чекодаєвої В.А. повинні формуватись у прямій відповідності до стадії життєвого циклу підприємства, забезпечуючи не лише тактичне реагування на зміни середовища, а й стратегічне зростання та підтримку сталого конкурентного позиціонування

рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Алгоритм формування стратегії туристичного підприємства

Джерело: побудовано автором

Доцільність стратегії ФОП Чекодаєвої В.А. відповідно до сформованої позиції іміджу у свідомості споживачів подано на рисунку 2.2.

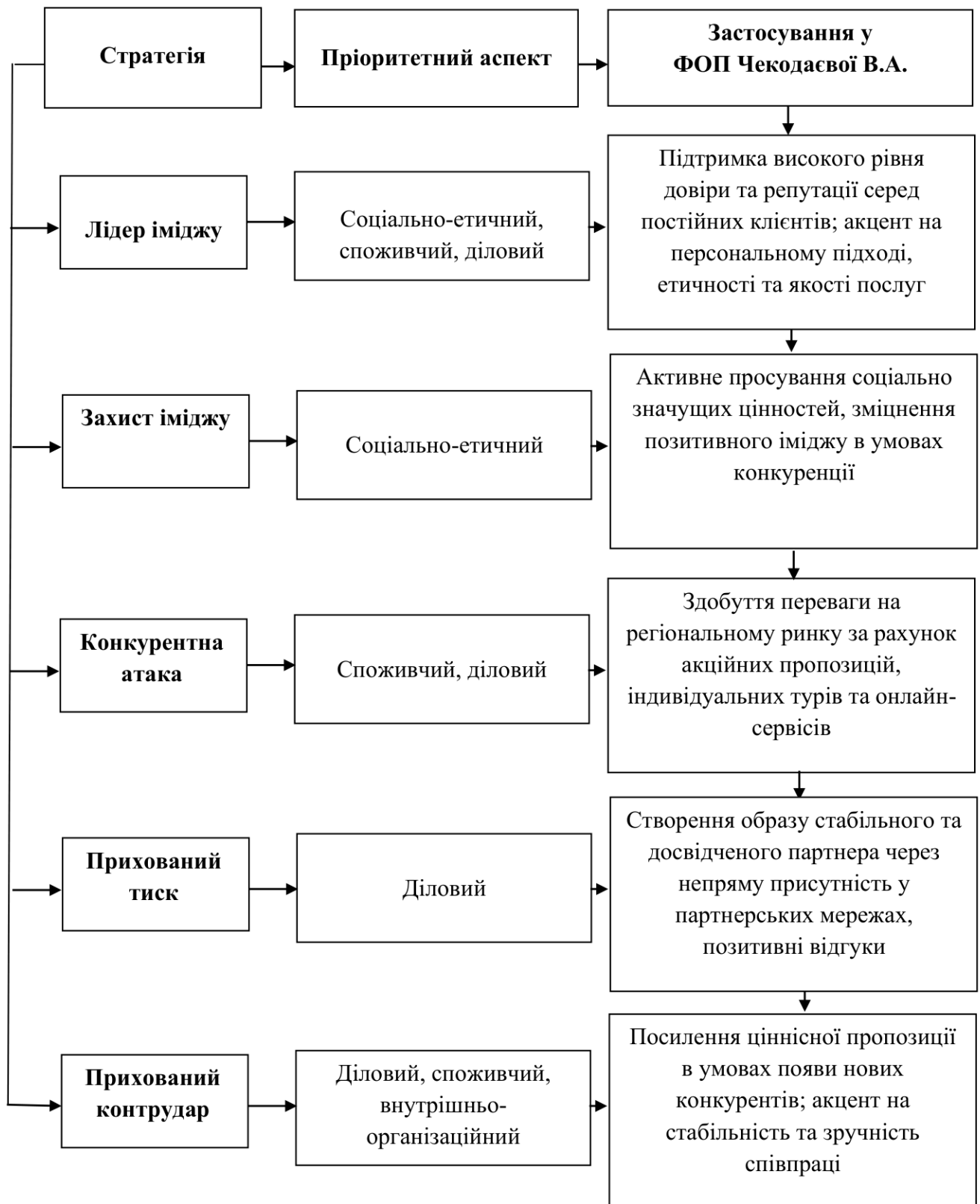


Рисунок 2.2 – Стратегія ФОП Чекодаєва В.А. з позицією її іміджу у свідомості споживачів

Джерело: побудовано автором

На основі побудованої візуалізації можна зробити висновок, що стратегії ФОП Чекодаєвої В.А. мають формуватись із урахуванням поточної позиції іміджу підприємства у свідомості цільової аудиторії. Це дозволяє адаптувати маркетингову активність до очікувань споживачів, підвищити ефективність просування та забезпечити стійку конкурентну позицію.

Для підприємства, яке перебуває на стадії зростання життєвого циклу та водночас формує і закріплює власний імідж, особливу значущість мають стратегії «відкриття переваг», «конкурентної атаки» та «захисту іміджу». Водночас, у разі активізації конкуренції або появи репутаційних ризиків, доцільно застосовувати стратегії «прихованого тиску» чи «прихованого контрудару» для збереження довіри клієнтів та підтримки стабільного бренду. Застосування адаптивного набору комунікаційних інструментів дозволяє не лише підтримувати актуальність іміджу ФОП Чекодаєвої В.А., але й поступово переводити його з нейтральної або змішаної у стійко позитивну позицію, що є ключовим чинником успішності у сфері туристичних послуг.

Виходячи з результатів таблиці 2.2 та візуалізації на рисунку 2.2, можна запропонувати системний підхід до вибору стратегій для ФОП Чекодаєвої В.А., який базується на одночасному врахуванні стадії життєвого циклу підприємства та сформованої позиції його іміджу у свідомості споживачів.

Запропонована модель наведена на рис. 2.3 сприяє:

- персоналізації зовнішніх впливів залежно від життєвого циклу ФОП Чекодаєвої В.А.;
- посиленню іміджевої присутності підприємства в найбільш критичні моменти життєвого циклу;
- ефективній реакції на зниження прихильності клієнтів або зовнішній конкурентний тиск.

Отже, доцільним є запровадження стратегій, що одночасно відповідають як поточній фазі розвитку підприємства, так і рівню довіри та

впізнаваності серед споживачів, з поступовим переходом від активного залучення до формування стабільної лояльності.

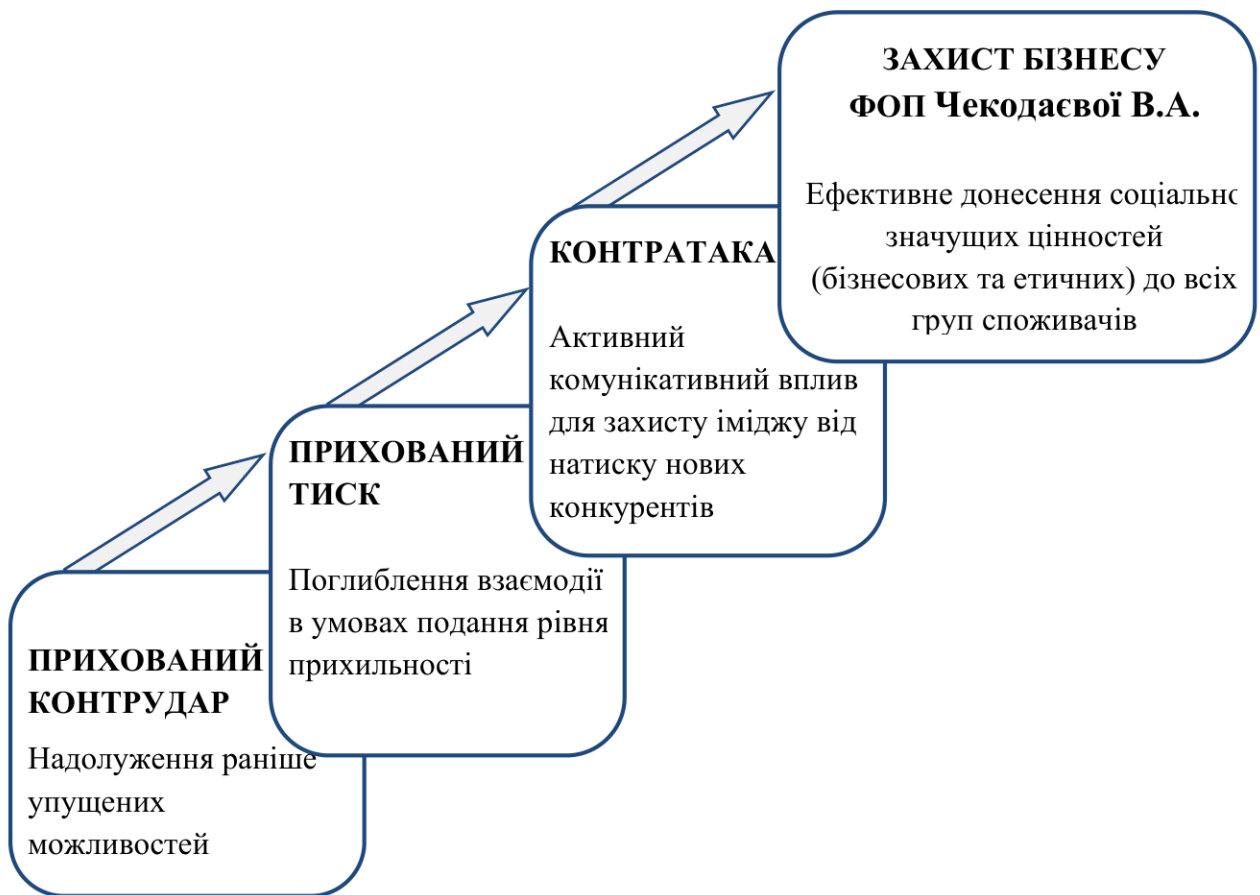


Рисунок 2.3 – Поетапна стратегія захисту бізнесу та конкурентних позицій  
ФОП Чекодаєва В.А. з урахуванням стадій життєвого циклу

Джерело: запропоновано автором

Отже, представлена модель на рис. 2.3 демонструє поетапний підхід до формування захисної стратегії, яка може бути ефективно застосований ФОП Чекодаєвою В.А. у відповідь на зростання конкуренції, зміни ринкового середовища або загрозу втрати лояльності з боку цільових аудиторій.

Кожен етап стратегії виконує чітку функцію:

1. Стратегія прихованого контрудару дозволяє компенсувати раніше втрачені комунікаційні можливості, підсилити інформування та знову привернути увагу цільових споживачів.

2. Прихований тиск забезпечує м'яке, але цілеспрямоване підкріплення прихильності клієнтів у ситуації зниження їх активності.

3. Контратака є активною відповіддю на спроби конкурентів послабити позиції підприємства; вона передбачає посилений комунікаційний вплив, орієнтований на цінності бренду та конкурентні переваги.

4. Фінальним результатом реалізації цієї стратегії є захист бізнесу та іміджу підприємства, забезпечення сталого сприйняття його соціальної, етичної й сервісної цінності.

Запропонована структура стратегій захисту бізнесу дає змогу адаптувати дії ФОП Чекодаєвої В.А. до зовнішніх викликів і забезпечити стабільність бізнесу навіть в умовах інформаційного тиску та конкуренції.

## **2.2. Розробка плану стабілізації та омолодження туристичного бізнесу в умовах стагнації**

Виходячи із проведеного аналізу та розрахунків, виявлено, що туристичне підприємство ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, має обмежений доступ до інвестиційних ресурсів і залежить від сезонних коливань попиту. Попри це, підприємство зберігає конкурентні переваги у вигляді гнучкої організаційної структури, клієнтоорієнтованості та потенціалу до цифрової трансформації.

З метою забезпечення стійкості бізнесу, подолання кризових тенденцій та оновлення моделі взаємодії з клієнтами, було розроблено план стабілізації та омолодження ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни, який базується на оптимізації витрат, впровадженні цифрових інструментів, активізації маркетингової стратегії та переорієнтації на молодіжну цільову аудиторію. Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити прибутковість підприємства, зменшити залежність від зовнішніх загроз і сформувати підґрунтя для довгострокового розвитку.

З метою забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах стагнації ринку нижче наведено пакет заходів, що супроводжуються помірними інвестиціями та розраховані на підвищення прибутковості ФОП Чекодаєвої Вікторії Анатоліївни із врахуванням етапів життєвого циклу (табл. 2.3-2.5).

Таблиця 2.3 – Антикризові та стабілізаційні заходи для ФОП Чекодаєвої В.А.

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Фінансова оптимізація	Перегляд витрат, скорочення неефективних каналів реклами, оптимізація орендних витрат	Зменшення постійних витрат, збереження ліквідності
Диверсифікація послуг	Розробка нових внутрішніх маршрутів, запровадження «економ-пакетів»	Залучення ширшої аудиторії, підтримка обсягів продажів
Адаптація до сезонності	Впровадження акцій та коротких турів у міжсезоння	Зменшення провалів попиту між піками сезону

Джерело: побудовано автором

Відповідно до табл. 2.3, у сфері фінансової оптимізації доцільно впровадити автоматизований облік витрат і ефективності каналів просування, перейти на гнучкі умови оренди (наприклад, погодинну або комісійну модель) та розробити бюджет із пріоритетом витрат, які безпосередньо впливають на обсяги продажів.

Для диверсифікації туристичних послуг варто укласти нові договори з регіональними операторами в межах України, створити спеціалізовані тематичні тури (історичні, гастрономічні, освітні), а також запуснути продаж «економ-пакетів» через соціальні мережі із залученням блогерів чи локальних інфлюенсерів.

З метою запобігання сезонних провалів необхідно розробити календар акцій з прив'язкою до міжсезоння, розширити пропозицію короткострокових турів вихідного дня та просувати подарункові сертифікати на подорожі зі строком дії до 6 місяців.

Окрім антикризових заходів, «омолодження» бізнесу дозволяє залучити молодіжну аудиторію, посилити присутність у цифровому середовищі та сформувати позитивний імідж компанії.

З урахуванням вищесказаного, доцільно впровадити низку стратегічних заходів, спрямованих на оновлення візуального стилю, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та підвищення кваліфікації персоналу. Комплекс таких дій подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Омолодження бізнесу та оновлення бренду ФОП Чекодаєва В.А.

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Цифрова трансформація	Впровадження CRM-системи, автоматизованих бронювань, мобільного чату	Підвищення якості обслуговування, зменшення людського фактору
Сучасний візуальний імідж	Ребрендинг логотипу, оновлення фірмового стилю, активна присутність у соцмережах (Instagram, TikTok)	Приваблення молоді, посилення впізнаваності
Блогінг та UGC	Залучення туристів до створення контенту: відгуки, фото, відео про подорожі	Формування довіри та соціального доказу (social proof)
Професійне навчання персоналу	Короткострокові онлайн-курси з діджитал-маркетингу, комунікацій, іноземних мов	Підвищення професійного рівня команди та конкурентоспроможності запропонованих послуг

Джерело: побудовано автором

У рамках цифрової трансформації доцільно не лише впроваджувати програмні рішення, а й забезпечити безперервне тестування їх ефективності через аналіз клієнтського досвіду. Підприємству доцільно сформувати внутрішній регламент роботи з клієнтами в електронному середовищі та запровадити КРІ з обробки звернень у цифрових каналах.

У напрямі формування сучасного візуального іміджу першочерговим кроком є проведення аудиту існуючого бренду та його позиціонування серед конкурентів. На основі цього варто залучити фахівця з брендингу або креативну агенцію для створення оновленого стилю, а також розробити контент-стратегію для соціальних мереж з чітко визначеною цільовою аудиторією.

Паралельно слід розпочати впровадження інструментів залучення клієнтів до генерації контенту. Для цього рекомендовано створити рубрики з відгуками, щомісячні конкурси, а також забезпечити зворотній зв'язок зі споживачами у публічному просторі. Такий підхід сприятиме побудові довіри та емоційного зв'язку з брендом.

Важливим елементом є й інвестування в розвиток персоналу. Доцільним буде не лише навчання новим інструментам, а й створення системи внутрішнього наставництва, коли досвідчені співробітники передають нові знання колегам.

Колаборації з локальними бізнесами та участь у регіональних ініціативах створюють додаткову вартість туристичного продукту, дозволяють розширити спектр послуг без значного збільшення витрат. У зв'язку з цим, було сформовано план співпраці та залучення партнерів, що спрямований на підвищення привабливості турів і зміцнення ринкових позицій ФОП Чекодаєвої В.А. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – План співпраці та залучення партнерів для розширення бізнесу

Напрямок	Заходи	Очікуваний результат
Локальні колаборації	Партнерство з кафе, хостелами, місцевими гідами для створення спільних продуктів	Розширення пропозицій та підвищення вартості туру без суттєвих витрат
Участь у регіональних проєктах	Включення в програми підтримки МСП, грантові ініціативи	Отримання зовнішнього фінансування, підвищення довіри до бренду

Джерело: побудовано автором

Відповідно до табл. 2.5, пропонуємо реалізувати наступне:

- провести перемовини з власниками локальних їдальнь щодо включення знижок на обіди/вечері до вартості туру;
- укласти партнерські угоди з місцевими хостелами та гостьовими садибами для забезпечення лояльних умов розміщення туристів;
- організувати спільні тури з місцевими гідами, зокрема тематичні прогулянки старим містом, історичними та релігійними маршрутами;
- розміщення рекламних матеріалів ФОП Чекодаєвої В.А. у партнерських локаціях та обмін промоціями.

У межах участі в регіональних туристичних проєктах варто:

- подати заявку на участь у програмах підтримки Дніпропетровської обласної адміністрації (наприклад, у межах «єРобота» або регіональних туристичних ініціатив);
- створити спільний туристичний маршрут із іншими підприємцями регіону, який може бути поданий на конкурс грантів від Українського культурного фонду або House of Europe;
- налагодити співпрацю з ГО або туристичними асоціаціями для включення агентства до складу учасників туристичних кластерів;
- розміщувати пропозиції турів на платформах, що популяризують локальні туристичні ініціативи (наприклад, «Мандруй Україною» або «Дія. Туризм»).

Відповідно до запропонованого пакету заходів, спрямованого на стабілізацію та омолодження туристичного бізнесу ФОП Чекодаєвої В.А., доцільно здійснити розрахунок очікуваного приросту прибутковості підприємства.

Запропоновані ініціативи передбачають впровадження цифрових інструментів, оновлення бренду, диверсифікацію послуг, оптимізацію витрат та розвиток партнерств, що в сукупності дозволяють отримати ефект при помірному обсязі інвестицій.

Розрахунки базуються на аналізі попередніх фінансово-економічних показників, середнього рівня рентабельності, а також планових змін за окремими статтями доходів і витрат. Враховуючи середньорічний приріст чистого прибутку та зниження постійних витрат, очікується поступове зростання ROI (коефіцієнта окупності інвестицій), а також підвищення чистого прибутку у найближчому прогностному періоді.

Результати прогностних розрахунків будуть представлені на рис. 2.4.

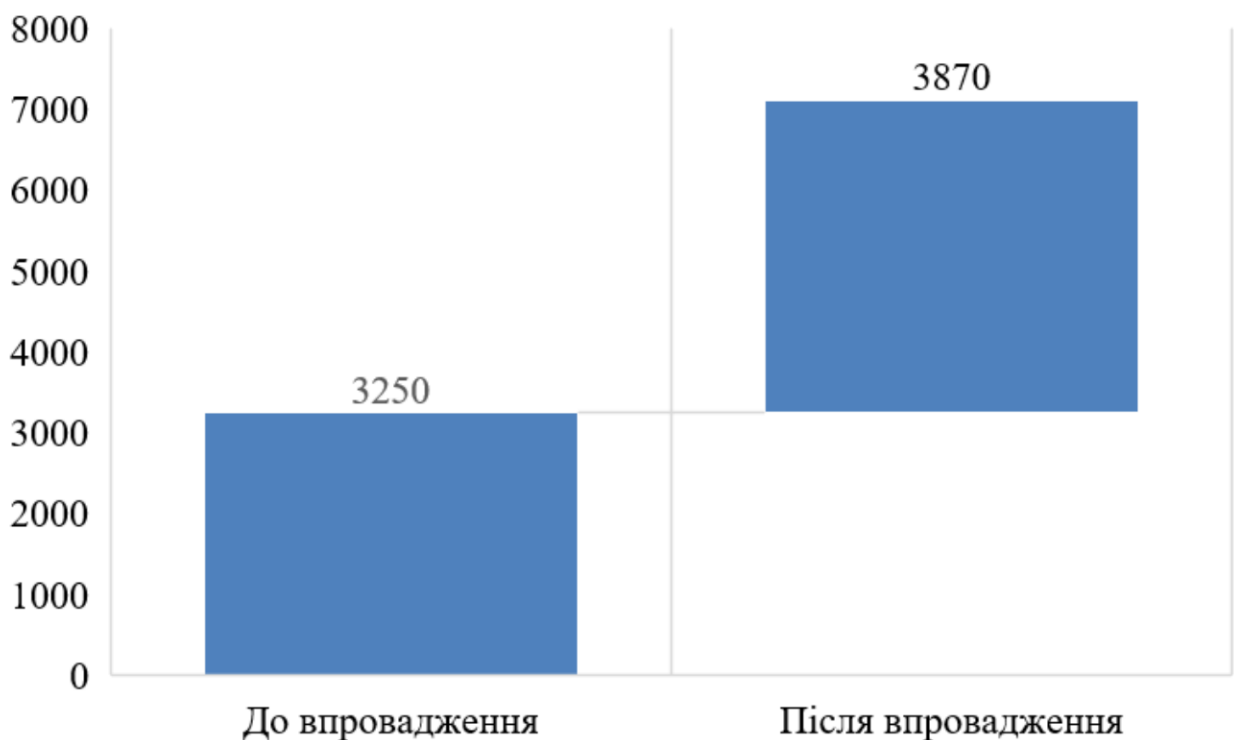


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу ФОП Чекодаєвої В.А. до та після впровадження стабілізаційного плану (тис. грн)

Джерело: розраховано автором

Реалізовані заходи будуть мати позитивний економічний ефект. Зростання доходу на 19% (з 3250 тис. грн до 3870 тис. грн) свідчить про покращення фінансової результативності підприємства, підвищення ефективності управління ресурсами та збільшення попиту на туристичні послуги.

На рисунку 2.5 узагальнено динаміку зростання ключових індикаторів, як чистий дохід, чистий прибуток, клієнтська база та середній чек, що дозволяє комплексно оцінити очікуваний вплив реалізованих змін на фінансово-економічний стан ФОП Чекодаєвої В.А.

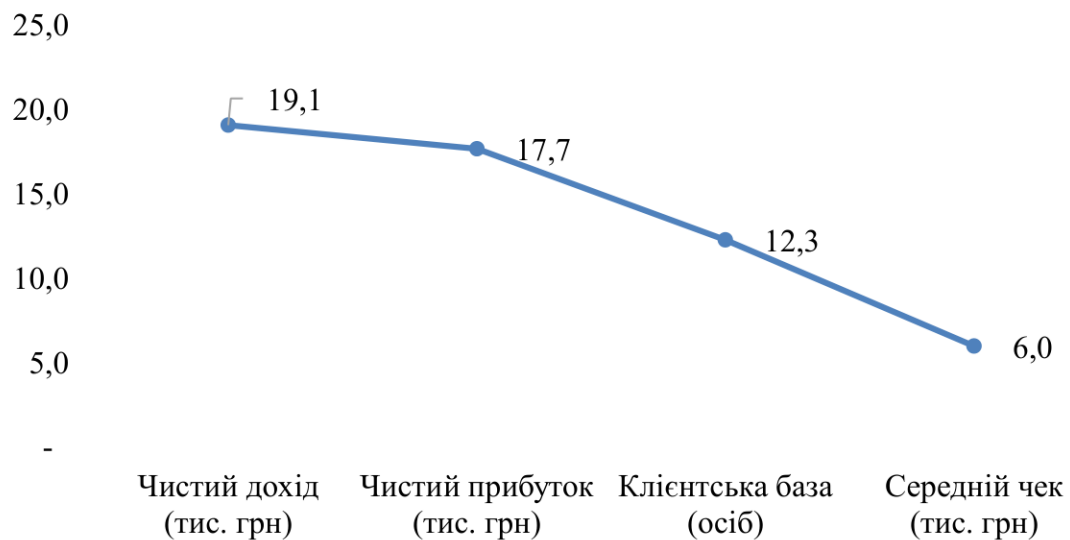


Рисунок 2.5 – Темпи зростання ключових показників після впровадження стабілізаційного плану, %

Джерело: розраховано автором

Виходячи з результатів рис. 2.5 можна сказати, що найвищий приріст зафіксовано за показником чистого доходу (19,1%), що свідчить про ефективність заходів, спрямованих на збільшення продажів. Така тенденція свідчить про стратегічну доцільність запропонованих змін, орієнтованих на посилення конкурентних позицій підприємства в умовах стагнації.

На рисунку 2.6 подано порівняння ключових параметрів діяльності ФОП Чекодаєвої В.А. до та після реалізації стабілізаційного плану, що дає змогу комплексно оцінити вплив запропонованих заходів на фінансово-економічні результати підприємства.

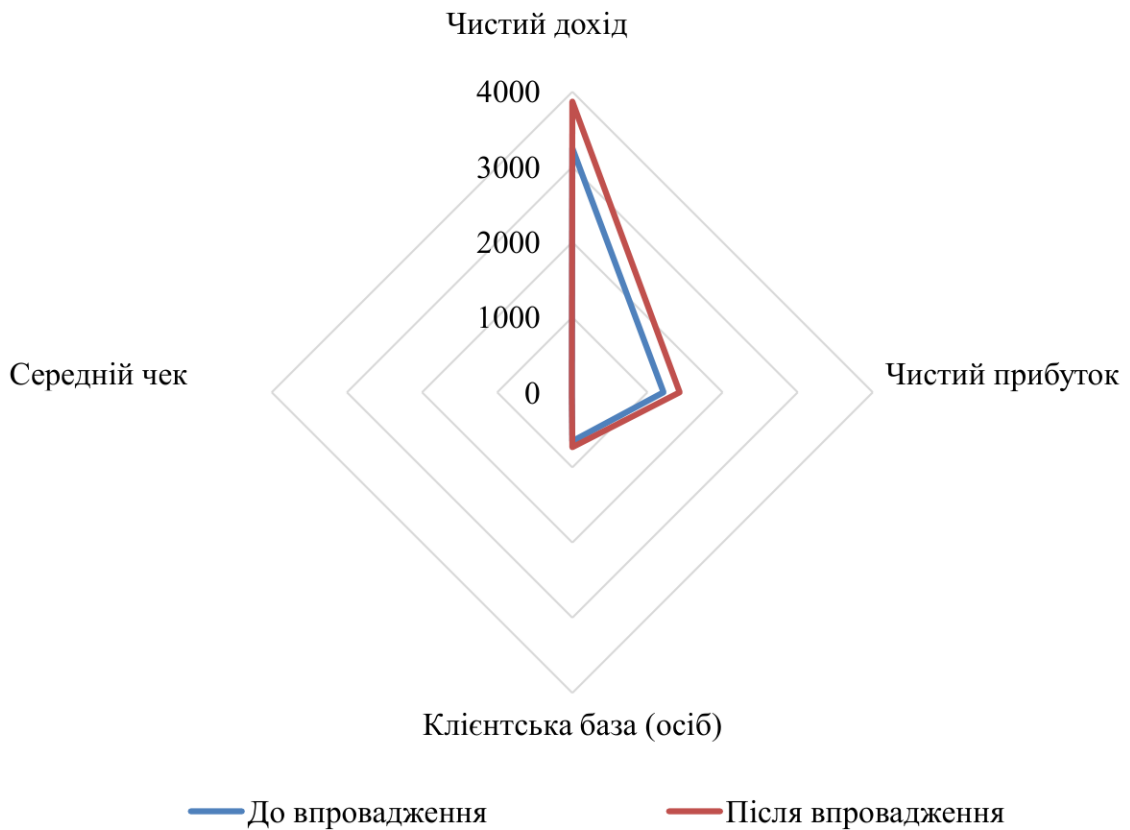


Рисунок 2.6 – Порівняння основних показників діяльності ФОП Чекодаєвої В.А. до та після впровадження стабілізаційного плану, тис. грн

Джерело: розраховано автором

На основі аналізу у табл. 2.6 можна зробити такі висновки: після впровадження заходів спостерігається зростання чистого доходу на 620 тис. грн (до 3870 тис. грн), а чистого прибутку - на 215 тис. грн, що свідчить про ефективність вкладених інвестицій, кількість клієнтів зросла на 80 осіб (з 650 до 730), що вказує на підвищення попиту та розширення охоплення ринку, середній чек збільшився на 0,3 тис. грн, що говорить про зростання платоспроможності клієнтів або ефективність нових послуг та пакетів, ROI впроваджених заходів становить 179%, що підтверджує доцільність та рентабельність вкладених 120 тис. грн в маркетинг, цифровізацію та навчання персоналу.

Таблиця 2.6 – Обґрунтування ефективності впровадження стабілізаційного плану ФОП Чекодаєвої В.А.

Показник	Поточні	Після впровадження	Приріст / інвестиція
Чистий дохід (тис. грн)	3250	3870	620
Чистий прибуток (тис. грн)	1215	14330	215
Кількість клієнтів (осіб)	650	730	80
Середній чек (тис. грн)	5,0	5,3	0,3
Маркетингові витрати (тис. грн)	80	120	40
Цифровізація (CRM, реклама) (тис. грн)	-	50	50
Навчання персоналу (тис. грн)	-	30	30
Загальна сума інвестицій (тис. грн)	-	120	120
Приріст прибутку (тис. грн)	-	215	215
ROI (%)	-	179%	

Джерело: розраховано автором

Останнім вважаємо за необхідне доповнити планування діяльності ФОП Чекодаєвої В.А. аналізом потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на реалізацію запропонованих заходів у межах стабілізаційного плану. Для цього було складено матрицю ризиків, яка дозволяє систематизувати можливі загрози, оцінити рівень їх ймовірності та впливу, а також сформулювати превентивні дії для їх мінімізації.

Обґрунтування ефективності впровадження стабілізаційного плану ФОП Чекодаєвої В.А. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Обґрунтування ефективності впровадження стабілізаційного плану ФОП Чекодаєвої В.А.

№ ризику	Загроза	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
1	Зниження попиту через нестабільність	Висока	Високий	Критичний
2	Відмова клієнта через технічні несправності CRM	Низька	Високий	Суттєвий
3	Зростання конкуренції на ринку	Висока	Середній	Суттєвий
4	Валютні коливання	Висока	Середній	Суттєвий
5	Втрата ключового персоналу	Середня	Високий	Суттєвий
6	Зниження лояльності клієнтів	Середня	Середній	Середній

7	Військові дії / форс-мажори	Висока	Критичний	Високий
8	Невдача рекламної кампанії	Середня	Середній	Середній
9	Низька віддача від інвестицій	Низька	Високий	Середній

Джерело: розраховано автором

Візуалізацію отриманих результатів наведено на рис. 2.7, яка дозволяє наочно оцінити розподіл імовірності та впливу можливих ризиків, що полегшує пріоритезацію управлінських заходів та визначення зон найбільшої уваги для забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

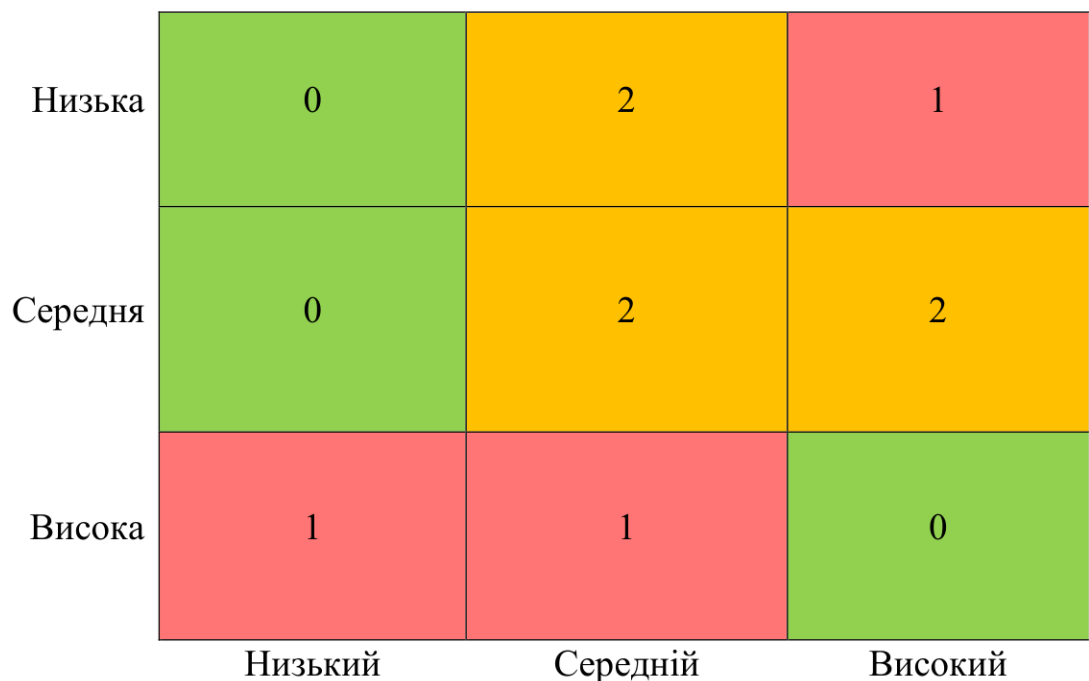


Рисунок 2.7 – Діаграма ризиків для ФОП Чекодаєвої В.А. після впровадження стабілізаційного плану

Джерело: побудовано автором

Отже, впровадження стабілізаційного плану дозволило не лише підвищити фінансові результати, але й створити основу для сталого розвитку бізнесу в умовах стагнації, забезпечивши стратегічну перевагу в конкурентному середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами кваліфікаційної роботи бакалавра сформовано наступні висновки:

1. На основі структурованого аналізу діяльності туристичного підприємства ФОП Чекодаєва В.А. в контексті його життєвого циклу встановлено, що підприємство перебуває на етапі від зрілості до стагнації. Це підтверджується зменшенням обсягів замовлень, втратою частини постійних клієнтів, зниженням динаміки прибутковості. Таке положення потребує зміни управлінської моделі, що враховує динамічні зміни ринку, поведінки споживачів та загальноекономічну нестабільність.

2. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства з урахуванням ресурсного, кадрового, маркетингового та сервісного потенціалу. Аналіз виявив, що бізнес має сильні внутрішні компетенції, такі як персоналізоване обслуговування, високу клієнтоорієнтованість, гнучкість у формуванні турів, однак у фінансово-організаційній структурі наявні критичні вузли, до яких можна віднести: відсутність автоматизації обліку, незбалансоване навантаження на керівника, відсутність середньострокових інвестицій.

3. SWOT-аналіз дозволив окреслити зовнішні виклики для підприємства та зони його потенційного розвитку. До сильних сторін віднесено високу індивідуалізацію, орієнтацію на нішеві сегменти та швидкість прийняття рішень. Серед загроз виокремлено нестабільність ринку, цифрова відсталість у порівнянні з конкурентами, ризик втрати клієнтів через одноманітність пропозицій.

4. Встановлено, що в умовах стагнації необхідним є перехід до нової управлінської парадигми, а саме стратегічного планування з використанням концепції життєвого циклу. Було розроблено покрокову модель переходу підприємства з етапу стагнації до омолодження через оновлення продукту,

формування нових ціннісних пропозицій, партнерство з громадами та залучення місцевих ресурсів (екскурсії, гастротури, екокластери).

5. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення управління з урахуванням особливостей ФОП Чекодаєва В.А., серед яких: впровадження CRM-системи, активізація роботи у соціальних мережах, побудова багаторівневої воронки продажу, розвиток співпраці з локальними ініціативами (фермери, гідни, майстри). Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити конкурентоспроможність, а й сформувати стабільне джерело доходу в міжсезоння.

6. Обґрунтовано роль інтеграції підприємства в туристично-рекреаційний кластер громади, зокрема, запропоновано поглибити співпрацю з органами місцевого самоврядування, заповідниками, громадськими організаціями з метою створення унікальних турів на базі природного, етнографічного та історико-культурного потенціалу регіону. Це не лише підвищить цінність продукту, але й дозволить залучити нові ринки (внутрішній сімейний туризм, освітні тури).

7. Розроблено карту ризиків, визначено фактори впливу (економічні, кліматичні, конкурентні) та запропоновані сценарії реагування. Підкреслено доцільність страхування відповідальності, підтримки репутаційної безпеки, резервного планування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л.С. Регіональні особливості розвитку екотуристичної діяльності в Україні: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2020, №2 (39). С.50-57 URL: 10.37405/1729-7206.2020.2(39).50-57 [http://www.venu-journal.org/download/2020/2\(39\)/07-Bezuhla.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2020/2(39)/07-Bezuhla.pdf)
2. Герасименко Т.В. Управління розвитком туризму (на прикладі Дніпропетровської області). *Економічний вісник НГУ*. 2018. №1(61). С. 159-166. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/1/EV20181\\_159-166.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2018/1/EV20181_159-166.pdf)
3. Герасименко Т.В., Галушка Ю.О. Розвиток культурно-пізнавального туризму у місті Новомосковськ. *II Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення»* 23-24 трав. 2024 р.
4. Войтко С. В. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 165-171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek\\_2016\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2016_1_21)
5. Давиденко І. В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. *Економічні студії*. Львів: ГО «Львівська економічна фундація». 2017. №2 (15). С. 23-27. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/589303.pdf>
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Іванова З. О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : Економічні науки. 2015. № 6. С. 65-68. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1407/1/V93\\_P065-068.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1407/1/V93_P065-068.pdf)
8. Кожухівська Р.Б. Підвищення конкурентоздатності туристичної дестинації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і

управління. 2020. Том 31 (70). № 1, С. 160-164. URL: [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_1/29.pdf](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/29.pdf).

9. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ: підручник. Вінниця: «ПП «ТД Едельвейс і К». 2017. 322 с.

10. Кривенкова Р. Ю. Поняття та сутність туристичного потенціалу: державно-управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск 9. С. 126-134. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.70.

11. Мельник, О.В. Природно-рекреаційний потенціал у процесі моделювання оцінки рівня туристичної привабливості території. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Природно-ресурсний потенціал в системі просторового розвитку. Збірник наук, праць*. Вип. 2 (XLVI): НАН України, Інститут регіональних досліджень. Ред.-кол.: відп. ред. академік НАН України М.І.Долішній. Львів. 2004. С. 259-265.

12. Петренко Л.А. Життєві цикли інновацій. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1104>

13. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Наукові підходи до трактування поняття і визначення етапів життєвого циклу інновації. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 41. С. 213-223. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn\\_2010\\_41\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2010_41_28)

14. Офіційний сайт Вікіпедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>

15. Панухник О.М. Інноваційний потенціал регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: передумови формування та векторність управління. *Галицький економічний вісник*. № 2 (49). 2015. С. 5-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2015\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2015_2_3)

16. Про програму розвитку туризму в Дніпропетровській області на 2021-2024 рр. URL: <http://surl.li/hpwmh>

17. Бондаренко Л.А. Економічний механізм в управлінні розвитком регіональних туристичних ринків. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-11>

18. Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2015 № 388 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2015-%D0%BF>

19. Бабінська С.Я. Сутність та джерела фінансування інноваційних проектів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 5. С. 70-72. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/16.pdf>

20. Гарбера О.Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 23. С. 29-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2009\\_23\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_23_9)

21. Бондаренко Л.А. Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції: монографія / Л.А. Бондаренко. М-во освіти і науки України. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро «АРТО ПРИНТ». 2024. 242 с. URL: [https://ep.nmu.org.ua/ua/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%D0%90.%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_28.06.2024\\_%D0%905.pdf](https://ep.nmu.org.ua/ua/%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B.%D0%90.%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_28.06.2024_%D0%905.pdf)

22. Бондаренко Л.А. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних пос-луг. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 22-33. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.022>

23. Мухіна О. М. Стратегічні етапи розробки туристичного продукту: монографія. Тернопіль, 2017. С. 5-10. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34449/1/%D0%9C%D1%83%D1%85%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%D0%9C.pdf>

24. Белоусова Н.В. Управління розвитком туристичних дестинацій в економічній системі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І.*

Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. 32(71). С. 1-7. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-1>

25. Влащенко Н. М., Тонкошкур М. В. Інноваційні технології в туризмі Навчальний посібник. Харків, 2022. С. 20-21

26. Басюк Д. І., Примак Т. Ю. (2015). Експертно-статистична оцінка життєвого циклу дестинацій винного туризму. *Ефективна економіка*. № 2. С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_2\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_75)

27. Мальська М. П., Грищук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 155 (11-12). С. 78-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2015\\_155\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2015_155_18)

28. Басюк Д. І., Примак Т. Ю. Експертно-статистична оцінка життєвого циклу дестинацій винного туризму. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_2\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_75)

29. Корнілова Н.В. Управління організаційним розвитком туристичного підприємства на основі моделі життєвих циклів. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 4 (2). С. 82-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2013\\_18\\_4\(2\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4(2)_22).

30. Бондаренко Л.А. Застосування проектного підходу в управлінні інноваційною діяльністю сфери гостинності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 1. С. 126-129. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.126>

31. Bondarenko L. Directions for strengthening the competitive-ness of the dnipro city through the development of the tourist product. *Modern engineering and innovative technologies*. 2024. № 36. С.21-32. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-36-00-010>

32. Корнієнко О. М. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. Вип. 2 (10). С. 15-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_42)

33. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності : підручник / за ред. В.Ф. Орлова. Київ: Грамота, 2006. 264 с.
34. Maralbayeva, S. M., Nikiforova, N. V., & Smykova, M. R. The Destination Life Cycle Concept in Developing a Tourist Brand. *Case of Mangystau of Kazakhstan. Journal of Environmental Management & Tourism*. 2021. № 12 (54). С. 1472-1494. URL: [https://doi.org/10.14505//jemt.v12.6\(54\).05](https://doi.org/10.14505//jemt.v12.6(54).05)
35. Gazoni J. System Dynamics framework for tourism development management. *Current Issues in Tourism*. 2022. №25 (15). P. 2457-2478. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1970117>
36. Marsiglio S., Tolotti M. The tourism area life cycle hypothesis: A micro-foundation. *TOURISM ECONOMICS*. 2022. P. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1177/13548166221138645>
37. Gore, S., Borde, N. and Hegde Desai, P. Mapping tourism strategy patterns on tourism area life cycle. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0180>
38. Городня Т. А. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посібн. / Т. А. Городня, А. Ф. Щербак. К. : Кондор. 2012. 435 с.