

**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ
(НА ПРИКЛАДІ ПП “СВІТ ПОДОРОЖЕЙ”)**

спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

освітня програма «Туризм»

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ТРм 21
КРАЄВСЬКИЙ Роман Олегович

Керівник:
к.пед.н., доцент
ЗУБЕХІНА Тетяна Василівна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
к.пед.н., доцент
гарант освітньої програми:
ЗУБЕХІНА Тетяна Василівна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність: 242 «Туризм і рекреація»

Освітня програма: «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Л. Матвійчук

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Краєвському Роману Олеговичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління стратегією розвитку туристичного підприємства в умовах війни»

Керівник роботи: *Зубехіна Тетяна Василівна, к.пед.н., доцент*

затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» січня 2025 р. № 5/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи *нормативно-правові акти України у сфері туризму, стандарти стратегічного управління та гостинності, наукова література з менеджменту та розвитку туристичних підприємств. Використано періодичні видання, інтернет-ресурси, статистичні дані Держстату, матеріали ДАРТ.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком туристичних підприємств.

Розділ 2. Аналіз діяльності та проблем розвитку ПП «Світ подорожей» в умовах війни.

Розділ 3. Розроблення стратегії розвитку ПП «Світ подорожей» в умовах війни
Висновки та рекомендації.

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

1. Податкові надходження від туризму (2023–2025).

2. Податкові надходження від готелів.

3. Податкові надходження від туристичних операторів і агентств.

6. Консультанти розділів роботи

Розділи	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доцент Зубехіна Т.В.		
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком туристичних підприємств.	доцент Зубехіна Т.В.		
Розділ 2. Аналіз діяльності та проблем розвитку ПП «Світ подорожей» в умовах війни.	доцент Зубехіна Т.В.		
Розділ 3. Розроблення стратегії розвитку ПП «Світ подорожей» в умовах війни.	доцент Зубехіна Т.В.		
Висновки та рекомендації	доцент Зубехіна Т.В.		
Нормоконтроль	доцент Зубехіна Т.В.		

7. Дата видачі завдання 02.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 02.01.2025	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.02.2025	
3	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком туристичних підприємств.	до 01.04.2025	
4	Розділ 2. Аналіз діяльності та проблем розвитку ПП «Світ подорожей» в умовах війни.	до 01.06.2025	
5	Розділ 3. Розроблення стратегії розвитку ПП «Світ подорожей» в умовах війни	до 01.10.2025	
6	Висновки та рекомендації	до 01.11.2025	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.11.2025	
8	Формування додатків	до 15.11.2025	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.11.2025	
10	Нормоконтроль	до 24.11.2025	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 26.11.2025	
12	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 01.12.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (Краєвський Р.О.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Зубехіна Т.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Краєвський Р.О. «Управління стратегією розвитку туристичного підприємства в умовах війни (на прикладі ПП «Світ подорожей»)». Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Туризм» спеціальності 242 «Туризм і рекреація». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів стратегічного управління туристичними підприємствами в умовах воєнної нестабільності. У дослідженні розкрито сутність стратегічного управління, систематизовано наукові підходи до формування стратегій розвитку туристичних компаній, проаналізовано вплив воєнних дій на функціонування туристичної сфери України та визначено ключові ризики, що впливають на діяльність суб'єктів малого бізнесу.

Проведено комплексний стратегічний аналіз ПП «Світ подорожей» із використанням SWOT- і PEST-методів, оцінено конкурентне середовище та внутрішній потенціал підприємства. На основі отриманих результатів розроблено адаптивну модель стратегічного управління, яка враховує умови воєнного стану, особливості ринку внутрішнього туризму та необхідність підвищення гнучкості бізнес-процесів.

Запропоновано інноваційні напрями розвитку підприємства: цифровізація сервісів, створення авторських і внутрішніх турів, партнерські проекти з громадами, впровадження системи ризик-менеджменту, розширення маркетингової активності та підвищення фінансової стійкості.

Ключові слова: стратегічне управління, туристичне підприємство, воєнний стан, адаптивна модель, конкурентоспроможність, внутрішній туризм.

ANNOTATION

Kraievskiyi R.O. “Management of the Development Strategy of a Tourism Enterprise Under Wartime Conditions (a Case Study of PE ‘Svit Podorozhei’).” Manuscript.

Master’s Qualification Thesis, Educational Program “Tourism,” Specialty 242 “Tourism and Recreation”. Lutsk National Technical University, Lutsk, 2025.

The master’s qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, a list of references, and appendices.

The research is devoted to the theoretical, methodological, and practical aspects of strategic management of tourism enterprises under wartime instability. The study reveals the essence of strategic management, systematizes scientific approaches to forming development strategies for tourism companies, analyzes the impact of military actions on the functioning of Ukraine’s tourism sector, and identifies key risks affecting the activities of small business entities.

A comprehensive strategic analysis of PE “Svit Podorozhei” was conducted using SWOT and PEST methods, including an assessment of the competitive environment and the internal potential of the enterprise. Based on the obtained results, an adaptive strategic management model was developed, taking into account the conditions of martial law, the specifics of the domestic tourism market, and the need to enhance the flexibility of business processes.

Innovative directions for enterprise development have been proposed, including the digitalization of services, creation of author and domestic tour packages, partnership projects with local communities, implementation of a risk management system, expansion of marketing activities, and strengthening of financial stability.

Keywords: strategic management, tourism enterprise, wartime conditions, adaptive model, competitiveness, domestic tourism.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Економічна сутність та особливості стратегічного управління підприємствами туристичної сфери	10
1.2. Методичні принципи стратегічного розвитку підприємств туристичної сфери	16
1.3. Вплив воєнних дій на функціонування туристичного бізнесу в Україні	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПП «СВІТ ПОДОРОЖЕЙ» В УМОВАХ ВІЙНИ	32
2.1. Загальна характеристика ПП «Світ подорожей»	32
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства під час війни	34
2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «СВІТ ПОДОРОЖЕЙ» В УМОВАХ ВІЙНИ	44
3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів підприємства	44
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства	48
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У сучасних умовах повномасштабної війни туристична галузь України переживає безпрецедентні трансформації, що пов'язані з вимушеною зміною попиту, релокацією населення, обмеженнями у пересуванні, а також необхідністю забезпечення безпеки туристів. Туристичні підприємства стикаються з масштабними викликами: втратою частини ресурсної бази, скороченням ринків збуту, зниженням інвестиційної активності та невизначеністю у стратегічному плануванні. Водночас в умовах кризи відкриваються нові можливості для розвитку внутрішнього туризму, впровадження інноваційних технологій, цифровізації продуктів і послуг, а також удосконалення менеджменту підприємств. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розроблення ефективних стратегічних моделей управління туристичними підприємствами, що забезпечать їхню стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність у воєнний і післявоєнний періоди. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених стратегічному управлінню та розвитку туризму, питання формування стратегій діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану досі залишаються недостатньо теоретично опрацьованими та практично апробованими. Особливої уваги потребує формування механізмів антикризового управління, диверсифікації туристичних продуктів та адаптивного стратегічного планування, що здатні забезпечити відновлення та подальший розвиток галузі.

Стан вивченості проблеми. У сучасних умовах воєнного стану та під час повоєнного відновлення питання розвитку туристичної сфери набуває особливої актуальності та стає предметом активних наукових досліджень. Зарубіна А., Зубехіна Т., Сіра Е. та Демчук Л. аналізують специфіку функціонування туристичного бізнесу в час війни, зокрема необхідність адаптації маршрутів до наявності бомбосховищ і дії комендантської години. Роїк О. та Недзвецька О.

підкреслюють важливість формування стратегії відновлення українського туризму після завершення бойових дій. Матвійчук Л., Носирев О., Деділова Т. і Токар І. досліджують шляхи вдосконалення стратегічного розвитку туризму й гостинності в умовах конфліктів та під час постконфліктної відбудови.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління туристичним підприємством.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та практика управління стратегією розвитку туристичного підприємства в умовах війни.

Метою дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності стратегічного управління та стратегічного розвитку туристичних підприємств;
- 2) дослідити вплив воєнних дій на функціонування туристичної сфери України;
- 3) визначити ключові проблеми та ризики, що впливають на діяльність туристичних підприємств під час війни;
- 4) здійснити стратегічний аналіз діяльності обраного туристичного підприємства (SWOT, PEST);
- 5) розробити адаптивну стратегічну модель розвитку туристичного підприємства з урахуванням умов воєнного стану;
- 6) запропонувати інноваційні управлінські рішення щодо підвищення стійкості підприємства та його конкурентоспроможності.

Перелік використаних методів дослідження. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, системного та стратегічного підходів, SWOT-аналізу, PEST-

аналізу, економіко-статистичного аналізу, метод експертних оцінок, порівняння, графічний метод, а також методи стратегічного прогнозування.

Джерела інформаційної бази дослідження. Нормативно-правові акти України у сфері туризму й підприємництва, постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування економіки в умовах воєнного стану, статистичні дані Державної служби статистики України, дані Державного агентства розвитку туризму України, аналітичні звіти Національної туристичної організації України, ГО «Асоціація гостинності України», міжнародні документи та стандарти у сфері стратегічного менеджменту, офіційні вебсайти туристичних підприємств, наукові публікації, періодичні видання, матеріали професійних досліджень у сфері туризму, аналітичні звіти і маркетингові огляди.

Практичне значення результатів. Отримані результати можуть бути використані керівниками туристичних підприємств, консалтинговими структурами, галузевими організаціями та органами державної влади під час розроблення стратегій відновлення та розвитку туристичного бізнесу. Матеріали дослідження можуть бути впроваджені у практику управління підприємствами та використані у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Актуальні виклики та перспективи розвитку сфери гостинності й туризму в умовах війни» 28 листопада 2025 року в Національному університеті «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінок, містить 17 рисунків та 9 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та особливості стратегічного управління підприємствами туристичної сфери

Пошук ефективніших шляхів підвищення результативності діяльності підприємств туристичного сектору потребує чіткого розуміння природи та специфіки управління ними в умовах динамічного розвитку туристичного ринку. Постійна зміна кон'юнктури та еволюція управлінських підходів вимагають від керівників туристичних організацій урахування низки особливостей, що стосуються технології прийняття управлінських рішень. Саме аналіз цих аспектів і становить основний зміст даного дослідження.

Проблематика управління підприємствами, зокрема й туристичними, була відображена у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких: Л.І. Воротіна, Р.Л. Дафт, В.Ф. Кифяк, Ф. Котлер, А.І. Кредісов, О.П. Луцій, С.В. Мочерний, З.І. Тимошенко, І.М. Школа та інші.

Однак, у сучасних дослідженнях все ще недостатньо представлені аспекти, пов'язані з детальним розкриттям змісту технологій управління, що застосовуються на туристичних підприємствах; із визначенням особливих управлінських функцій у сучасних умовах розвитку ринку; із вивченням впливу неекономічних чинників на результати їхньої діяльності; а також з аналізом причин виникнення негативних управлінських явищ і бар'єрів розвитку.

Категорія «управління» у науковому розумінні розглядається як економічне явище, що відображає специфічну форму взаємовідносин, які забезпечують цілеспрямований вплив на процеси, систему або об'єкт для підтримання його стабільності чи переведення у новий стан відповідно до поставлених завдань [10].

Поряд із поняттям «управління» в науковому дискурсі широко застосовується термін «менеджмент». Українські дослідники трактують менеджмент як:

- особливий стиль взаємодії з персоналом;
- здатність організувати ефективну діяльність управлінського апарату;
- сукупність структурних одиниць, що забезпечують адміністративне управління;
- систему методів, принципів, функцій та інструментів, спрямованих на зростання прибутковості організацій;
- комплекс дій із планування, організації, мотивації, контролю та регулювання діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей;
- наукову дисципліну, що формує підходи до стимулювання персоналу, раціонального використання ресурсів і впливу на поведінку працівників;
- цілеспрямований вплив на команду або окремих виконавців для досягнення встановлених завдань [17].

Зарубіжні автори пропонують свої трактування цієї категорії, зокрема визначаючи менеджмент як:

- «невидимий механізм», що забезпечує економічну взаємодію людей у суспільстві;
- концепцію, що розвивається відповідно до практичних потреб;
- необхідний інструмент організаційного впорядкування для досягнення соціальної рівноваги.

У сучасній практиці менеджмент охоплює три ключові виміри: процес управління персоналом, наукову основу для прийняття управлінських рішень, а також структурну систему органів управління. Економічна сутність управління підприємством безпосередньо визначається його об'єктом та особливостями функціонування.

Таблиця 1.1. – Трактування поняття «стратегічне управління» зарубіжними науковцями

Автор	Обґрунтування
Д. Шендал, Ф. Котлер	Розглядається як діяльність із формування взаємозв'язків між організацією та зовнішнім середовищем, що реалізується через визначення довгострокових цілей та раціональний розподіл ресурсів. Метою є забезпечення ефективної роботи всієї системи та її підрозділів і досягнення бажаних результатів у взаємодії з оточенням.
М. Хіггенс	Трактує як цілеспрямований управлінський процес, спрямований на реалізацію головної місії організації шляхом регулювання її взаємодії із зовнішнім середовищем та пристосування до його змін.
Д. Пірс, Р. Робертсон	Визначається як сукупність управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на розробку та виконання стратегічних планів, необхідних для досягнення конкретних цільових орієнтирів підприємства.
А. Чандлер	Процес визначення ключових, довготривалих орієнтирів розвитку організації, формування програми дій і оптимального розподілу ресурсів, що забезпечують виконання поставлених стратегічних цілей.

Джерело: складено автором на основі [39, 40, 41, 42, 44]

Об'єкт управління – це керована підсистема, тобто сукупність підприємств, організацій, виробничих ресурсів, соціальних елементів і факторів, на які спрямована економічна діяльність. Він охоплює ті компоненти господарського процесу, що відображають окремі аспекти економічних інтересів і взаємовідносин [17]. До об'єктів управління належать також трудові колективи, окремі працівники як носії трудових функцій, робочі процеси та елементи виробничого потенціалу.

Суб'єкт управління – це підсистема, що здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт. До нього відносять управлінський апарат, керівників, спеціалістів, а також організації та інституції різного масштабу: підприємства, фірми, корпорації, державні структури, міжнародні фінансові установи тощо. У межах економічної теорії суб'єкт і об'єкт розглядаються як взаємопов'язані категорії діалектики: суб'єкт виступає ініціатором, активним носієм вольової та практичної діяльності, тоді як об'єкт – це сфера або елемент, на який спрямовано вплив, пізнання чи оцінювання. Між ними існує нерозривна взаємодія [20].

Варто підкреслити, що людина може одночасно виступати як суб'єктом, так і об'єктом управління, залежно від ролі, яку вона виконує у виробничому процесі [25].

Управлінська діяльність на підприємстві структурується через функції управління, які є спеціалізованими видами діяльності керівної системи та визначають етапи впливу на взаємозв'язки між працівниками та процесами у виробництві. Функції управління формують основу теоретико-практичного підходу до організації управлінського процесу, оскільки відображають його зміст на всіх рівнях та забезпечують своєчасну реакцію суб'єкта управління на зміни в об'єкті (рис.1.1).



Рисунок 1.1. Загальні функції управління

Джерело: складено автором на основі [10].

Окрім цього, виділяють спеціальні функції, які поділяють на конкретні (рис.1.2) та специфічні (1.3).

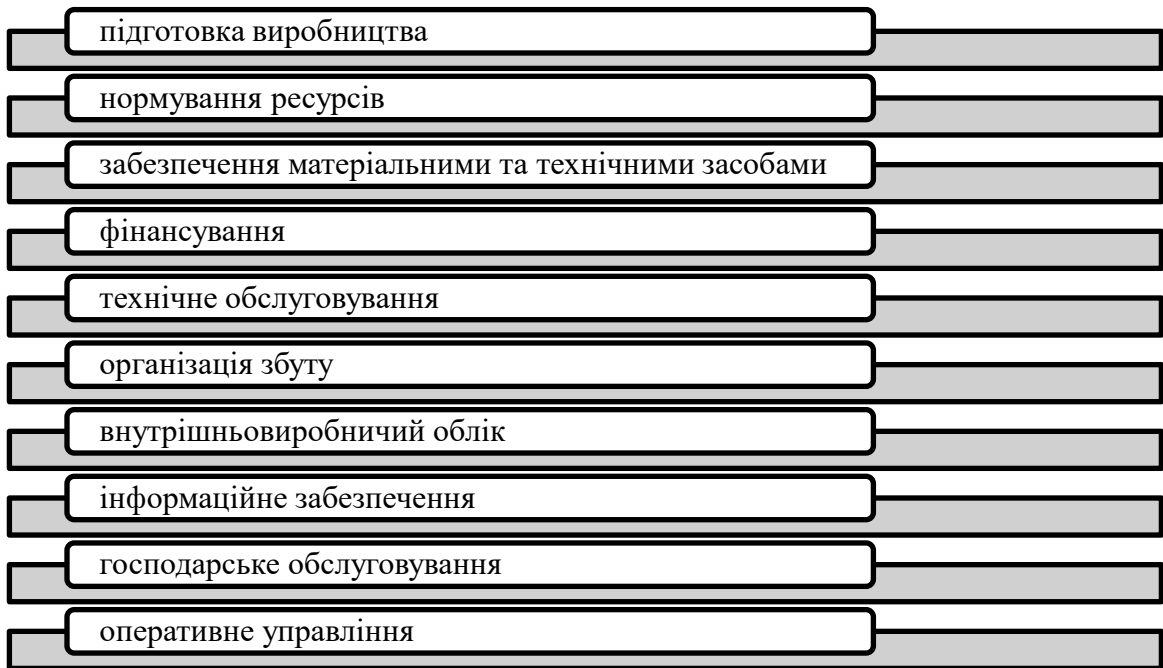


Рисунок 1.2. Конкретні функції, пов'язані з окремими аспектами виробничої діяльності

Джерело: складено автором на основі [28].

Окреслені конкретні функції відображають практичні дії, спрямовані на забезпечення безперервності операційної діяльності підприємства та ефективного використання його ресурсів. Проте повноцінна реалізація управлінського процесу неможлива без наступного етапу — ухвалення та виконання управлінських рішень, що визначають стратегічний і тактичний напрям розвитку організації. Саме тому після розгляду конкретних функцій доцільно перейти до аналізу специфічних функцій, які забезпечують формування, координацію та контроль управлінських дій. Специфічні функції стосуються процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень (рис.1.3).

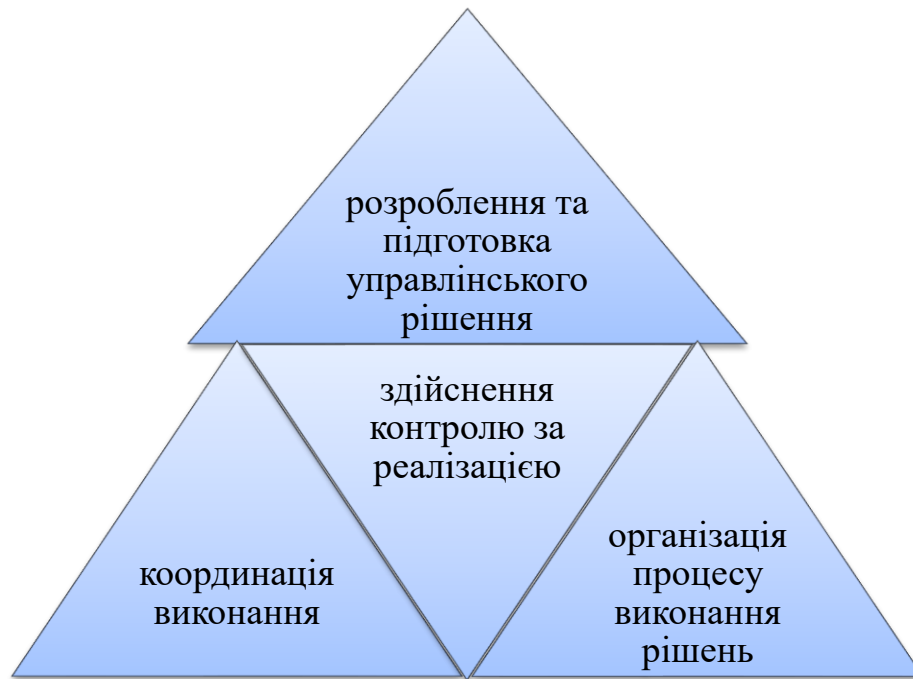


Рисунок 1.3. Специфічні риси процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [26].

Стратегічне управління у туристичній сфері визначається як довгостроковий, комплексний процес формування цілей, визначення пріоритетів і розроблення механізмів розвитку підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів. Воно включає аналіз ринку, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу підприємства та побудову стратегії адаптації до змін (табл. 1.2).

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що ефективність функціонування туристичних підприємств значною мірою залежить від глибокого розуміння сутності управління та менеджменту, особливостей їх взаємодії та ролі в організації виробничо-економічних процесів. Аналіз наукових підходів доводить, що управління є складною системою взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом, де кожен із них відіграє взаємодоповнювальну роль.

Управлінські функції загальні і спеціальні формують основу практичної діяльності підприємства та забезпечують його адаптацію до умов сучасного ринку [17].

Таблиця 1.2. – Основні елементи стратегічного управління туристичним підприємством та їх характеристика

Елемент	Характеристика
Стратегічні цілі	Формуються з урахуванням довгострокових перспектив підприємства.
Аналіз середовища	Оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на розвиток.
Стратегічні ресурси	Людські, фінансові, інформаційні та інфраструктурні ресурси.
Гнучкість управління	Здатність адаптуватися до турбулентних умов, включаючи військові ризики.

Джерело: складено автором на основі [28].

У туристичній сфері стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки передбачає розроблення довгострокових цілей, визначення пріоритетів розвитку, оцінку внутрішніх ресурсів і зовнішніх ризиків, а також побудову дієвих механізмів реагування на мінливі умови середовища. Представлена система елементів стратегічного управління, включаючи аналіз середовища, управління ресурсами та гнучкість прийняття рішень, підкреслює важливість комплексного підходу до забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств, особливо в періоди високої турбулентності, таких як воєнні дії.

1.2. Методичні принципи стратегічного розвитку підприємств туристичної сфери

Стратегічне управління сьогодні визнається одним із найбільш ефективних підходів до керування організаціями в умовах постійної динаміки, нестабільності та непередбачуваності ринкового середовища. Разом із тим у науковій спільноті

досі точаться дискусії щодо того, наскільки стратегічний підхід здатний гарантувати сучасним економічним системам стійкий розвиток, підвищення конкурентоздатності, фінансову рівновагу та довготривалу здатність до функціонування [1].

Туризм, як складне соціокультурне й історичне явище, пройшов тривалий шлях трансформації: від форми дозвілля до стратегічного чинника глобального розвитку. У ХХІ столітті туристична галузь набула статусу одного з ключових елементів світового господарства, оскільки суттєво впливає на формування комунікативних моделей суспільства та сприяє міжкультурній взаємодії. Туристичний бізнес справедливо вважають однією з найперспективніших і найдинамічніших сфер економіки: за даними Всесвітньої туристичної організації, на нього припадає близько 10% світового ВВП, 7% глобальних інвестицій, 5% податкових надходжень, а також опосередковано охоплено приблизно 40 суміжних галузей. У сфері туризму працює від 10% до 15% економічно активного населення різних країн. Тенденції останніх років підтверджують: роль індустрії туризму у формуванні національних бюджетів і розвитку держав лише зростає завдяки її прибутковості, гнучкості та здатності позитивно впливати на соціально-економічні та культурні процеси [16].

У сучасних умовах стратегічний підхід стає невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його спеціалізації чи масштабу. Стратегічне управління в туристичній індустрії, спираючись на загальноекономічні принципи, має свої відмінності, зумовлені специфікою галузі – сезонністю, високою залежністю від зовнішніх чинників, складністю формування туристичного продукту та значною взаємозалежністю з іншими секторами економіки. Для туристичних підприємств пріоритетним є розроблення ефективної стратегії діяльності, що враховує трансформації ринку, зміни у соціально-економічному середовищі та загальні тенденції розвитку туристичних послуг [5].

Система стратегічного управління дає можливість туристичним підприємствам узгодити власні довгострокові орієнтири з реальними та потенційними можливостями, адаптуватися до можливих загроз та забезпечити конкурентні переваги. Саме завдяки стратегічному підходу підприємства можуть закріпитися на ринку, сформувавши чітку позицію та ефективно використовувати наявні ресурси [28].

На процес стратегічного управління впливають низка факторів: складність ринкової ситуації, нерівномірність попиту в різні сезони, обмеженість фінансових ресурсів, зміна вподобань і очікувань споживачів. Важливим завданням для туристичних підприємств є створення сучасної інфраструктури: транспортної, інженерної, рекреаційної та розважальної, а також забезпечення координації діяльності всіх галузей, що стосуються туризму.

Такий підхід дозволяє формувати економічну систему, орієнтовану на розширення туристичної активності, ефективно використовувати матеріальний, фінансовий, кадровий та інформаційний потенціал, а також забезпечувати досягнення стратегічних цілей на основі постійного пошуку нових можливостей і вдосконалення функціональних механізмів управління (рис.1.4) [12].

Щоб окреслити методологічні особливості формування стратегій управління туристичним підприємством, насамперед необхідно розібратися з тим, що саме являє собою поняття стратегії. Стратегія – це узагальнена й якісно визначена концепція довгострокових дій організації, яка окреслює напрями та способи досягнення ключових цілей шляхом оптимального розподілу, поєднання та координування її ресурсів. Сучасні підприємства можуть використовувати різні типи стратегій, які за певними ознаками об'єднують у групи. Проте незалежно від існуючих класифікацій, стратегія кожного окремого підприємства має яскраво виражений індивідуальний характер, оскільки формується з урахуванням конкретних обставин та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. У практиці менеджменту прийнято виокремлювати загальні типи стратегій,

надавати їм відповідні назви та описувати їх на основі спільних особливостей та закономірностей.



Рисунок 1.4. Основні етапи розробки програми заходів розвитку суб'єктів

Джерело: складено автором на основі [18]

Для того щоб правильно сформувавши стратегію відкрито (експліцитно) або визначити вже наявну, але неформалізовану (приховану) стратегію, важливо чітко розуміти, які типи стратегій існують та які з них найбільш доцільні в конкретних умовах діяльності підприємства. Класифікація стратегій, як правило, ґрунтується на низці критеріїв, за якими їх розподіляють на окремі групи [19].

Узагальнення стратегічних класифікацій за різними ознаками наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Класифікаційні підходи до групування стратегій підприємства

Класифікаційний критерій	Види стратегій
1. За рівнем управлінської ієрархії	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія корпоративного рівня – стратегія окремих напрямів бізнесу (бізнес-стратегія) – функціональна стратегія підрозділів – стратегія операційного рівня
2. За функціональною спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія маркетингової діяльності – виробнича (операційно-технологічна) стратегія – стратегія фінансового розвитку – організаційна стратегія – стратегія соціального розвитку
3. З урахуванням етапу життєвого циклу підприємства/бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія інтенсивного розвитку (зростання) – стратегія стабілізації та підтримання позицій – стратегія скорочення або реструктуризації
4. За характером конкурентної поведінки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія ринкового лідерства – стратегія конкурента-претендента – стратегія веденого/послідовника – стратегія нових гравців (ринкових новачків)
5. За способом формування конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія мінімізації витрат – стратегія диференціації продукту або послуги – стратегія ринкової концентрації / фокусування
6. За масштабом та рівнем глобалізації діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – стратегія спеціалізації у вузькому сегменті – стратегія розширення діяльності через диверсифікацію

Джерело: складено автором

Корпоративна стратегія формує загальний курс розвитку підприємства, визначає ключові напрями бізнесу, інвестиційні рішення та довгострокові пріоритети. Ділова (бізнес-) стратегія зосереджується на конкурентній поведінці у певному сегменті ринку та способах забезпечення переваг над суперниками. Функціональна стратегія визначає розвиток окремих підрозділів (маркетинг, фінанси, HR, логістика) та їхню роль у реалізації загальної стратегії. Операційна стратегія охоплює повсякденні процеси, спрямовані на підвищення ефективності виробничих і сервісних операцій.

Маркетингова стратегія визначає ринкову поведінку: вибір цільової аудиторії, позиціонування, інструменти просування та формування попиту. Виробнича стратегія орієнтована на вдосконалення технологій, процесів обслуговування та оптимізацію ресурсного забезпечення. Фінансова стратегія спрямована на стабільність фінансових потоків, управління витратами, прибутком, інвестиціями та ризиками [23]. Організаційна стратегія пов'язана з оптимізацією організаційної структури, управлінських процесів та системи взаємодії персоналу. Соціальна стратегія відображає зобов'язання підприємства перед працівниками та суспільством: мотивація, соціальні гарантії, корпоративна культура. Стратегія зростання передбачає розширення діяльності, збільшення частки ринку та запуск нових продуктів чи послуг. Стратегія утримання (стабілізації) спрямована на збереження зайнятих позицій у періоди нестабільності та обмеження ризиків. Стратегія скорочення передбачає оптимізацію витрат, зменшення масштабів діяльності, переорієнтацію ресурсів або реструктуризацію. Стратегія лідера характеризується активним просуванням інновацій і прагненням домінувати в галузі. Стратегія претендента полягає у прагненні витіснити лідера, часто за рахунок агресивної конкуренції чи кращої пропозиції. Стратегія послідовника орієнтується на копіювання ефективних рішень лідерів і мінімізацію ризиків. Стратегія новачка передбачає пошук вільних ніш, унікальних пропозицій та швидке адаптування до ринкових можливостей [25].

Стратегія мінімальних витрат спрямована на зниження собівартості, оптимізацію витрат та пропозицію найбільш доступного продукту на ринку. Стратегія диференціації базується на створенні унікального продукту або послуги, що виділяє підприємство серед конкурентів. Стратегія зосередження (фокусування) орієнтується на роботу у вузькому сегменті ринку, де підприємство максимально задовольняє потреби конкретної групи клієнтів.

Стратегія вузької спеціалізації зосереджується на одному виді діяльності або конкретній ринковій ніші, забезпечуючи високу експертність. Стратегія диверсифікації передбачає розширення напрямів діяльності, освоєння нових ринків чи створення нових продуктів для зменшення ризиків. Туристичні підприємства можуть застосовувати різні стратегії розвитку залежно від ринкової ситуації, ресурсного потенціалу, конкурентної позиції та ступеня ризику.

Таблиця 1.4. – Основні види стратегій розвитку туристичного підприємства та їх характеристики

Тип стратегії	Сутність	Переваги
Стратегія росту	Розширення ринку, запуск нових продуктів.	Збільшення доходів, вихід на нові сегменти.
Стратегія стабілізації	Утримання позицій у нестабільних умовах.	Зниження ризиків, контроль витрат.
Стратегія скорочення	Оптимізація ресурсів, зменшення витрат.	Підвищення стійкості у кризі.
Інноваційна стратегія	Впровадження цифрових рішень і нових технологій.	Зростання конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [31, 33]

Розглянуте різноманіття стратегій та методів стратегічного управління дає змогу туристичному підприємству сформуванню власний унікальний підхід до розвитку, адаптований до умов ринку та специфіки його діяльності. Однак для того, щоб обрана стратегія не залишилася лише декларацією, необхідно забезпечити її практичну реалізацію на основі чітко структурованої моделі стратегічного управління. Така модель виступає системним механізмом, що поєднує стратегічні цілі, інструменти, етапи та управлінські рішення в єдину логічну конструкцію, забезпечуючи узгодженість дій підприємства та ефективність їх виконання. Саме тому наступним кроком є формування моделі стратегічного управління, здатної забезпечити стабільний розвиток туристичного підприємства в умовах динамічних змін.

Таблиця 1.5. – Методи стратегічного управління туристичним підприємством

Метод	Сутність
Управління шляхом ранжування стратегічних завдань (визначення пріоритетів)	Полягає у своєчасному виявленні змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оперативному реагуванні на них і прийнятті управлінських рішень залежно від значущості та терміновості проблем. Головний акцент робиться на здатності підприємства швидко встановлювати пріоритети й адаптувати діяльність відповідно до нових умов.
Стратегічне управління за слабкими сигналами	Передбачає формування стратегії, заснованої на відстеженні малопомітних тенденцій і невиражених змін у середовищі. Містить моніторинг «тонких» сигналів потенційних загроз чи можливостей, їх інтерпретацію, розроблення кількох варіантів реагування, оцінку наслідків та підготовку підприємства до плавної адаптації. Основна мета завчасне передбачення проблем і мінімізація ризиків.
Управління в умовах стратегічних несподіванок	Полягає у створенні системи антикризових заходів, які підприємство має підготувати заздалегідь для реагування на раптові та масштабні зміни. Вимагає наявності дієвої інформаційної мережі, що оперативно передає важливу інформацію всім підрозділам, а також чіткого розподілу відповідальності керівництва у ситуації непередбачуваних подій.

Джерело: складено автором на основі [31]

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що стратегічний розвиток підприємств туристичної сфери ґрунтується на системному застосуванні теоретичних і методичних підходів, які забезпечують ефективне управління в умовах динамічного та непередбачуваного ринкового середовища. Туристична галузь, як одна з найбільш чутливих до зовнішніх впливів, потребує особливої уваги до побудови стратегій, здатних забезпечити стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність підприємств [33].

Крім того, визначено, що основу ефективної стратегії становить чітке розуміння ролі суб'єкта та об'єкта управління, а також застосування загальних і спеціальних функцій менеджменту, що забезпечують узгодженість управлінських рішень і їх реалізацію на практиці. Узагальнення елементів стратегічного управління підтвердило, що успішний розвиток туристичного

підприємства можливі лише за умови комплексного аналізу середовища, раціонального використання ресурсів і здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів. Отже, методичні принципи стратегічного розвитку туристичних підприємств формують змістовний базис для побудови дієвої моделі управління, яка забезпечує не лише стабільне функціонування, але й довгострокове зростання та зміцнення конкурентних позицій у галузі. Саме їх урахування створює передумови для розроблення ефективної стратегії розвитку в сучасних умовах, що надзвичайно важливо в умовах високої турбулентності туристичного ринку.

1.3. Вплив воєнних дій на функціонування туристичного бізнесу в Україні

Воєнні дії в Україні спричинили масштабні та багатовимірні негативні наслідки для туристичної галузі, яка виявилася однією з найбільш вразливих до кризових явищ. Повномасштабне вторгнення призвело до майже повної зупинки як в'їзного, так і внутрішнього туризму, істотно змінивши структуру попиту та економічні умови функціонування підприємств. Насамперед спостерігається різке скорочення кількості туристів через загрози безпеці, обмеження пересування та психологічний стрес населення. Значна частина туристичної інфраструктури, включаючи готелі, туристичні маршрути, культурні та природні об'єкти, була пошкоджена або повністю зруйнована, що унеможливило її подальшу експлуатацію. Додатковим чинником стало закриття або тимчасова недоступність великих територій країни, що призвело до втрати туристичних ресурсів та зменшення потенціалу для подорожей. Економічна нестабільність, зростання витрат, спад платоспроможності населення та відтік кадрів значно ускладнили діяльність підприємств туристичної сфери. Сукупність цих факторів

робить процес відновлення галузі надзвичайно складним і таким, що потребує комплексного стратегічного підходу та державної підтримки. (рис.1.5).

Знищення туристичної інфраструктури	•Багато готелів, туристичних об'єктів, ресторанів та інфраструктурних об'єктів були пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій.
Зменшення попиту	•Навіть у відносно безпечних регіонах спостерігається значне падіння туристичного попиту через загальну нестабільність та страх перед ракетними атаками.Зменшення попиту
Безпеківі ризики	•Повітряні тривоги, мінування територій, заміновані водойми та ліси, а також ракетні атаки створюють небезпечні умови для туристів, роблячи подорожі ризикованими.
Обмежений доступ до територій	•Багато туристичних локацій, особливо на сході та півдні України, є недоступними через бойові дії, окупацію або близькість до лінії фронту.
Економічна нестабільність	•Війна спричинила загальну економічну кризу в Україні, що знизило платоспроможність населення і зменшило його інтерес до туристичних витрат.
Втрата міжнародної аудиторії	•Поїздки до України для іноземних туристів наразі фактично неможливі через військовий стан та безпекові ризики.
Проблеми з кадровим забезпеченням	•Багато працівників туристичної сфери мобілізовані до армії або виїхали за кордон, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів.

Рисунок 1.5. Негативний вплив воєнних дій на туризм

Джерело: складено автором на основі [2, 4]

При тому, згідно даними ДАРТ податкові надходження від туристичної індустрії демонструють суттєве зростання: за перше півріччя 2025 року галузь перерахувала до державного бюджету понад 1,613 млрд грн. Це майже на третину більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року, коли надходження

становили 1,251 млрд грн, і майже вдвічі більше, ніж у 2023 році (897 млн грн) (рис.1.6).

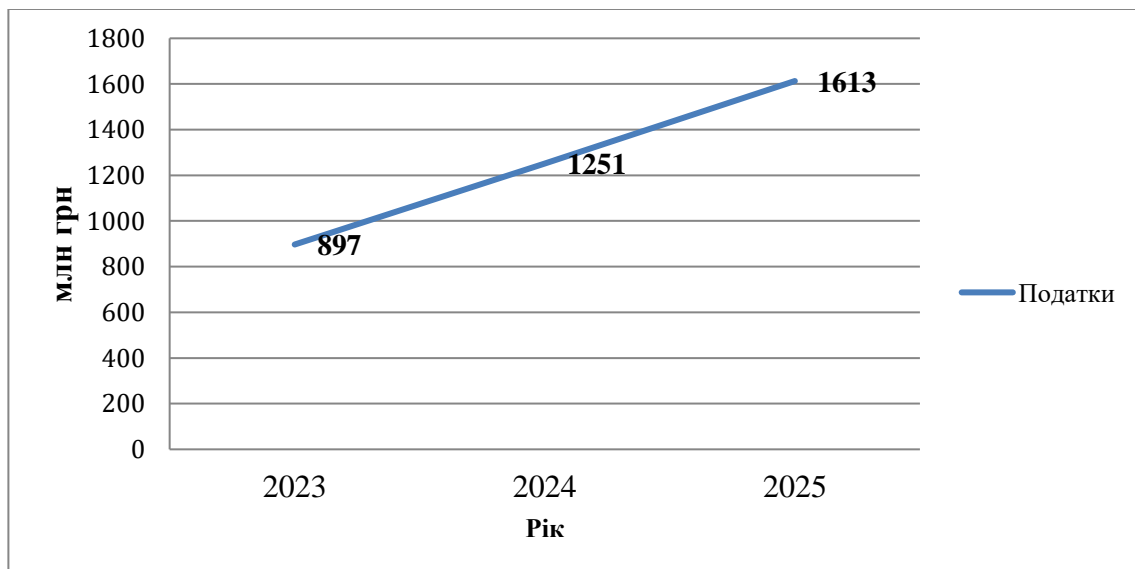


Рисунок 1.6. Податкові надходження від туризму (2023–2025)

Джерело: складено автором на основі [12]

Голова Державного агентства розвитку туризму України Наталія Табака зазначає, що окрім впливу інфляційних процесів, позитивна динаміка пояснюється активізацією внутрішнього туризму. Все більше українців обирають поїздки всередині країни, особливо до західних регіонів, де попит традиційно найвищий. Це пов'язано з потребою громадян у відпочинку, відновленні сил і підтримці фізичного та психологічного стану. Зростання кількості мандрівників напряду впливає на доходи підприємств та обсяги податкових платежів, що сприяє загальній адаптації туристичного ринку.

Також збільшується кількість суб'єктів господарювання у сфері туризму: за перше півріччя 2025 року їх кількість перевищила 14,5 тисячі, що на 5% більше, ніж торік. Найбільший внесок у податкові надходження традиційно роблять готелі – 71% від загальної суми, або 1,144 млрд грн. Для порівняння: у 2024 році вони сплатили 809 млн грн, а у 2023-му – 570 млн грн. Навіть у довоєнному 2021

році показник був нижчим – 665 млн грн. Така динаміка свідчить про суттєве поживлення попиту на організоване проживання та стабільне відновлення готельного сектору (рис.1.7).

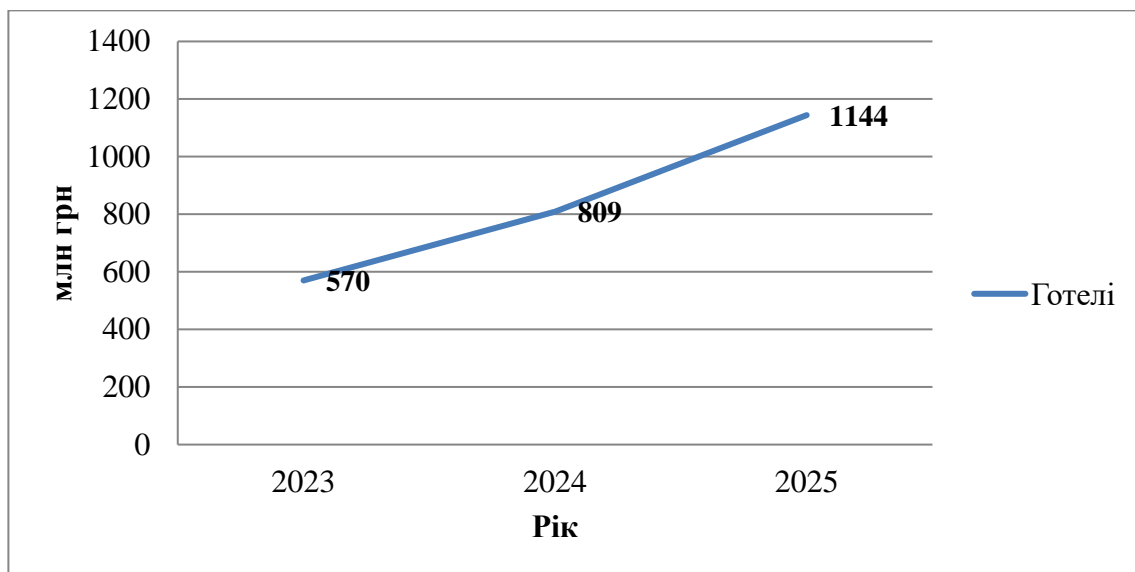


Рисунок 1.7. Податкові надходження від готелів

Джерело: складено автором на основі [12]

Серед провідних платників податків залишаються і туроператори: за перше півріччя 2025 року вони перерахували майже 195 млн грн, що перевищує торішні 165 млн грн і значно випереджає показник 2023 року (88 млн грн) (рис.1.8).

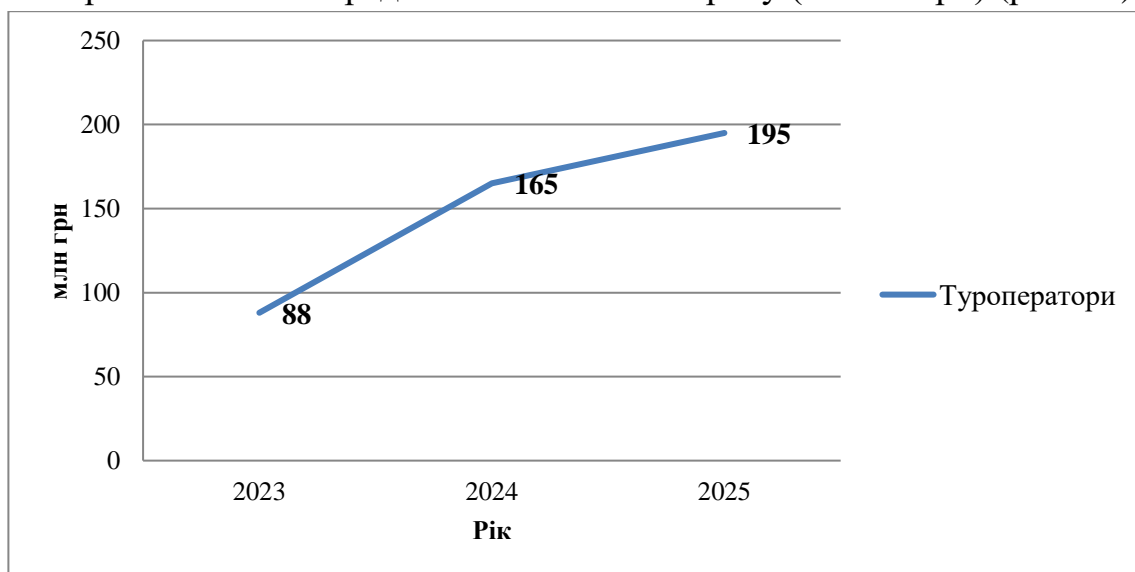


Рисунок 1.8. Податкові надходження від туроператорів

Джерело: складено автором на основі [12]

Турагентства поповнили бюджет на близько 153 млн грн, що на 49% більше, ніж у 2024 році (102,7 млн грн), і майже на півсотні мільйонів більше порівняно з довоєнними даними 2021 року. Бази відпочинку й дитячі табори сплатили 92 млн грн проти 78 млн грн у 2024-му. Важливим індикатором туристичної активності залишається туристичний збір: за перше півріччя 2025 року він перевищив 142,5 млн грн – зростання на 34% у порівнянні з минулорічними 106 млн грн (рис.1.9).

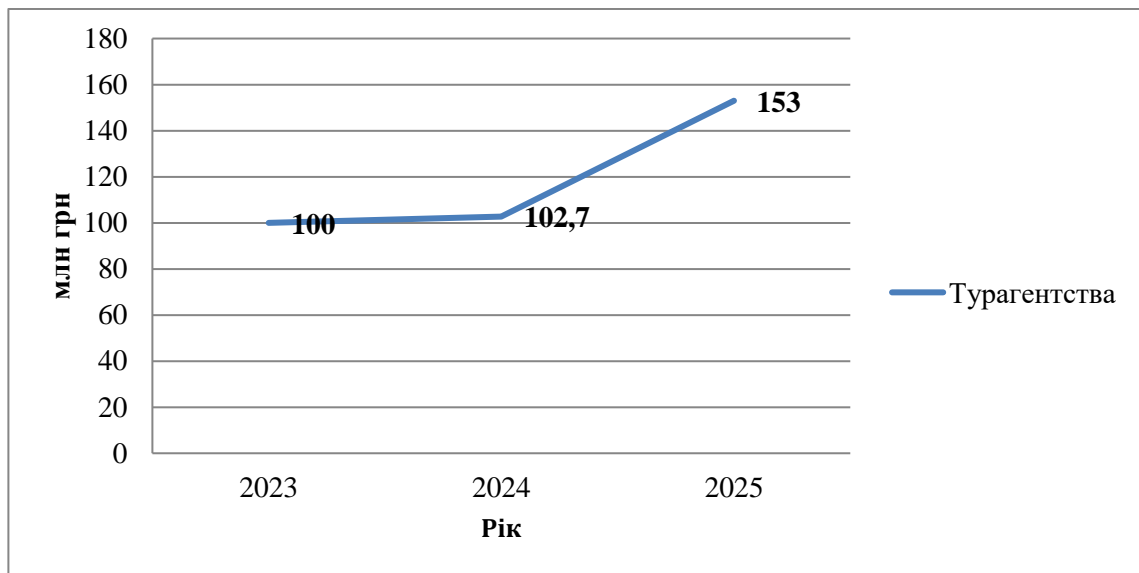


Рисунок 1.9. Податкові надходження від туристичних агентств

Джерело: складено автором на основі [12]

На ринку фіксується збільшення кількості ФОП на 6%, тоді як кількість юридичних осіб дещо скоротилася (-1%), що свідчить про зростання ролі малого бізнесу та гнучкі механізми адаптації ринку. Кількість платників туристичного збору також збільшилася: з 4 945 у II кварталі 2024 року до 5 717 у II кварталі 2025-го (рис. 1.10).

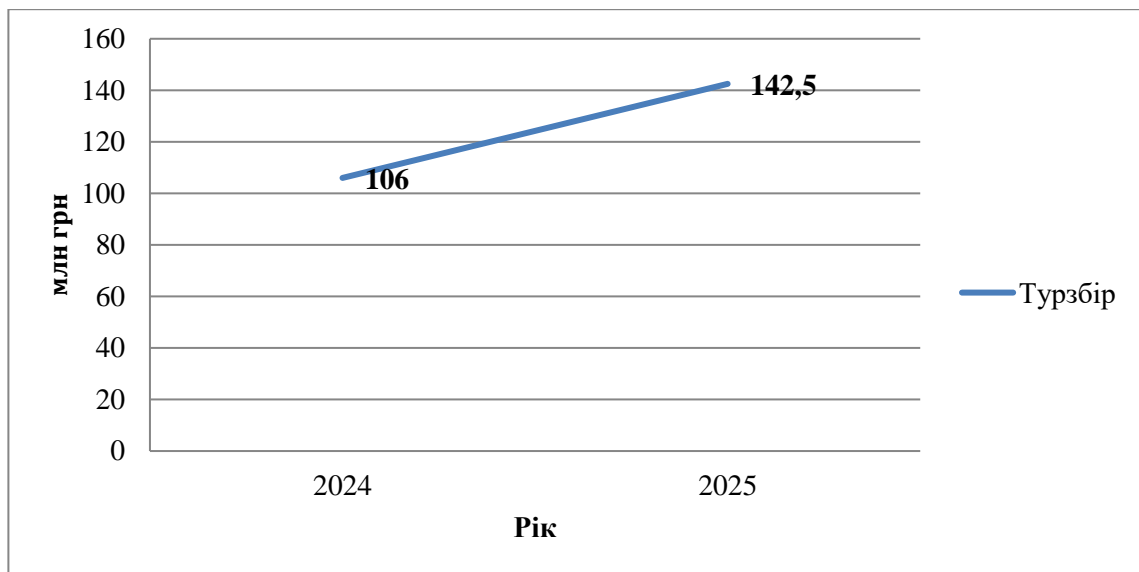


Рисунок 1.10. Туристичний збір за 2024-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [12]

Щодо географічної структури надходжень, лідерами залишаються Київ та західні області. ТОП-5 регіонів за обсягами туристичного збору виглядає так:

- Київ – 33,6 млн грн;
- Львівська область – 26,5 млн грн;
- Івано-Франківська область – понад 22 млн грн;
- Закарпатська область – майже 12 млн грн;
- Київська область – близько 7,5 млн грн.

За кількістю платників також домінують Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська, Одеська області та столиця. У сукупності наведені дані підтверджують стабільну активність на внутрішньому туристичному ринку, послідовне відновлення галузевої інфраструктури й ефективність податкового адміністрування. ДАРТ, зі свого боку, продовжує працювати над створенням сприятливих умов для діяльності бізнесу, підтримкою підприємців і просуванням України як цікавої туристичної дестинації як для внутрішніх мандрівників, так і для майбутніх міжнародних гостей.

Потенційні перспективи для відновлення:

1) Внутрішній туризм. Після завершення війни очікується поступове відновлення внутрішнього туризму. Однак, для цього потрібні значні інвестиції у відбудову інфраструктури, а також активні маркетингові кампанії для відновлення довіри туристів.

2) Розвиток екотуризму та агротуризму. Після перемоги, можливо, будуть розвиватися нові види туризму, орієнтовані на природу, а не на урбаністичні пам'ятки, які часто постраждали від війни. Це може бути шансом для розвитку екологічного та сільського туризму.

3) Відновлення міжнародного туризму. Після перемоги і відновлення безпеки, Україна може стати привабливим напрямком для іноземних туристів, особливо якщо вдасться побудувати позитивний імідж країни як вільного та безпечного місця.

Попри надзвичайно складні умови, туристична сфера України продемонструвала високу здатність до адаптації, гнучкості та поступового відновлення навіть у період активних воєнних дій. Галузь зуміла оперативно перебудуватися на нові правила функціонування: відбулося суттєве зміщення туристичних потоків у бік внутрішніх подорожей, зросла популярність короткотермінових поїздок та екотуристичних маршрутів, посилилася роль західних регіонів як відносно безпечних центрів рекреації. Значна частина туристичного бізнесу переорієнтувала свої послуги, оптимізувала логістику, переформатувала пропозиції відповідно до умов обмеженого пересування й підвищених вимог безпеки. Успішними виявилися ті підприємства, які активно впроваджували цифрові рішення, розвивали онлайн-продажі, покращували комунікацію з клієнтами та впроваджували інноваційні формати турів.

Важливо підкреслити, що війна не зупинила розвиток туристичної інфраструктури: у низці регіонів триває модернізація готельного фонду, відкриваються нові заклади гостинності, активно розвиваються санаторно-

оздоровчі комплекси та рекреаційні зони. Підвищений попит на організовані та безпечні форми відпочинку свідчить про те, що туризм не лише адаптувався до нових реалій, а й підтвердив свою важливу економічну, соціальну та психоемоційну роль у житті населення під час кризи.

Після перемоги України туристична галузь має всі передумови для стрімкого, випереджального розвитку. Очікується відновлення повноцінних міжнародних туристичних потоків, повернення іноземних туристів, а також активізація інвестицій у відбудову та модернізацію інфраструктури. Відкриватимуться нові маршрути, з'являтимуться інноваційні туристичні продукти, орієнтовані на культурну спадщину, військову історію, природні ресурси та унікальну ідентичність України. Значний світовий інтерес до України як країни мужності, стійкості та багатой культурної спадщини сприятиме формуванню позитивного міжнародного іміджу та відкриттю нових можливостей для співпраці.

Таким чином, український туризм уже довів свою здатність виживати й розвиватися у надзвичайно складних умовах, а в післявоєнний період він може стати одним із ключових драйверів економічного відродження, розвитку регіонів та підвищення міжнародної привабливості держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ПП «СВІТ ПОДОРОЖЕЙ» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Загальна характеристика ПП «Світ подорожей»

Туристична сфера Волині демонструє стабільний розвиток навіть попри загальнонаціональні виклики, підтверджуючи статус регіону як одного з найбільш перспективних напрямів внутрішнього туризму України. На території області офіційно функціонує 405 туристичних фірм, що свідчить про високий рівень підприємницької активності та сформований туристичний ринок (рис.2.1).

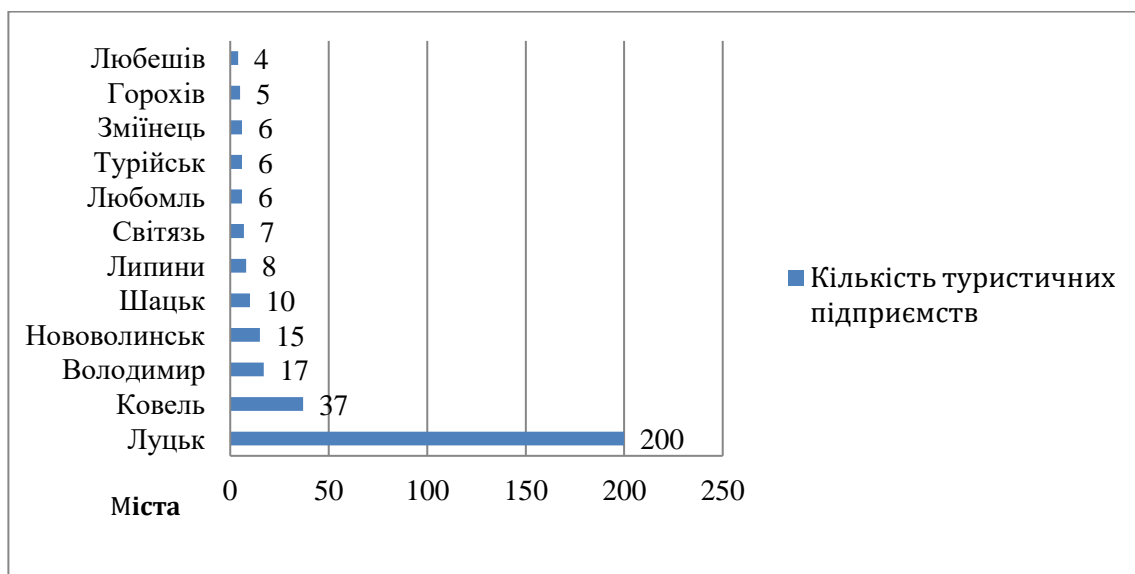


Рисунок 2.1. Туристичні компанії Волинської області

Джерело: складено автором на основі [35]

Волинь активно розвиває екологічний, активний, водний, культурно-пізнавальний, релігійний та гастрономічний туризм, привертаючи увагу мандрівників чистими озерами, замками, музеями, фестивалями та зручною інфраструктурою. У воєнний період внутрішній туризм на Волині не лише зберіг

активність, а й став важливим інструментом соціальної адаптації та економічної підтримки місцевих громад: попит на подорожі до безпечніших західних регіонів суттєво зріс, що позитивно вплинуло на роботу готелів, агросадиб, санаторіїв та туристичних операторів. Завдяки цьому Волинь продовжує зміцнювати позиції як приваблива й конкурентоспроможна дестинація, створюючи передумови для подальшого розвитку туристичної інфраструктури та збільшення туристичних потоків.

Приватне підприємство «Світ подорожей» є туристичною компанією, що працює на українському ринку вже понад десять років та спеціалізується на організації внутрішніх і міжнародних туристичних поїздок. За час свого існування підприємство сформувало стійку клієнтську базу, що включає як індивідуальних туристів, так і корпоративних клієнтів. ПП «Світ подорожей» було засноване як невелике туристичне агентство, діяльність якого на початковому етапі зосереджувалася виключно на організації внутрішнього туризму. З часом підприємство розширило спектр послуг, налагодило співпрацю з українськими та зарубіжними туроператорами та розширило географію пропонуванних маршрутів.



Рисунок 2.2. Логотип туроператора

Після початку повномасштабної війни компанія була змушена переглянути напрямки діяльності та переорієнтуватися на внутрішній туризм, організацію поїздок у безпечні регіони, а також надання інформаційно-консультаційних послуг щодо евакуаційних перевезень.

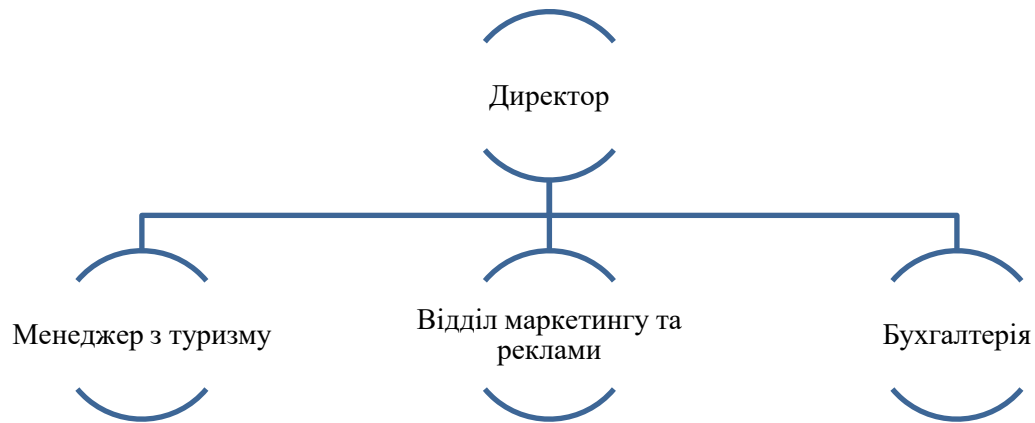


Рисунок 2.3. Організаційна структура ПП «Світ подорожей»

Джерело: складено автором

Така структура дозволяє ефективно розподіляти функції між працівниками та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів.

Підприємство пропонує широкий спектр туристичних продуктів, серед яких:

- організація внутрішніх турів Україною (екскурсійні, гастрономічні, культурно-пізнавальні маршрути);
- міжнародні туристичні подорожі (до введення воєнного стану – Європа, Азія, популярні курортні напрями);
- бронювання авіаквитків, готелів та трансферів;
- візова підтримка;
- організація корпоративних поїздок та індивідуальних турів;
- туристичне страхування;
- інформаційні консультації щодо безпеки подорожей під час війни.

Таким чином, ПП «Світ подорожей» зберегло основні види діяльності, адаптувавши їх до сучасних умов.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства під час війни

Після початку війни туристичний ринок України змінився кардинально. Вплив чинників зовнішнього середовища став домінуючим та визначив умови функціонування туристичних підприємств. Зовнішнє середовище характеризується високою непередбачуваністю, нестабільністю та залежністю від безпекових умов. У сучасних умовах високої нестабільності та турбулентності туристичного ринку особливо важливою стає потреба у глибокому та системному аналізі діяльності туристичного підприємства. Проведення SWOT-аналізу є необхідним інструментом стратегічного управління, оскільки дозволяє всебічно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його розвиток. SWOT-аналіз допомагає структурувати сильні та слабкі сторони ПП «Світ подорожей», виявити можливості, які можуть бути використані для зростання, а також загрози, що здатні ускладнити функціонування підприємства в умовах війни. Такий підхід забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень, сприяє розробленню ефективної стратегії розвитку та дозволяє адаптувати діяльність компанії до змін зовнішнього середовища. Завдяки SWOT-аналізу підприємство отримує цілісне бачення свого стратегічного становища та може визначити пріоритетні напрями подальшої діяльності (табл.1.6).

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості туристичного підприємства та зовнішні фактори, які впливають на його функціонування. Для ПП «Світ подорожей» проведення такого аналізу є особливо важливим в умовах воєнного

стану, коли ринок туристичних послуг зазнає суттєвих трансформацій, а конкурентне середовище стає більш динамічним і непередбачуваним.

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз ПП «Світ подорожей»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – стабільна репутація; – досвідчений персонал; – активна клієнтська база; – гнучкість у виборі турів; – хороші партнерські зв'язки 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від зовнішніх факторів; – падіння попиту на закордонні тури; – обмежений бюджет на рекламу; – часткове скорочення ринку
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – зростання внутрішнього туризму; – розвиток нових напрямів (оздоровчі, культурні, зелені тури); – використання онлайн-платформ; – співпраця з місцевими громадами 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність безпеки; – економічна криза; – непередбачуваність ринку; – конкуренція з великими мережевими агентствами

Джерело: складено автором

Однією з основних конкурентних переваг ПП «Світ подорожей» є стабільна репутація, сформована завдяки багаторічній діяльності на туристичному ринку та високому рівню довіри клієнтів. Значну роль відіграє досвідчений персонал, який володіє професійними компетенціями, знаннями специфіки формування турпродукту та вмінням працювати в умовах змін. Наявність активної клієнтської бази забезпечує стабільний потік замовлень і повторних покупок. Підприємство відзначається гнучкістю у формуванні турів, що дозволяє адаптувати пропозицію до різних категорій туристів, їхніх потреб та бюджетів. Важливим активом є також розвинена система партнерських зв'язків із туроператорами, готельними комплексами та іншими контрагентами, що сприяє розширенню можливостей для створення якісних туристичних продуктів.

Водночас підприємство стикається з низкою внутрішніх проблем. Однією з них є висока залежність від зовнішніх факторів, зокрема безпекової ситуації, регуляторних змін та коливань валютного курсу. Значне падіння попиту на

закордонні тури також негативно впливає на обсяги продажів, оскільки ця категорія становила частину доходів підприємства до війни. Крім того, ПП «Світ подорожей» має обмежені фінансові ресурси на маркетинг та рекламу, що ускладнює конкуренцію з великими мережевими агентствами, які мають ширші можливості для просування. До слабких сторін належить і часткове скорочення ринку, викликане війною, що зменшує загальний попит на туристичні послуги у певних сегментах.

Серед найперспективніших можливостей для розвитку ПП «Світ подорожей» варто виділити зростання внутрішнього туризму, який став одним із ключових трендів воєнного періоду. Це відкриває потенціал для розширення внутрішніх турів, створення унікальних маршрутів Волинською, Львівською, Закарпатською та іншими безпечними областями. Також перспективним напрямом є розвиток нових видів туризму оздоровчого, культурного, зеленого, екологічного, які користуються підвищеним попитом серед населення. Суттєвим інструментом удосконалення діяльності є використання онлайн-платформ для продажу турів, консультацій і просування послуг. Додаткові можливості створює партнерство з місцевими громадами, які активно підтримують розвиток туристичних проєктів та забезпечують доступ до нових туристичних локацій.

Основною загрозою для туристичного підприємства залишається нестабільність безпекової ситуації, яка може істотно обмежити туристичні потоки, змінити маршрути або призвести до тимчасового призупинення діяльності. Важливими зовнішніми ризиками є економічна криза та зниження платоспроможності населення, що впливають на купівельний попит і вибір туристів. Ринок туризму у воєнний період характеризується високим рівнем непередбачуваності, що ускладнює довгострокове планування. До загроз можна віднести і посилення конкуренції з боку великих мережеских агентств, які мають ширші ресурси та можливості для розвитку онлайн-продажів, маркетингу та диверсифікації туристичних продуктів.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішній стан ПП «Світ подорожей» та визначити ключові чинники, що формують його конкурентні переваги й обмеження. Однак для повного розуміння стратегічної позиції підприємства недостатньо лише внутрішнього та частково зовнішнього аналізу. Діяльність туристичної компанії значною мірою залежить від глобального макросередовища, яке формує умови функціонування ринку й визначає можливі сценарії розвитку галузі. Саме тому наступним етапом дослідження є проведення PEST-аналізу, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства у воєнних умовах. Такий підхід забезпечує ширше бачення зовнішніх тенденцій і дає змогу сформулювати більш обґрунтовані стратегічні рішення (табл.1.7).

Таблиця 2.2. – PEST-аналіз ПП «Світ подорожей»

Фактор	Вплив
Політичні	воєнний стан, обмеження для перетину кордону, зміни у нормативній базі
Економічні	зростання цін, скорочення платоспроможності населення
Соціальні	попит на безпечні подорожі, зміна поведінки споживачів
Технологічні	цифровізація, онлайн-бронювання, активне використання мобільних додатків

Джерело: складено автором

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного оцінювання макросередовища, у межах якого функціонує підприємство. На відміну від SWOT-аналізу, який поєднує внутрішні та зовнішні чинники, PEST-аналіз акцентує увагу винятково на зовнішніх умовах, що не піддаються контролю з боку компанії, але мають суттєвий вплив на її розвиток. Проведення такого аналізу є особливо актуальним у воєнний період, коли макросередовище характеризується швидкими та непередбачуваними змінами. Політичне

середовище в Україні у період війни є одним із ключових визначальних чинників для туристичного бізнесу. Серед основних політичних факторів:

- введення воєнного стану, що впливає на мобільність населення та можливість пересування;
- обмеження виїзду чоловіків призовного віку, що скорочує потенційний сегмент міжнародного туризму;
- державна підтримка внутрішнього туризму та гостинності, включно з програмами популяризації регіональних маршрутів;
- регуляторні зміни, які стосуються безпеки туристичних об'єктів, правил функціонування підприємств та умов ведення бізнесу;
- міжнародні політичні рішення, що визначають доступність перетину кордонів, візові правила, авіаперельоти.

Ці фактори обмежують можливості розвитку виїзного туризму, але водночас стимулюють активізацію внутрішнього туристичного ринку. Економічна ситуація в країні під час війни суттєво впливає на діяльність ПП «Світ подорожей». До ключових економічних чинників належать:

- скорочення платоспроможності населення через зниження доходів, втрату роботи та зростання витрат;
- інфляційні процеси, що підвищують вартість туристичних продуктів, транспорту та проживання;
- нестабільність валютного курсу, яка ускладнює формування цін на міжнародні тури;
- зменшення інвестицій у туристичну інфраструктуру, особливо у прифронтових регіонах;
- перерозподіл фінансових ресурсів на потреби оборони, що обмежує розвиток не критично важливих галузей.

Водночас економічні чинники сприяють зростанню попиту на короткі та доступні подорожі в межах країни. Соціальні аспекти відіграють важливу роль у формуванні туристичного попиту. У період війни вони змінюються під впливом психологічних та демографічних чинників:

- підвищена потреба населення у відпочинку та психологічному відновленні, що стимулює внутрішні подорожі;
- зміна пріоритетів туристів, орієнтація на безпечні регіони, короткі тури, оздоровчий та сімейний відпочинок;
- переміщення значної частини населення між регіонами, що підвищує інтерес до нових територій;
- зростання популярності індивідуальних та малих групових поїздок на відміну від масових турів;
- зміна вікової структури туристів: активніше подорожують молодь, сім'ї з дітьми та внутрішньо переміщені особи.

Соціальні фактори створюють передумови для розвитку нових форматів туру, зокрема екологічних, культурних та релокаційних маршрутів. Технологічне середовище активно впливає на конкурентоспроможність туристичного бізнесу. Серед ключових технологічних чинників:

- цифровізація процесів бронювання, використання онлайн-платформ, чат-ботів, мобільних додатків;
- зростання ролі соціальних мереж у просуванні туристичних продуктів;
- вдосконалення інструментів онлайн-маркетингу, таргетована реклама, SEO, автоматизація продажів;
- поява віртуальних турів, що допомагають просувати території без фізичної присутності;
- збільшення можливостей для дистанційної комунікації з клієнтами через відео консультації та миттєві месенджери.

Технологічна модернізація відкриває нові можливості для підприємства, сприяє підвищенню ефективності, розширенню аудиторії та покращенню сервісу. Проведений PEST-аналіз свідчить, що макросередовище створює як суттєві виклики, так і нові можливості для ПП «Світ подорожей». Політичні та економічні фактори формують нестабільність, проте соціальні зміни та технологічний прогрес відкривають перспективи для розвитку внутрішнього туризму й адаптації бізнесу до сучасних умов. Розуміння цих зовнішніх впливів дозволяє підприємству формувати більш реалістичну і ефективну стратегічну модель.

2.3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

Через війну підприємство зіткнулося зі скороченням виручки, зменшенням частки виїзного туризму та підвищенням витрат на підтримку операційної діяльності. Проте завдяки переорієнтації на внутрішні тури та оптимізації витрат компанії вдалося утриматися на ринку.

У таблиці 1.8 представлено дані щодо фінансових результатів основних суб'єктів туристичної діяльності Волинської області за трирічний період. Аналіз охоплює підприємства, що працюють за основним видом економічної діяльності КВЕД 79.11 – Діяльність туристичних агентств. Подані показники виручки за 2022, 2023 і 2024 роки дозволяють оцінити динаміку розвитку галузі та визначити позиції кожного підприємства на регіональному ринку. Загалом простежується позитивна тенденція зростання доходів майже у всіх суб'єктів господарювання, що свідчить про поступове відновлення туристичної сфери після пандемічних обмежень та адаптацію до викликів воєнного часу. Особливо помітним є значне збільшення виручки у 2023–2024 роках, що корелює зі зростанням попиту на внутрішній туризм та активізацією роботи агентств у напрямі внутрішніх і ближніх зарубіжних подорожей.

Таблиця 2.3. – Діяльність туристичних агентств Волинської області

№	Суб'єкт господарювання	Основний КВЕД	Виручка, грн 2024	Виручка, грн 2023	Виручка, грн 2022
1.	ТОВ «ДУНАЙ ТРЕВЕЛ»	79.11	13 253 100	4 305 600	-
2.	ПП «СМАК ПРИГОД»	79.11	4 196 600	2 646 900	565 700
3.	ПрАТ «ВОЛИНТУРИСТ»	79.11	8 239 000	2 620 000	401 000
4.	Дочірнє підприємство «Луцьке бюро подорожей та екскурсій» ПрАТ «Волиньтурист»	79.11	947 000	779 000	604 000
5.	ПП «МІКС ВОЯЖ»	79.11	789 600	662 500	523 500
6.	ТОВ "КРОК-ТУР" ЛТД	79.11	579 000	404 600	320 600
7.	ТОВ «ВСЕ ВКЛЮЧЕНО ПЛЮС»	79.11	344 700	233 400	233 400
8.	ПП «Світ подорожей»	79.11	321 600	147 300	114 700

Джерело: складено автором на основі [35]

Найбільшу виручку у 2024 році отримало ТОВ «ДУНАЙ ТРЕВЕЛ», яке досягло доходу у 13,25 млн грн, що більш ніж утричі перевищує показник 2023 року (4,3 млн грн). Така динаміка свідчить про активне розширення діяльності, ефективні маркетингові підходи та, ймовірно, успішну диверсифікацію туристичних продуктів.

Стабільно високі показники також демонструють:

- ПрАТ «Волиньтурист» – збільшення динаміки з 401 тис. грн у 2022 році до 8,24 млн грн у 2024 році;
- ПП «Смак пригод» – зростання з 565 тис. грн у 2022 році до 4,19 млн грн у 2024 році.

Ці підприємства вдало адаптувалися до ринкових умов і зуміли зміцнити власні позиції. Такі агенції, як «Луцьке бюро подорожей та екскурсій», ПП «Мікс Вояж», ТОВ «Крок-Тур ЛТД» та ТОВ «Все включено плюс», також показують позитивну динаміку, хоча їхня виручка поступається лідерам. Це типово для

агентств, що працюють у середньому ціновому сегменті чи мають менший масштаб діяльності.

Особливу увагу заслуговує діяльність ПП «Світ подорожей», яке є предметом детального дослідження у роботі. Підприємство демонструє стале зростання виручки 2022 рік – 112,7 тис. грн; 2023 рік – 147,3 тис. грн; 2024 рік – 321,6 тис. грн.

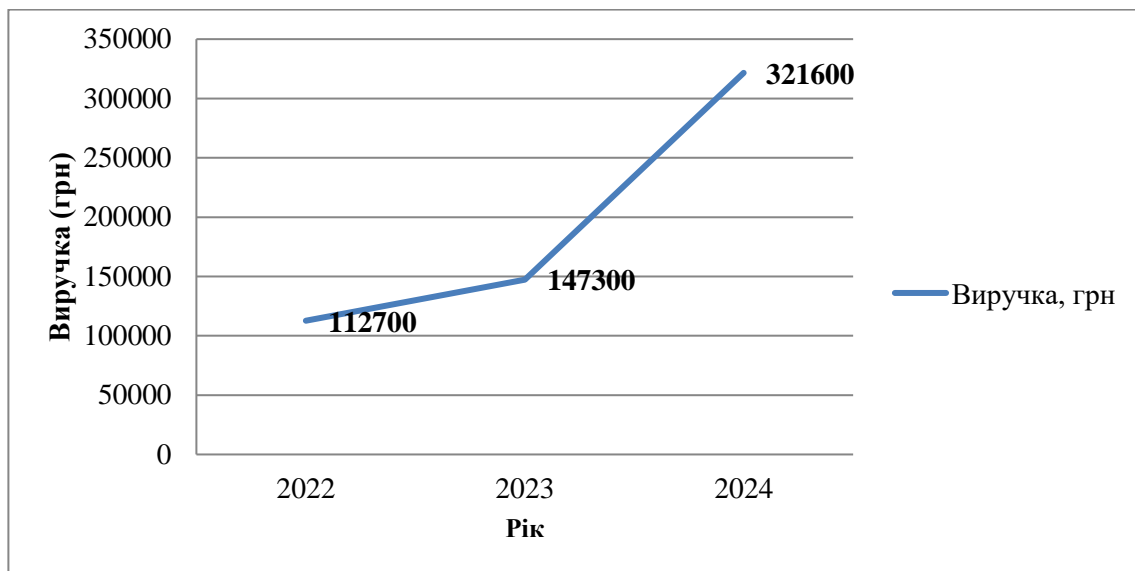


Рисунок 2.4. Динаміка виручки ПП «Світ подорожей»

Джерело: складено автором на основі [35]

За два роки виручка зросла майже втричі, що підтверджує ефективність управлінських рішень, розширення клієнтської бази та активну адаптацію до ринкових змін. Зростання доходів у 2024 році спостерігається практично в усіх агентств, що свідчить про стабілізацію туристичного ринку Волині. Внутрішній туризм став основним драйвером ринку, забезпечивши приріст виручки навіть у період війни. Лідерами галузі є підприємства, які активно інвестують у просування, цифрові інструменти та партнерські програми. Менші компанії, такі як ПП «Світ подорожей», хоч і поступаються масштабністю, демонструють високу гнучкість і позитивну динаміку зростання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПП «СВІТ ПОДОРОЖЕЙ» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Формування стратегічних цілей і пріоритетів підприємства

У сучасних умовах війни туристичні підприємства України потребують розроблення стратегічно виважених та адаптивних моделей управління. ПП «Світ подорожей», як представник малого бізнесу туристичної сфери Волинської області, стикається не лише зі значними зовнішніми загрозами та ресурсними обмеженнями, але й водночас отримує нові можливості для переорієнтації діяльності, формування конкурентних переваг та виходу на внутрішні ринки, що продовжують розвиватися попри кризові обставини. Розроблення перспективної стратегії є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності, розширення ринку та забезпечення стійкості діяльності підприємства. Врахування результатів SWOT- та PEST-аналізів дозволяє сформувати ефективну систему стратегічного управління, орієнтовану на адаптацію до змінного середовища.

На основі комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників можна визначити стратегічні цілі ПП «Світ подорожей», що відповідають сучасним викликам воєнного часу та потенціалу підприємства. Основні пріоритети розвитку мають зосереджуватися на зміцненні ринкових позицій, підвищенні ефективності управління та активному впровадженні інноваційних підходів до формування туристичного продукту (рис.3.1).

Визначені цілі забезпечують основу для формування стратегії розвитку в умовах невизначеності та нестабільності, спричиненої війною.



Рисунок 3.1. Стратегічні цілі ПП «Світ подорожей»

Джерело: складено автором

В умовах постійних змін, ризиків та загроз, спричинених воєнними діями, ПП «Світ подорожей» потребує створення адаптивної моделі стратегічного управління. Така модель має забезпечувати швидке реагування на зовнішні фактори, можливість коригування дій і збереження ефективності діяльності (табл. 3.1). Завдяки такій моделі підприємство отримує можливість стабільної діяльності навіть у складних умовах, зберігаючи конкурентні позиції та здатність до розвитку. Запропонована адаптивна модель стратегічного управління забезпечує ПП «Світ подорожей» необхідну гнучкість та здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики, що є критично важливим у воєнний період. Однак для того, щоб не лише утримувати стабільність, а й забезпечити поступове розширення ринку та посилення конкурентних переваг, підприємству недостатньо лише адаптуватися до умов середовища, воно має впроваджувати сучасні інноваційні підходи.

Таблиця 3.1. – Основні елементи адаптивної моделі стратегічного управління ПП «Світ подорожей»

Елемент моделі	Зміст та характеристика
Моніторинг середовища	Передбачає систематичний аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, включно з оцінкою безпекової ситуації, валютних коливань і зміни споживчих уподобань.
Гнучке планування	Побудова планів діяльності на основі кількох можливих сценаріїв (оптимістичного, реалістичного та кризового). Дає змогу швидко змінювати напрям діяльності, адаптувати продуктові лінійки та обсяги послуг.
Децентралізація управлінських рішень	Делегування повноважень працівникам різного рівня з метою прискорення реакції на зовнішні зміни. Забезпечує ефективність роботи та скорочує час ухвалення управлінських рішень у нестабільних умовах.
Цифровізація бізнес-процесів	Запровадження CRM-систем, онлайн-платформ, чат-ботів, автоматизованих інструментів маркетингу. Підвищує швидкість роботи, якість обслуговування клієнтів та ефективність комунікацій.
Орієнтація на безпечні напрямки	Передбачає переорієнтацію діяльності на внутрішні туристичні маршрути, екотуризм, гастрономічні тури, одноденні поїздки. Забезпечує діяльність підприємства навіть у періоди нестабільності.
Ризик-менеджмент	Включає розроблення системи заходів реагування на непередбачувані події: скасування турів, зміну логістики, виникнення форс-мажорів. Сприяє підвищенню стійкості підприємства до кризових ситуацій.

Джерело: складено автором

Саме інновації стають ключовим інструментом модернізації бізнес-процесів, формування унікальних туристичних продуктів і підвищення привабливості підприємства для клієнтів. Тому наступним етапом у розробленні стратегії розвитку є визначення перспективних інноваційних напрямів, здатних забезпечити довгострокове зростання та стійкість ПП «Світ подорожей». Адже, інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичного бізнесу. У воєнних умовах вони стають засобом адаптації, оптимізації витрат та залучення нових клієнтів (рис.3.2).



Рисунок 3.2. Основні інноваційні напрями для ПП «Світ подорожей»

Джерело: складено автором

Інноваційні підходи дозволяють компанії виділитися серед конкурентів і запропонувати унікальний, конкурентний та якісний туристичний продукт.

3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства

На основі проведеного аналізу можна сформувавши комплекс пропозицій, спрямованих на зміцнення позицій ПП «Світ подорожей» на ринку. Підприємству необхідно диверсифікувати туристичні пропозиції, роблячи акцент на внутрішньому ринку та актуальних потребах населення.

Таблиця 3.2. – Напрями розширення туристичного продукту
ПП «Світ подорожей»

Напрямок	Конкретні пропозиції	Очікуваний ефект
Сезонні тури	зимові гірські поїздки, літній відпочинок на озерах, осінні гастротури	стабілізація попиту протягом року
Сімейні та молодіжні тури	освітні, пригодницькі, анімаційні програми	розширення цільової аудиторії
Шкільні тури	екскурсії Закарпаттям, Волиню, Києвом	довгострокові контракти зі школами
Унікальні внутрішні маршрути	авторські тематичні подорожі, екологічні маршрути	диференціація від конкурентів

Джерело: складено автором

Розширення туристичного продукту ПП «Світ подорожей» має на меті підвищення привабливості послуг та охоплення ширших цільових аудиторій. Основними напрямками є створення сезонних та тематичних турів, формування спеціальних програм для сімей, молоді й школярів, а також розвиток унікальних внутрішніх маршрутів, що враховують локальні природні та культурні ресурси. Такий підхід дозволяє підприємству диверсифікувати пропозицію, зменшити сезонні коливання попиту та сформувавши конкурентні переваги в умовах зростання внутрішнього туризму. В умовах війни цифрова трансформація стає ключовою конкурентною перевагою. Основні цифрові інструменти:

- активне ведення сторінок у соцмережах (Instagram, TikTok, Facebook);
- оптимізація сайту під пошукові запити (SEO);
- впровадження онлайн-кабінету клієнта;
- використання CRM-системи для автоматизації продажів;
- онлайн-конструктор турів.

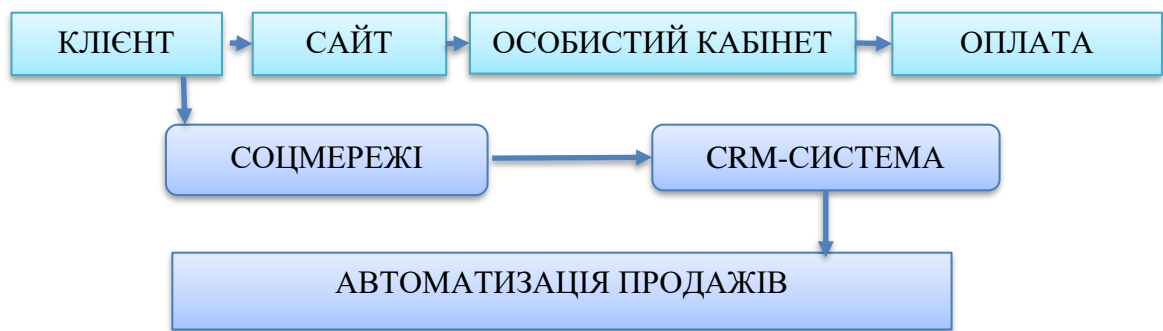


Рисунок 3.3. Цифрова екосистема ПП «Світ подорожей»

Джерело: складено автором

Цифрова система ПП «Світ подорожей» забезпечує сучасний рівень обслуговування, автоматизацію ключових процесів і прискорення комунікації з клієнтами. Її основними елементами є оновлений сайт із функцією онлайн-кабінету, активна присутність у соціальних мережах, використання CRM-системи для управління клієнтськими запитами та продажами, а також застосування онлайн-інструментів маркетингу. Така комплексна цифровізація дозволяє підвищити ефективність роботи, розширити ринок збуту та зміцнити конкурентоспроможність підприємства в умовах війни.

Під час нестабільності роль маркетингової комунікації значно зростає. Маркетингові інструменти: таргетована реклама в соцмережах; партнерство з місцевими блогерами; відео-маркетинг (короткі ролики про тури); участь у форумах, виставках та презентаціях; програма лояльності для постійних клієнтів (табл.3.3).

Таблиця 3.3. – Маркетингові інструменти та їх результати

Інструмент	Мета	Потенційний результат
Таргетована реклама	залучення нових клієнтів	+25% заявок на тури
Блогери	формування довіри	збільшення впізнаваності бренду
Програма лояльності	утримання клієнтів	зниження відтоку на 10–15%
Відеомаркетинг	емоційний вплив	зростання конверсії

Джерело: складено автором

Маркетингові інструменти, запропоновані для ПП «Світ подорожей», спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів і зміцнення лояльності чинної аудиторії. Використання таргетованої реклами дозволяє збільшити кількість звернень і бронювань, партнерство з блогерами, формувати довіру та емоційну прив'язаність до бренду, а програми лояльності зменшують відтік клієнтів. Додатково відеомаркетинг та участь у туристичних заходах посилюють ринкову позицію підприємства. У комплексі ці інструменти забезпечують зростання попиту, покращення іміджу та стабільне розширення клієнтської бази. Фінансова стратегія стійкості ПП «Світ подорожей» є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування підприємства у період воєнної нестабільності та економічних ризиків. Підприємству важливо розширювати спектр послуг, щоб мінімізувати вплив сезонності й нестабільності попиту. Окрім класичних туристичних турів, це можуть бути: внутрішні подорожі та регіональні маршрути, які залишаються більш стабільними навіть у періоди обмежень; онлайн-екскурсії та віртуальні тури, що розширюють аудиторію та не потребують значних витрат; корпоративні пакети для компаній, які продовжують працювати та потребують послуг тимбілдингу чи виїзних заходів.

Такий підхід допомагає збалансувати грошові потоки та зменшити ризики падіння продажів у певних сегментах.

Фінансова стійкість неможлива без формування резерву, що дозволяє уникнути критичних розривів у бюджеті. Рекомендується щомісячно відкладати не менше 10% чистого доходу, накопичуючи фонд для:

- покриття форс-мажорних витрат;
- термінової зміни логістики турів;
- компенсації клієнтам у разі вимушеного скасування подорожей;
- фінансування короткострокових інвестиційних проєктів.

Підприємству варто регулярно проводити аудит витрат, аналізуючи, які процеси можна спростити або автоматизувати. Зокрема:

- зменшення витрат на оренду або перехід на гібридну форму роботи;
- використання цифрових інструментів замість паперових носіїв;
- оптимізація рекламного бюджету за рахунок таргетованої реклами;
- автоматизація документів та CRM-заміна рутинних операцій.

Оптимізація забезпечує раціональне використання ресурсів і дозволяє звільнити кошти для стратегічних інвестицій. Підприємству варто слідкувати за можливостями фінансової підтримки малого бізнесу:

- державні пільгові кредити для МСП;
- програми ЄС у сфері туризму та локального розвитку;
- гранти на цифровізацію бізнесу, створення туристичних продуктів чи розвиток зеленого туризму;
- підтримка від місцевих громад і партнерських фондів.

Це дозволяє фінансувати розвиток без значного навантаження на власний бюджет. Комплексна фінансова стратегія стійкості дозволяє ПП «Світ подорожей» не лише зберегти стабільність під час війни, а й забезпечити основу для довгострокового зростання. Вона формує збалансовану структуру доходів, підвищує гнучкість, зменшує ризики та створює фундамент для інновацій і стратегічного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто мету роботи та виконано всі поставлені завдання, що дозволило комплексно оцінити особливості стратегічного управління туристичними підприємствами в умовах воєнного стану та розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності їх діяльності.

У ході роботи систематизовано наукові підходи до трактування категорій «стратегічне управління» та «стратегічний розвиток туристичних підприємств». Встановлено, що стратегічне управління є довгостроковим процесом формування цілей, забезпечення адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, оптимізації ресурсів та досягнення конкурентних переваг. Особливості стратегічного управління в туризмі зумовлені динамічністю ринку, сезонністю попиту та високою залежністю від зовнішніх факторів, включаючи безпекові та соціально-економічні.

Проаналізовано, що війна спричинила значний спад зовнішніх туристичних потоків, зміщення попиту в сторону внутрішнього туризму, скорочення доходів підприємств, перебої в логістиці та збільшення невизначеності. Разом із тим виявлено тенденцію адаптації ринку: туристичні компанії активно переорієнтовуються на внутрішні напрямки, розвивають нові туристичні продукти та впроваджують цифрові інструменти.

Серед ключових проблем, що впливають на туристичний бізнес під час війни, визначено: безпекові ризики, падіння купівельної спроможності населення, скорочення зовнішнього туризму, нестабільність попиту, складнощі з маркетингом та логістикою, а також обмеженість фінансових ресурсів для розвитку. Окреслено, що підприємства мають потребу у стратегічних рішеннях, які дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити стійкість у кризових умовах.

За допомогою інструментів SWOT- та PEST-аналізу визначено сильні сторони підприємства (досвід, репутація, клієнтська база, партнерства), слабкі сторони (залежність від ринку, обмеженість реклами, зниження попиту), можливості (зростання внутрішнього туризму, цифровізація, нові напрями) та загрози (економічна криза, конкуренція, безпекові ризики). PEST-аналіз дав змогу оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність компанії, що стало основою для формування адаптивної стратегії її подальшого розвитку.

На основі проведених досліджень побудовано адаптивну модель стратегічного управління ПП «Світ подорожей». Вона передбачає: постійний моніторинг зовнішнього середовища, гнучке планування на основі сценарних методів, цифровізацію бізнес-процесів, орієнтацію на безпечні внутрішні напрями та впровадження системи ризик-менеджменту. Така модель забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігати стабільність та ефективно функціонувати в умовах воєнної нестабільності.

Розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, запропоновано: розширення продуктового портфеля за рахунок внутрішніх і тематичних турів, зміцнення цифрової присутності через CRM-системи та онлайн-сервіси, активізацію маркетингових кампаній, покращення сервісу, оптимізацію фінансових потоків та розвиток партнерських проєктів із громадами та локальним бізнесом. Реалізація цих заходів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції та забезпечити довгостроковий розвиток навіть у складних умовах воєнної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І. В., Оришин І. С., Попадинець Н. М., Журавель Ю. В., Незвещук-Когут Т. С. Теоретико-методичні засади туристичної привабливості територій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр.* 2020. Вип. 3(143). С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2020-3-6>
2. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи.* 2022. № 5 (23). С. 168-180. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180).
3. Байда Б. Огляд підходів до оцінювання ефективності туристичної діяльності. *Галицький економічний вісник.* ТНТУ, Том 62. № 1. 2020. С. 50–56. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.01.050
4. Барна М. Ю., Білецька І. М., Попадинець Н. М. Розвиток туристичного сектора в умовах глобалізації та цифровізації економіки України. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2020. № 1(83). С. 38-44. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/146>
5. Бондаренко Л. Міжнародний досвід розвитку туристичних регіонів. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування,* № 1(7), 2023, С. 15-20.
6. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посіб. К.: ВІ ЕН ЕЙ, 2015. 256 с.
7. Внукова Н. М. Особливості формування транскордонних банківських кластерів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2011. Вип. 7(1). С. 20-26.
8. Гаврилюк А.М. Міжнародний досвід розвитку туризму в умовах війни та поствоєнний період. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14-15 квітня 2022 р.). Київ: КНУКІМ, 2022. 294 с. С. 93-95. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/gavryljuk7.htm.

9. Гоменюк М. О. Кластер як інноваційна форма територіального розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка: зб. наук. пр.* 2019. Вип. 1. С. 76-81. DOI: [https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1\(11\)-76-81](https://doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1(11)-76-81).
10. Давиденко І.В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. *Економічні студії*. Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2017. №2 (15. С. 23-27.
11. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив пандемії COVID-19 на туристичний ринок світу та України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-1. С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-20>.
12. Державне агентство розвитку туризму. Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah>.
13. Зубехіна Т. Регіональний аналіз конкурентного потенціалу збалансованого розвитку суб'єктів культурного туризму. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025 р., № 2 (136). С.18-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-3>
14. Зубехіна, Т. Регіональна оцінка тенденцій розвитку суб'єктів культурного туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2025. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.88>.
15. Карий О. І., Глинський Н. Ю. Об'єднання зусиль територіальних громад з метою використання їх туристично-рекреаційного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.15>
16. Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Кластерна модель організації туристичної діяльності – чинник виходу та закріплення туристичних фірм на зовнішніх ринках. *Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. пр.* 2009. Вип.19.7. С. 75-81.

17. Кузь, Т. І., Малюта, Л. Я., Островська, Г., & Нагорняк, Г. С. (2021). Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 71(4), 85-91.
18. Левицька І.В., Басюк Д.І., Климчук А.О., Тарасюк Г.М., Москвічова О.С. *Економіка туризму*. Житомир, 2020. 488 с.
19. Мазаракі А. А., Мельниченко С.В., Михайліченко Г.І., Ткаченко Т.І. та ін. Інновінг в туризмі: монографія / ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
20. Мальська, М.П., Гришук, А.М., Масюк, Ю.О., 2015. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи. *Економічний часопис-XXI: науковий журнал. Інститут суспільної трансформації*, № 155 (11-12), с. 78-81
21. Мариняк Я. Діяльність туристичних підприємств подільського регіону України: стан та виклики. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*, 49(2). 2020. <https://doi.org/10.25128/2519-4577.20.2.8>
22. Матвійчук Л., Смаль Б. Формування туристичних кластерів як напрям підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіону. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*, №5 (239), 2021, С. 6-16. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-239-6-16>
23. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
24. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3(105). С. 95-105. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10>

25. Олексюк Г. В., Сліпецький М. І. Особливості управління туристичною сферою на основі PESTLE аналізу. *Регіональна економіка*. 2023. № 2(108). С. 125-137. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-13>

26. Ортіна Г. В. Кластеризація як напрям реалізації державної антикризової стратегії розвитку реального сектора економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. С. 138-145. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1103>

27. Охріменко, А., Бовш, Л. , & Кулик, М. Стратегічні підходи до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в Україні в умовах війни. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(5), 2025. 56-65. [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7S](https://doi.org/10.60022/2(5)-7S)

28. Попадинець Н.М., Галаченко О.О., Графська О.І., Данило Я.І. Стратегічне управління підприємницькою діяльністю як основа розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону: вітчизняна та міжнародна практики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8(4). С. 388-392. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-62>.

29. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 325/95-ВР. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Роїк О. Р., Лущик М. В. Аналіз чинників формування конкурентних переваг туристичних підприємств в Україні. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4(47). С. 46-51.

31. Романенко І. Стратегічний менеджмент в туризмі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Економічні науки*, 2020, № 1(98), С. 68-72.

32. Стеченко Д. М., Безуглий І. В. Інноваційна політика кластероутворення в рекреаційно-туристичній сфері України. *Науковий вісник Чернігівського*

державного інституту економіки і управління. Серія: 1. Економіка: зб. наук. пр. 2014. № 2(22). С. 9-18.

33. Телетов О. С., Хижняк М. О. Маркетингові підходи до надання туристичних послуг в умовах України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 200-212.

34. Ткач, В. О. Сутність і специфіка економічної безпеки в індустрії туризму. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 33–38. ISSN 2415-8453.

35. Туризм України аналіз ринку. URL: <https://catalog.youcontrol.market>

36. Тютюнник, Ю., Лега, О., Безкровний, О., Ліпський, Р., & Ромаш, Д. Фінансово-економічний вимір розвитку туризму Полтавщини. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (16). 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15030492>

37. Шаповал В. М., Белобородова М. В. Діагностика середовища функціонування туристичних підприємств України під час пандемії COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 103-109. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure56-17>

38. Якимчук А., Попадинець Н., Валюх А., Скрипко Т., Левков К. Сільський «зелений» туризм як каталізатор розвитку місцевої економіки в процесі децентралізації влади. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7(1). Рр. 232-259. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.12>

39. Chandler A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.

40. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management*. Dryden Press, 1983.

41. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson, 2010.

42. Pearce J., Robinson R. *Strategic Management*. McGraw-Hill, 2009.

43. Popadynets N., Hryhoruk I., Popyk M., Bilanyuk O., Halachenko O., Irtysheva I., Batkovets N., Lysiak N., Boiko Y., Hryshyna N., Bil M., Nezveshchuk-Kohut T. Analysis and Modeling of Factor Determinants for Ukraine Hotels and Tourist Sphere. *Intelligent Human Systems Integration*. Vol. 1322. Pp. 509-515. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-68017-6_76

44. Schendel D., Hofer C. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown & Company, 1979.

45. Vovk, O., Tulchynska, S., Popelo, O., Tulchinskiy, R., & Tkachenko, T. Economic and mathematical modeling of the integration impact of modernization on increasing the enterprise competitiveness. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 2021. 383–389. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.35>.