

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО  
СЕКТОРУ»

Виконала: студентка 4 курсу,  
гр. ЕН 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»



\_\_\_\_\_ Вікторія КОТВИЦЬКА

Керівник наукової роботи: кандидат  
економічних наук, доцент



\_\_\_\_\_ Світлана БАБИЧ

Рецензент: зав. кафедри менеджменту  
та бізнес-адміністрування  
Національного аерокосмічного  
університету ім.  
М.Є. Жуковського «Харківський  
авіаційний інститут»,  
кандидат економічних наук, доцент  
Гатило В. П.

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**



підпис

**Г. О. Дорошенко**

ініціали, прізвище

« 09 » червня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Вікторії КОТВИЦЬКОЇ

1. Тема роботи: «СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ»

Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету від «17» квітня 2025 року  
№2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2025 року

3. Теоретичні підходи до визначення поняття «стратегія». Основні етапи обґрунтування і вибору стратегії підприємства. Оргструктура управління ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» та їх основні функції. Аналіз основних та оборотних засобів ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ». Фактори впливу на діяльність туристичних підприємств. Стратегічні цілі розвитку туристичної сфери України. Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ». Матриця SWOT-аналізу стратегії розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ». Напрями розробки стратегій розвитку. Пропозиції щодо основних заходів впровадження стратегії розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ».

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 11 вересня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**



підпис

Вікторія КОТВИЦЬКА

**Керівник роботи**



підпис

Світлана БАБИЧ

ініціали, прізвище

**Гарант освітньої програми**



підпис

Світлана БАБИЧ

ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Використання стратегічного планування для забезпечення економічного розвитку підприємства .....	8
1.2. Сутність та види стратегій розвитку організацій .....	14
1.3. Механізм стратегії розвитку підприємства .....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» .....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» .....	26
2.2. Дослідження зовнішнього середовища та передумов стратегічного розвитку підприємства .....	32
2.3. Напрями формування стратегії розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» .....	38
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49

## ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації ринок туристичних послуг набуває дедалі більшої значущості як фактор активізації внутрішнього ринку, розвитку регіонів і зростання національної економіки загалом. Підприємства туристичної сфери дедалі частіше усвідомлюють не лише необхідність забезпечення прибуткової діяльності, а й важливість сталого розвитку галузі з урахуванням регіональних особливостей, адже економічна динаміка окремих територій прямо впливає на функціонування туристичного сектору.

Стратегічний розвиток підприємств у сфері туризму виступає запорукою стабільності галузі в довгостроковій перспективі. З огляду на це, підтримка туристичної індустрії, зокрема у Прикарпатському регіоні, розглядається як один зі стратегічних пріоритетів державної політики.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, інтенсивного технологічного прогресу, ускладнення споживчих запитів та зростання конкуренції перед менеджментом туристичних підприємств постає завдання розробки ефективних стратегій розвитку. Важливим стає не лише аналіз внутрішнього стану організації, а й побудова гнучкої стратегії, здатної забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Теоретичні засади та прикладні аспекти стратегічного розвитку підприємств висвітлено у працях таких науковців, як О.В. Ареф'єв, С.Т. Пілецька, С.А. Попов, І.О. Доценко, О.П. Мельничук, Д.Г. Ноженко, Нижник О. В., С.П. Дунда, С.А. Матюх, І.О. Тарасенко, О.М. Королько, К.С. Белявська та інші.

Особливості функціонування туристичних підприємств розглянуто у наукових дослідженнях В.В. Прохорової, О.Ю. Давидової, В.М. Проценка, В. Матросової, А. Косенка, І. Долини, О. Проскурні, М.І. Біліщук, С.Ю. Цьохли, О.М. Кальченка тощо [1, 24, 26, 31].

Таким чином актуальність обраної теми обумовлена сучасним економічним становищем, яке потребує якісно нового підходу до визначення стратегічних цілей підприємств. Причини кризових явищ значною мірою зумовлені не лише

трансформацією соціально-економічного устрою, а й трансформаційними процесами в світовій економіці, низькою конкурентоспроможністю продукції, недостатнім рівнем інноваційності та послабленням міжнародних зв'язків в наслідок військової агресії РФ. Подолання цих викликів вимагає впровадження сучасних підходів до стратегічного управління.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку підприємства туристичного сектору.

Предметом дослідження виступають принципи, підходи та методи стратегічного планування в діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ».

Метою дипломної роботи є обґрунтування стратегії розвитку підприємства туристичної галузі.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- розкрити зміст понять «стратегія», «стратегічне управління» та «стратегічне планування»;
- визначити принципи й особливості стратегічного планування на підприємстві;
- охарактеризувати основні типи стратегій розвитку підприємств;
- здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати напрями стратегічного розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»;
- визначити форми реалізації стратегії та механізми стратегічного контролю ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»;
- розробити алгоритм стратегічного розвитку підприємства та надати відповідні практичні рекомендації.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, систематизація, графічне моделювання, табличне узагальнення, структурно-логічний підхід, ретроспективний та системний аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з проблематики стратегічного управління, законодавчі та

нормативні документи України, статистичні матеріали Державної служби статистики та її регіональних підрозділів, фінансова звітність ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до формування стратегії розвитку туристичного підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій щодо впровадження обґрунтованої стратегії розвитку в діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ». Результати дослідження можуть бути використані також в інших підприємствах туристичної галузі під час розробки інноваційних стратегічних рішень.

Апробація результатів дослідження здійснена в межах участі в Міжнародній науково-практичній конференції.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Використання стратегічного планування для забезпечення економічного розвитку підприємства**

Стратегічне планування є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки забезпечує довгострокове бачення розвитку організації та визначає основні напрями її діяльності. Воно дозволяє своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, раціонально використовувати ресурси, формувати конкурентні переваги та зменшувати ризики. Завдяки стратегічному плануванню керівництво має змогу приймати обґрунтовані рішення, координувати дії на всіх рівнях управління та досягати поставлених цілей у динамічних ринкових умовах [25, 37].

Розкриємо сутність основних етапів стратегічного планування.

Одним із першочергових спрямувань вважається аналіз зовнішнього середовища та внутрішнього стану організації. Відповідно оцінюються макроекономічні умови, ринкові тенденції, існуюча конкуренція на обраному сегменті, нормативно-правове середовище, а також ресурси, організаційна структура, фінансовий стан підприємства.

Наступним кроком є формулювання місії та відповідних стратегічних цілей. Визначається призначення підприємства (місія) та конкретизуються довгострокові цілі, яких планується досягти в межах обраного стратегічного горизонту.

Надалі відбувається вибір оптимально-діючої стратегії розвитку, тобто із загально-прийнятих обирається остаточний оптимальний напрям економічного зростання: інтенсивне розширення, інноваційний розвиток, диверсифікація, реструктуризація тощо [27, 31].

Потім здійснюється відбудова стратегічних програм та планів, де визначаються ключові проєкти, інвестиційні прогнози, будуються альтернативні фінансові моделі, узгоджується штатний розклад (кадрове забезпечення), що саме

дозволяють реалізувати обрану стратегію та в подальшому розкривають усі можливості задля її реалізації.

Потім обов'язково обґрунтовується реалізація стратегії, через деталізацію впровадження необхідних заходів, оптимальність розподілу ресурсів, оперативне управління та постійний моніторинг виконання намічених дій.

Важливим елементом є оцінювання результатів і коригування, що відбувається на тлі аналітики контрольних показників та виявленні змін у зовнішньому середовищі, тобто проводиться аналіз ефективності стратегії. У разі потреби здійснюється її коригування.

Для візуального сприйняття усіх перелічених етапів, які спрямовані задля реалізацію запланованих заходів економічного розвитку бізнес-процесу організації представимо на рис. 1.1. [2, 32, 35].

Доречним буде дослідити дефініцію «стратегічного планування» у інтерпретації українських науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Дефініція «стратегічне планування» в працях українських вчених

Автор	Визначення
І. А. Чуян	Стратегічне планування – це процес визначення основних напрямів діяльності підприємства, формування стратегічних цілей і розроблення шляхів їх досягнення з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Т. І. Юрчишин	Це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом постановки місії, візії та цілей, що адаптуються до ринкових змін.
С. Ф. Покропивний	Стратегічне планування – це комплексне дослідження перспектив підприємства в умовах ринку, на основі якого формуються стратегії для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільності.
Н. Г. Хамініч	Це система управлінських рішень, що базується на аналізі потенціалу підприємства, визначенні пріоритетів розвитку та шляхів їх реалізації у довгостроковому періоді.
В. М. Геєць	Стратегічне планування – це інструмент забезпечення сталого розвитку, що поєднує в собі економічну, соціальну та інституційну складові управління підприємством.

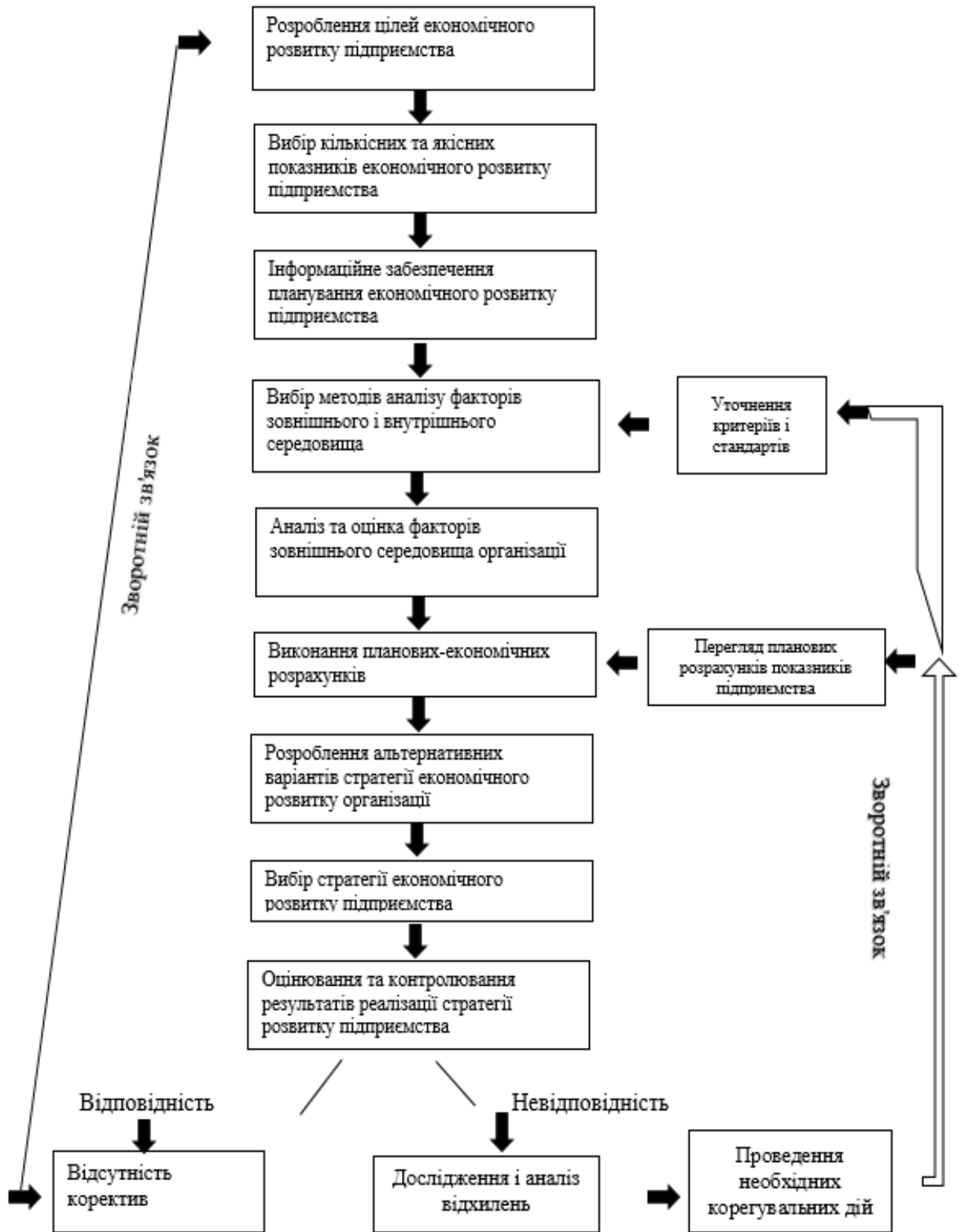


Рисунок 1.1 – Організаційні аспекти алгоритму планування економічного зростання бізнес-процесу підприємства

Аналіз наукових підходів до визначення сутності стратегічного планування засвідчує його важливу роль, як системо утворюючого елементу управління

підприємством. Українські дослідники трактують стратегічне планування як цілеспрямовану діяльність з формування пріоритетів, визначення довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічного зовнішнього середовища. Стратегічне планування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню конкурентоспроможності та формуванню гнучкої моделі розвитку у мінливих умовах господарювання.

Узагальнюючи наукові джерела, визначено, що стратегічне планування на підприємстві відбувається за певними історичними фазами (табл. 1.2), які трансформувались у часі й на сьогодні мають конкретні ознаки (рис. 1.2) [3, 6].

Таблиця 1.2 – Перелік історичних фаз стратегічного планування діяльності підприємств

I фаза	поточне планування та бюджетування – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно. Ознаки: контроль і управління “за відхиленнями” факту від “плану”; короткостроковість планів (до року); внутрішня спрямованість; підприємство було закритою системою; спрямованість плану – на поточну прибутковість;
II фаза	екстраполяційне планування – виникло в середині ХХ ст., коли відзначено швидкі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них. Ознаки: довготермінове планування, для якого з’явилися уже умови; планування від досягнутого рівня до зростання; основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; використання економіко-математичних моделей; зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою; спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість;
III фаза	стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років ХХ ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, стало важко;
IV фаза	стратегічне управління. Особливо нагально постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим, власне, і зумовлена поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле. Це стратегічний менеджмент.

По-перше аналітична фаза, тобто вихідна точка, на якій формується інформаційна база для ухвалення стратегічних рішень, і в межах якої відбувається певна сукупність процедур [5, 8]:

- аналізуються внутрішні сильні та слабкі сторони організації (ресурси, фінанси, технології, персонал);
- досліджується зовнішнє середовище (ринкові можливості та загрози, макроекономічні чинники, конкуренція);
- здійснюється SWOT-аналіз для формування цілісної картини.

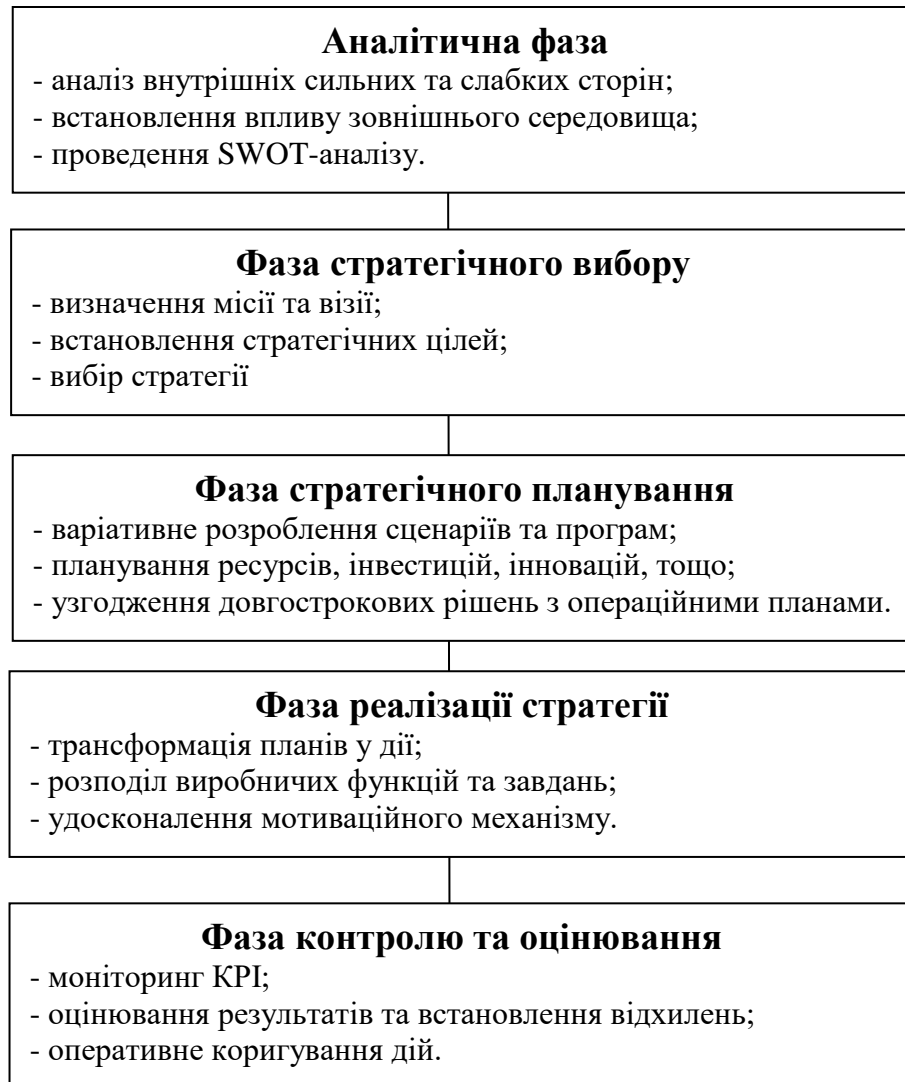


Рисунок 1.2 – Сучасні ознаки фаз стратегічного планування

Надалі фаза стратегічного вибору, відповідно якій реалізується:

- визначення місії та стратегічного бачення підприємства;
- формулювання стратегічних цілей;
- вибір стратегії (зростання, стабілізації, скорочення тощо) залежно від наявних ресурсів, ризиків і очікуваних змін ринку.

Покрокове здійснюється фаза стратегічного планування, яка охоплює безпосередню розробку стратегічного плану:

- створення сценаріїв розвитку;
- розробка програм, заходів і проектів;
- планування ресурсів, інвестицій, фінансування, маркетингу, інновацій;
- узгодження стратегічних рішень із поточними операційними планами.

Відповідно фазі реалізації стратегії передбачено:

- перетворення стратегічних планів у конкретні дії;
- розподіл відповідальності між структурними підрозділами;
- створення системи мотивації персоналу відповідно до стратегічних пріоритетів;

- забезпечення управлінської підтримки та ресурсів.

Послідовно-логічною фазою – процес контролю й оцінювання, який є завершальний, але постійно діючий, що включає:

- моніторинг ключових показників виконання стратегії (KPI);
- оцінювання результатів на всіх рівнях;
- виявлення відхилень від плану;
- оперативне коригування дій або стратегії в цілому при зміні зовнішніх чи внутрішніх умов [9, 12].

Стратегічне планування – це не одноразовий акт, а циклічний процес, який передбачає глибоку аналітику, чітке формулювання цілей, розробку дієвих програм і гнучке управління. Його ефективність визначається не лише якістю плану, а й здатністю організації адаптуватися до змін і забезпечувати сталий економічний розвиток у довгостроковій перспективі [10, 15].

Стратегічне планування та стратегічне управління є взаємопов'язаними елементами єдиної системи забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства. Стратегічне планування формує основу для визначення цілей, шляхів розвитку та ресурсного забезпечення, тоді як стратегічне управління охоплює реалізацію затверджених стратегій, їх адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення контролю результатів. Без чітко структурованого

планування процес управління втрачає довгострокову орієнтацію, а без ефективного управління реалізація стратегічних планів стає неможливою. Таким чином, синергія між цими двома підсистемами є запорукою стійкого економічного зростання підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в динамічному ринковому середовищі.

## 1.2. Сутність та види стратегій розвитку організацій

Термін «стратегія» походить від давньогрецького слова *strategia*, що буквально означає «мистецтво полководця» (*stratos* — військо, *ago* — вести). У первісному значенні цей термін вживався у військовій сфері для позначення загального плану ведення бойових дій, спрямованого на досягнення перемоги шляхом оптимального розподілу ресурсів та прийняття рішень в умовах невизначеності [8].

Згодом поняття «стратегія» було адаптовано до цивільного контексту, зокрема в економіку та управління. У менеджменті воно набуло значення довгострокового курсу дій, що забезпечує підприємству ефективну адаптацію до зовнішнього середовища, досягнення поставлених цілей та збереження конкурентоспроможності. Таким чином, сучасна стратегія – це не лише інструмент планування, а й засіб забезпечення сталого розвитку організації. Задля знайомства з еволюцією дефініції усю інформацію зведемо в таблицю 1.3.

Поняття «стратегія» пройшло значну еволюцію: від суто військової термінології до комплексного управлінського інструменту. Сучасне розуміння стратегії передбачає системне мислення, довгострокову орієнтацію, врахування динаміки зовнішнього оточення та вміння організації адаптуватися до змін із метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Перейдемо до окреслення характеристики та ознак стратегії підприємства.

Стратегія будь-якої установи – це інтегрована сукупність цілей, напрямів, засобів і рішень, які визначають пріоритети розвитку організації у довгостроковій перспективі та забезпечують її адаптацію до зовнішнього середовища. Вона слугує

орієнтиром для прийняття управлінських рішень, координації дій та ефективного використання ресурсів [20].

Таблиця 1.3 – Етапи розвитку поняття «стратегія»

Період	Сфера застосування	Основне значення терміну	Ключові риси
Давня Греція (V ст. до н.е.)	Військова справа	Мистецтво управління військом	Планування бою, ведення військових кампаній
Середні віки – Новий час	Політика, дипломатія	Засоби досягнення цілей у конфліктах	Передбачення дій супротивника, маневрування
XIX–XX ст.	Військова наука	Загальний план кампанії, що передбачає дії в динамічному середовищі	Координація ресурсів, гнучкість
Середина XX ст.	Бізнес, менеджмент	План дій для досягнення довгострокових цілей організації	Аналіз зовнішнього середовища, конкурентні переваги
Кінець XX – XXI ст.	Стратегічне управління	Системний процес визначення та реалізації місії, цілей, шляхів розвитку	Адаптивність, інноваційність, стійкість до змін

Основні ознаки стратегії: довгостроковий характер, бо охоплює перспективу кількох років; цілеспрямованість – зосереджена на досягненні визначених результатів; адаптивність, що передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища; комплексність, через те що включає всі ключові сфери діяльності підприємства; ієрархічність, бо передбачає виокремлення елементів, які поділяються на рівні (корпоративна, ділова, функціональна); орієнтація на конкурентні переваги, що підкреслює та забезпечує позиціонування підприємства на ринку.

Узагальнимо існуючі різновиди стратегій підприємства за підкресленими ознаками (рис. 1.3).

1. За рівнем управління: корпоративна стратегія – загальний напрям розвитку для всього підприємства або групи компаній; ділова (бізнесова) стратегія – для

окремого напрямку чи виду діяльності; функціональна стратегія – охоплює окремі підсистеми: фінансову, маркетингову, виробничу тощо.

2. За характером зростання: стратегія зростання – розширення ринків, масштабування бізнес-процесу; стратегія стабілізації – збереження існуючих позицій; стратегія скорочення (реструктуризації) – вихід із неприбуткових напрямків.

3. За конкурентною позицією (М. Портер): стратегія лідерства за витратами; стратегія диференціації; стратегія фокусування (ніша)

4. За ступенем ризику: агресивні (інноваційні, ризиковані); консервативні (обережні, ресурсозберігаючі).

Вибір стратегії повинен базуватися на системному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників. До основних критеріїв належать: фінансові можливості підприємства (наявність інвестиційних ресурсів); поточний рівень конкурентоспроможності; стан зовнішнього середовища (ринкові тенденції, рівень конкуренції); життєвий цикл підприємства або продукту; виробничий та кадровий потенціал; ступінь ризику та невизначеності; очікуваний рівень прибутковості; гнучкість і здатність до інновацій.



Рисунок 1.3 – Характерні риси стратегії розвитку підприємства

Тлумачення сутності стратегії розкривається вченими у дослідженнях в багатьох варіаціях, але цікаве бачення здійснено Генрі Мінцбергом, який зробив

акцент, що стратегія – багатогранне явище, яке може формуватися не лише, як свідомий план, а й як результат досвіду, культури, реакції на середовище або навіть хитрості [36]. Така інтерпретація дозволяє глибше зрозуміти природу стратегічного управління та адаптувати його до складної, змінної реальності сучасного бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1. 4 – Модель «5P» стратегії за Генрі Мінцбергом

№	Компонент (P)	Назва українською	Суть поняття	Приклад застосування
1	Plan	План	Стратегія як заздалегідь розроблений курс дій для досягнення мети	Розробка бізнес-плану розширення на новий ринок
2	Ploy	Хитрість	Тактичний маневр для перешкодження чи випередження конкурента	Тимчасове зниження цін, щоб витіснити конкурента
3	Pattern	Модель поведінки	Стратегія як послідовність дій, що реально спостерігається у практиці	Постійне фокусування підприємства на якості продукції
4	Position	Позиція	Вибір місця підприємства у зовнішньому середовищі (ринку)	Орієнтація на преміальний сегмент автомобільного ринку
5	Perspective	Перспектива (світогляд)	Глибоко вкорінене бачення, культура, ідентичність, що впливає на поведінку	Місія компанії як рушій формування довгострокових рішень

Модель Мінцберга дозволяє розглядати стратегію не лише, як формальний документ, а як живу систему, що формується на перетині дій, контексту, цінностей і цілей підприємства. Це підсилює гнучкість стратегічного управління та робить його ближчим до реалій бізнес-середовища.

Різноманітність у трактуваннях стратегії підкреслює окремі протиріччя серед науковців, стосовно процедурних аспектів та процесів реалізації, але усі думки збігаються з приводу системності цілей. Тому розглянемо класифікацію стратегій для бізнес-процесу підприємства за функціональними видами його діяльності (табл. 1.5).

Функціональні стратегії – це конкретизація загальної корпоративної стратегії на рівні окремих напрямів діяльності підприємства. Їх узгодженість, системність і взаємо доповнення є ключовими умовами досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності управління та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства [19].

Таблиця 1.5 – Різноманітність стратегій за функціональними напрямками діяльності організацій

Функціональна сфера	Назва стратегії	Характеристика
Маркетингова діяльність	Маркетингова стратегія	Охоплює вибір цільового ринку, позиціонування продукції, цінову політику, збутові канали, просування. Спрямована на задоволення потреб споживачів та підвищення ринкової частки.
Виробнича діяльність	Виробнича стратегія	Визначає пріоритети у виробництві: обсяги, якість, технології, місце розташування потужностей, витрати. Орієнтована на ефективне використання ресурсів.
Фінансова діяльність	Фінансова стратегія	Регламентує формування, розподіл і використання фінансових ресурсів. Включає стратегічне планування прибутковості, інвестування, оптимізації структури капіталу.
Інноваційна діяльність	Інноваційна стратегія	Передбачає розробку та впровадження нових технологій, продуктів, процесів. Формує конкурентні переваги на основі новизни.
Інвестиційна діяльність	Інвестиційна стратегія	Охоплює довгострокове планування вкладень у розвиток підприємства: у виробництво, інфраструктуру, активи. Визначає пріоритети та джерела інвестицій.
Кадрова (HR) діяльність	Стратегія управління персоналом	Направлена на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, розвиток людського капіталу, мотивацію та організаційну культуру.
Інформаційна діяльність	Інформаційна стратегія	Забезпечує збирання, обробку, збереження й використання інформації для підтримки прийняття рішень. Включає цифрову трансформацію підприємства.
Екологічна та соціальна сфера	Стратегія сталого розвитку	Орієнтована на баланс економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Різновиди стратегій підприємства можуть бути конкретизовані залежно від їхнього спрямування. Зокрема, маркетингова стратегія та стратегія збуту визначають спосіб поведінки компанії відносно конкурентного середовища.

Основними варіантами виступають:

- стратегія лідерства, що передбачає прагнення компанії зайняти домінуючі позиції на ринку;
- стратегія входження до числа лідерів, коли підприємство не має на меті абсолютне лідерство, проте намагається бути серед перших (наприклад, топ-10);
- стратегія наслідування, яка базується на копіюванні рішень ринкових лідерів при збереженні помірних обсягів діяльності;

- стратегія маневрування, що полягає у прихованій підготовці проривних рішень (нових продуктів або послуг) з метою досягнення лідерства;
- стратегія ринкової стабільності, яка орієнтована на підтримку поточного положення на ринку без загострення конкуренції, адже активна боротьба за першість може спровокувати відповідні дії інших гравців (зниження цін, агресивна реклама тощо), що порушить рівновагу [21].

Крім того, для розвитку інноваційного потенціалу компанії застосовуються інноваційні стратегії. Вони зосереджені на впровадженні перспективних ідей, розробці нових продуктів та послуг на основі наукових досліджень, використанні сучасних технологій, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

### **1.3. Механізм стратегії розвитку підприємства**

Механізм стратегії розвитку підприємства – це цілісна система управлінських, економічних, організаційних та соціально-психологічних важелів, інструментів і методів, за допомогою яких формується, реалізується та коригується стратегія довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Його головне завдання – забезпечити ефективне впровадження стратегічних рішень відповідно до місії, бачення та цілей підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Розкриємо ключові елементи механізму стратегії розвитку підприємства:

- цільова орієнтація, тобто формування чіткої системи стратегічних цілей (фінансових, інноваційних, ринкових, соціальних), які відповідають місії та довгостроковому баченню розвитку підприємства;
- інформаційне забезпечення, що передбачає регулярний моніторинг зовнішнього середовища (ринку, конкурентів, законодавства) та внутрішнього стану підприємства (ресурсів, фінансів, персоналу) для ухвалення обґрунтованих стратегічних рішень;

- організаційний інструментарій, що враховує визначення структури управління, відповідальних осіб і підрозділів, які беруть участь у реалізації стратегічних ініціатив;
- механізм вибору та реалізації стратегії, що має на увазі застосування стратегічного аналізу (SWOT, PEST, матриці BCG, GE/McKinsey тощо) для вибору оптимального варіанта стратегії та визначення інструментів її реалізації;
- фінансово-економічне забезпечення, адже важливо здійснити планування ресурсного забезпечення стратегічних цілей, зокрема інвестицій, витрат на інновації, модернізацію, розвиток персоналу тощо;
- оцінка та контроль реалізації стратегії, тобто встановлення системи стратегічного контролю, KPI, індикаторів ефективності та адаптаційних заходів у разі відхилення від запланованого курсу.

Механізм стратегії розвитку виступає сполучною ланкою між формулюванням стратегії (як бачення майбутнього) і практичними управлінськими діями. Він дозволяє адаптувати підприємство до зовнішніх змін, мінімізувати ризики, посилити гнучкість управління та забезпечити досягнення бажаних результатів. Отже, механізм реалізації стратегії розвитку підприємства є ключовим інструментом трансформації стратегічних задумів у конкретні результати. Його ефективність визначає здатність підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати стабільне зростання, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність. Узагальнена інформація, щодо складових механізму стратегії розвитку організацій з зазначенням ознак подано у таблиці 1.6.

Механізм реалізації стратегії розвитку підприємства є багатокомпонентною системою, в основі якої лежать принципи ефективного управління, цілеспрямовані функції, перевірені методи стратегічного аналізу та сучасні управлінські інструменти. Їхнє узгоджене застосування забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Механізм стратегічного розвитку підприємства базується на низці ключових принципів: принцип цілеспрямованості передбачає орієнтацію на досягнення

стратегічних цілей, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства;

- принцип системності вимагає узгодженості між усіма структурними підрозділами та елементами управління, що сприяє єдності управлінських дій;

- принцип гнучкості дозволяє адаптувати стратегію до змін у оточуючому середовищі, враховуючи нестабільність ринку та економічну турбулентність;

- принцип ефективності полягає у досягненні стратегічних результатів з оптимальними витратами ресурсів;

- принцип безперервності означає постійний процес перегляду, оновлення та коригування стратегії відповідно до динаміки ринку й змін у середовищі.

Таблиця 1.6 – Складові елементи механізму стратегії

Складова	Характеристика
Принципи	Цілеспрямованість – орієнтація на досягнення стратегічних цілей Системність – взаємопов'язаність усіх елементів Гнучкість – адаптивність до змін середовища Ефективність – максимізація результату при оптимальних витратах Безперервність – регулярність стратегічного аналізу та коригування стратегії
Функції	Аналітична – вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища Планування – оцінка можливих сценаріїв розвитку Організаційна – визначення структур та відповідальних осіб Координаційна – погодження дій усіх підрозділів Контролю – моніторинг виконання стратегії та її коригування
Методи	SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів BCG-матриця – вибір стратегії за позицією продуктів на ринку Метод експертних оцінок – застосування думок фахівців для прогнозування та оцінки альтернатив
Інструменти	Бюджетне планування – ресурсне забезпечення реалізації стратегії Баланс Scorecard (BSC) – система стратегічного контролю через KPI Програми та проекти – конкретні заходи в рамках стратегії Інформаційні системи – цифрові платформи для аналітики, контролю, звітності Мотиваційні механізми – система стимулювання персоналу для досягнення стратегічних цілей

Функціональне наповнення механізму реалізації стратегії включає наступні ключові функції:

- аналітична функція зосереджується на зборі, обробці та оцінці інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства;
- прогностична функція дозволяє визначити потенційні сценарії розвитку та відповідно коригувати стратегічні наміри;
- організаційна функція забезпечує структурування процесу реалізації стратегії, визначення відповідальних осіб, повноважень і механізмів управління;
- координаційна функція сприяє узгодженості дій між підрозділами, ресурсами й часовими рамками виконання заходів;
- контрольна функція полягає у відстеженні процесу реалізації стратегії, вимірюванні проміжних і кінцевих результатів та їх порівнянні з запланованими показниками.

У процесі реалізації стратегії підприємства застосовуються різноманітні методи стратегічної аналітики та планування:

- SWOT-аналіз використовується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз дозволяє проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства;
- BCG-матриця допомагає класифікувати продуктові напрями діяльності підприємства за рівнем зростання ринку та часткою участі;
- метод експертних оцінок передбачає залучення досвідчених фахівців для визначення стратегічних пріоритетів і оцінки потенційних ризиків.

Ефективність реалізації стратегії значно залежить від використання відповідних інструментів:

- бюджетне планування виступає засобом розподілу ресурсів, необхідних для впровадження стратегічних ініціатив;
- система збалансованих показників (BSC) дозволяє встановлювати ключові індикатори ефективності (KPI) та здійснювати стратегічний контроль;

- програми та проєкти є практичними формами реалізації стратегічних завдань, деталізованими в часі та ресурсах;
- інформаційно-аналітичні системи забезпечують оперативну підтримку прийняття рішень, збір статистичних даних та аналітику ринку;
- мотиваційні інструменти сприяють залученню персоналу до досягнення стратегічних цілей шляхом системи стимулів та визнання результатів.

Механізм реалізації стратегії розвитку організації являє собою комплексну систему, яка поєднує принципи ефективного управління, функціональні підходи, аналітичні методи та сучасні інструменти впливу. Його цілеспрямоване застосування сприяє сталому розвитку підприємства, підвищенню його адаптивності до змін та зміцненню конкурентних позицій. Також при реалізації стратегії дуже важливо окреслити суб'єкти і об'єкти механізму стратегії розвитку (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Характеристика суб'єкти та об'єктів механізму стратегії розвитку підприємства

Суб'єкти - це ті, хто розробляє, приймає рішення та реалізує стратегію.	Характеристика
Власники підприємства	Визначають стратегічні цілі, рівень ризику, пріоритети розвитку.
Керівництво (топ-менеджмент)	Безпосередньо здійснює стратегічне планування, формує напрямки розвитку, координує виконання.
Стратегічні підрозділи / служби	Аналітичне обґрунтування стратегії, підготовка даних, прогнозування.
Зовнішні консультанти / аналітики	За потреби, надають незалежну експертну оцінку, розробляють сценарії розвитку.
Об'єкти - елементи, які підлягають стратегічному впливу та управлінню в процесі реалізації стратегії.	Характеристика
Виробничо-господарська діяльність	Оптимізація процесів, модернізація основних фондів, підвищення продуктивності.
Капітал і інвестиції	Залучення ресурсів, розподіл інвестицій для стратегічних цілей.
Персонал	Формування компетентного кадрового потенціалу відповідно до цілей стратегії.
Інноваційна діяльність	Запровадження нових продуктів, технологій, управлінських рішень.
Маркетинг та збут	Розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності.

Механізм реалізації стратегії розвитку підприємства охоплює цілеспрямовану взаємодію суб'єктів (тих, хто управляє) з об'єктами (тих, на кого спрямовані управлінські дії), з метою досягнення довгострокових економічних переваг. Чіткий розподіл ролей і відповідальності дозволяє забезпечити ефективність стратегічного управління.

У підсумку окресленого вище можна запропонувати етапи обґрунтування задля вибору стратегії підприємства (рис. 1.4):

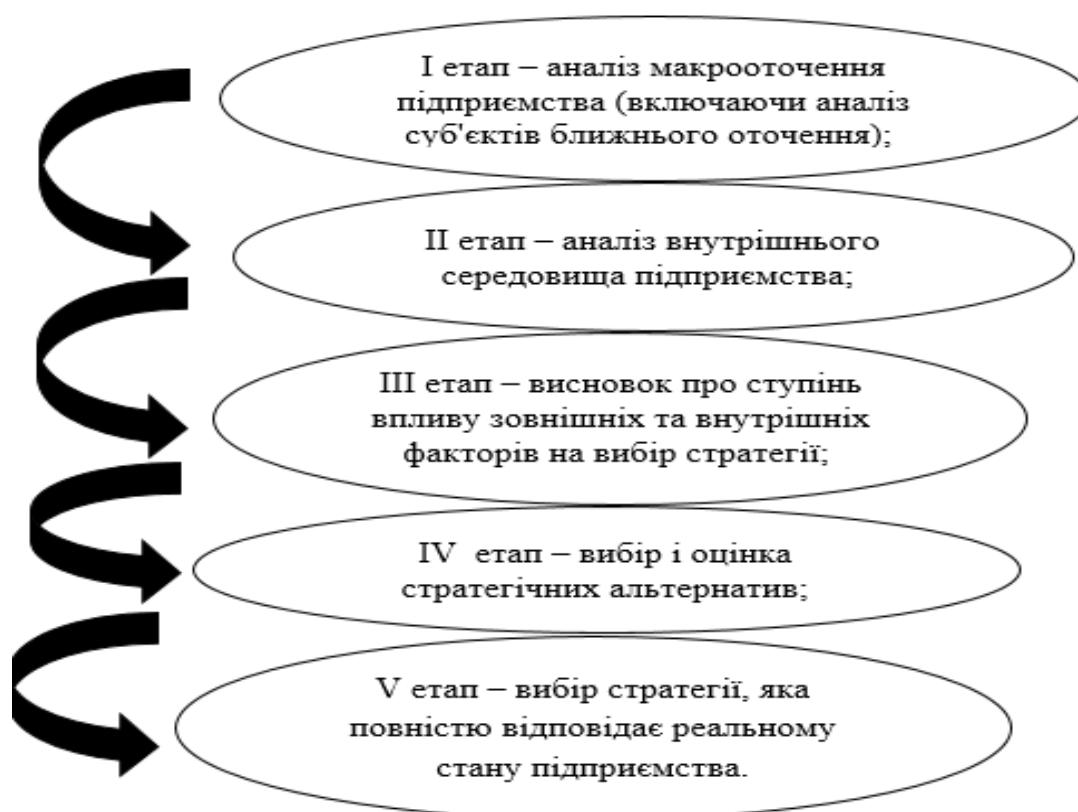


Рисунок 1.4 – Етапи обґрунтування і вибору стратегії підприємства [14]

Підсумовуючи, окреслимо стадії розвитку стратегії, які підприємству потрібно здійснити при остаточному обранні доречного застосування заходів власного розвинення. По-перше аналіз оточуючого середовища, де досліджуються ринкові умови, конкуренція у встановленому сегменті, поточні і майбутні споживачі, економічна ситуація, а також внутрішні ресурси, структура, фінанси, персонал підприємства. Тобто формується база для прийняття довгострокових рішень. Надалі підкреслюється місія та стратегічні цілі, тобто обґрунтовується подальше функціонування підприємства (місія), довгострокові орієнтири його

розвитку, які забезпечують стратегічну спрямованість діяльності. Далі відбувається безпосередня розробка стратегічних альтернатив, створюються різні варіанти стратегічного розвитку, що враховують ризики, можливості, ресурси. Підкреслена альтернатива передбачає особливу траєкторію дій. На етапі оцінки та вибору оптимальної стратегії відбувається порівняльний аналіз стратегічних альтернатив за визначеними критеріями (ефективність, ризик, ресурсоемності тощо) та обирається найбільш прийнятна. Подальшим кроком доречно використати деталізацію та планування реалізації стратегії. Обрана стратегія трансформується у конкретні програми, заходи, бюджети. Визначаються відповідальні особи, строки виконання. При вже реалізації стратегії відбуваються заплановані заходи з досягнення стратегічних цілей. Забезпечується управління змінами, координація дій, ресурсне забезпечення. Не можливо уникнути контролю і коригування стратегії, бо повстає потреба оцінювання результатів реалізації, зіставлення з планом. У разі відхилень вносяться корективи, здійснюється стратегічна адаптація до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Розвиток стратегії підприємства проходить через послідовні стадії - від аналітики до реалізації та контролю, що дозволяє адаптуватися до змін середовища й забезпечувати стабільний економічний розвиток. Важливою умовою ефективності цього процесу є системність, гнучкість і стратегічна узгодженість усіх дій [7, 18].

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»**

Туристична галузь є важливим сектором національної економіки, що забезпечує стабільні надходження до державного бюджету, сприяє зайнятості населення, розвитку малого та середнього бізнесу, а також стимулює інвестиційну активність у суміжних сферах. Туризм виконує не лише економічну, але й соціокультурну функцію, сприяючи збереженню культурної спадщини, формуванню позитивного міжнародного іміджу країни та розширенню міжрегіональних і міжнародних зв'язків. У посткризовий період, зокрема після пандемії та під час відновлення після воєнних дій, туристична сфера може стати катализатором регіонального розвитку, інтегруючи локальні ресурси у глобальні ринки послуг [30].

Приватне акціонерне товариство «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» є одним із провідних туристичних операторів Прикарпатського регіону, функціонуючи на ринку туристичних послуг з 1964 року [28].

Основна діяльність компанії спрямована на організацію та надання широкого спектру туристичних, екскурсійних, оздоровчих і рекреаційних послуг, що базуються на використанні природного, культурного та історичного потенціалу Івано-Франківської області [28].

Структура та інфраструктура підприємства налічує:

- готель «Прикарпаття» в місті Івано-Франківську, який розташований у мальовничому куточку міського парку на березі озера. Готель пропонує різноманітні номери, включаючи одномісні, двомісні, люкси та хостел, а також конференц-зал, сауну, басейн та автостоянку;
- лікувально-оздоровчі комплекси: ДЗСТ ЛОК «Верховина» (300 місць) у смт Верховина та ДЗСТ ЛОК «Карпатські зорі» (180 місць) у місті Косів. Ці

заклади функціонують як дитячі санаторії в літній період, надаючи послуги оздоровлення та відпочинку;

– туристичний комплекс «Плай», який є структурним підрозділом підприємства та надає послуги з оздоровлення, лікування, відпочинку, туристично-екскурсійних, торговельних та харчування.

Основні напрямки діяльності компанії охоплюють:

– організацію індивідуальних та групових турів, включаючи ділові поїздки, конференції, семінари та тури вихідного дня;

– проведення екскурсійних програм, що знайомлять туристів з історичними, культурними та природними пам'ятками Прикарпаття;

– надання послуг з оздоровлення та лікування, зокрема в лікувально-оздоровчих комплексах, які спеціалізуються на лікуванні органів дихання та шлунково-кишкового тракту;

– організацію дитячого та молодіжного відпочинку, включаючи літні та зимові табори, а також тематичні заходи, такі як відвідування «Маєтку Святого Миколая».

Визнання та нагороди: ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» є лауреатом всеукраїнських конкурсів «Кришталевий лелека – 2000» та «Тріумф – 2006» за активний розвиток внутрішнього туризму. Підприємство також нагороджено грамотою обласної державної адміністрації за вагомий внесок у розвиток туризму в Карпатському регіоні.

Професійний персонал компанії складається з молодих, креативних та динамічних фахівців, які забезпечують високоякісне обслуговування клієнтів, постійно вдосконалюючи туристичні програми та маршрути.

Представимо оргструктуру управління ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» на рис.2.1.

Головною метою функціонування є всебічне задоволення потреб споживачів товариства через постійну систему моніторингу та контролю за реалізацією власного бізнес-процесу. Даний організаційний аспект відбувається під контролем наглядової ради, підрозділами внутрішнього аудиту.



Рисунок 2.1 – Оргструктура управління ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУРИСТ» та їх основні функції

Колегіальним виконавчим органом ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУРИСТ» є правління, що здійснює адміністрування усіма поточними справами й організовує виконання запланованих рішень.

Для загального уявлення підсумків діяльності підприємства зазначимо окремі індикатори, а в подальшому окремі складові розглянемо детальніше (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка індикаторів функціонування ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУРИСТ»

Показники	Роки			Динаміка змін 2023/2022, %	Динаміка змін 2024/2023, %
	2022	2023	2024		
Дохід, тис. грн.	45071	65042	74933	144,3	115,21
Чистий прибуток, тис. грн.	978	3206	2695	327,8	84,06
Активи, тис. грн.	15211	17566	23111	115,48	131,57
Зобов'язання, тис. грн.	8314	4339	4396	52,9	101,3
Чисельність, осіб	92	106	122	115,22	115,09

У таблиці 2.1 представлено динаміку основних економічних та організаційних показників діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКУРИСТ» за

період 2022–24 років. Спостерігається позитивна тенденція зростання доходу підприємства: у 2023 році він збільшився на 44,3 % порівняно з 2022 роком, а в 2024 році – ще на 15,21 %. Проте чистий прибуток, хоча й демонстрував стрімке зростання у 2023 році (на 227,8 %), у 2024 році знизився на 15,94 %, що може свідчити про зростання витрат або зменшення прибутковості діяльності.

Активи підприємства також демонстрували стабільне зростання: у 2023 році – на 15,48 %, у 2024 році – на 31,57 %, що вказує на розширення ресурсної бази компанії. Зобов'язання, навпаки, різко зменшилися у 2023 році на 47,1 %, а у 2024 році зросли незначно (на 1,3 %), що свідчить про покращення структури капіталу та потенційне зниження фінансового ризику.

Чисельність персоналу протягом аналізованого періоду зростала рівномірно: на 15,22 % у 2023 році та на 15,09 % у 2024 році, що свідчить про збільшення обсягів робіт та, можливо, розширення сфери діяльності.

Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» свідчить про поступальний розвиток підприємства. Зростання доходів та активів вказує на підвищення масштабів діяльності, а зменшення зобов'язань – на зміцнення фінансової стійкості. Хоча у 2024 році зафіксоване зниження чистого прибутку, це може бути тимчасовим явищем, зумовленим додатковими інвестиціями або внутрішніми трансформаціями. Стабільне збільшення кількості працівників підтверджує тенденцію до організаційного зростання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Також окремо розглянемо динамічні зрушення залучення до бізнес-процесу основних засобів (ОЗ) та оборотних (ОбЗ) протягом досліджуваного часу (табл. 2.2 та 2.3).

Упродовж 2022–24 років відбулося поступове зростання обсягу основних засобів товариства, що підкреслює активізацію реалізації бізнес-процесу. Балансова (залишкова) вартість ОЗ зросла з 13 864,83 тис. грн у 2022 році до 19 343,91 тис. грн у 2024 році, що становить 133,17 % у порівнянні з попереднім роком. Первісна вартість ОЗ зросла на 8,24 % у 2023 році та ще на 25,41 % у 2024 році, що свідчить про надходження нових основних засобів. Сума зносу також

зросла, хоча й помірна: на 14,5 % у 2023 році та на 12,6 % у 2024 році. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 році дещо підвищився до 37,84 %, але в 2024 році знизився до 33,99 %, що позитивно характеризує технічний стан активів. Коефіцієнт придатності, навпаки, у 2023 році зменшився до 62,16 %, а в 2024 році зріс до 66,01 %.

Таблиця 2.2 – Динаміка ОЗ по ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»

Показники	Роки			Динаміка змін 2023/2022, %	Динаміка змін 2024/2023, %
	2022	2023	2024		
Основні засоби, тис. грн.	13864,83	14525,32	19343,91	104,76	133,17
Первісна вартість, тис. грн.	21588,8	23368,3	29305,9	108,24	125,41
Знос, тис. грн.	7724	8843	9962	114,5	112,6
Коефіцієнт зносу ОЗ	35,78	37,84	33,99	105,7	89,8
Коефіцієнт придатності ОЗ	64,2	62,16	66,01	96,8	106,2

У динаміці основних засобів ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» простежується стійка позитивна тенденція до зростання та оновлення матеріально-технічної бази. Збільшення первісної вартості свідчить про інвестування в розвиток інфраструктури, а зменшення коефіцієнта зносу - про ефективне управління основними фондами. Водночас зростання коефіцієнта придатності підтверджує підвищення рівня технічної готовності активів до подальшої експлуатації. Така динаміка є важливою передумовою стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері туристичних послуг.

Оборотні засоби у 2023 р. зросли у 2,26 разів порівняно з 2022 р. (на 124,5%), а в 2024 р. - ще на 23,9%. Така позитивна динаміка свідчить про розширення обсягу короткострокових активів, які забезпечують поточну діяльність підприємства.

Стосовно запасів, то вони практично не змінилися у 2023 р. (+4,9%), але у 2024 р. зросли у 2,66 рази. Це може бути пов'язано з підготовкою до зростання попиту або збільшенням господарської активності.

Данні за дебіторською заборгованістю підкреслюють, що вона скоротилася більш ніж у 2 рази у 2023 р. та ще на 78% у 2024 р. Це позитивна тенденція, яка свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів і зменшення ризиків неповернення коштів. Однак гроші та їх еквіваленти у 2023 р. різко зросли (у 12 разів), однак у 2024 р. зменшилися на 18,2%. Незважаючи на зниження, підприємство зберігає значний рівень ліквідності.

Таблиця 2.3 – Динаміка ОбЗ по ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»

Показники	Роки			Динаміка змін 2023/2022, %	Динаміка змін 2024/2023, %
	2022	2023	2024		
Оборотні засоби, тис. грн.	1346,2	3040,67	3767,1	225,87	123,9
Запаси, тис. грн.	730,99	767,16	2041,7	104,9	266,14
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	432,13	206,77	45,2	47,84	21,86
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	166,93	2031,1	1661,3	1216,7	81,79
Інші оборотні активи, тис. грн.	16,15	35,64	18,9	220,7	53,03
Коефіцієнт оборотності ОбЗ	15,3	11,6	11,01	75,82	94,9
Коефіцієнт завантаження ОбЗ	0,07	0,09	0,09	128,6	100

Динаміка інших оборотних активів підтверджує, що вони збільшилися у 2,2 рази у 2023 р., але знизилися на 47% у 2024 р., бо відбулося перерозподілене структурування коштів між статтями оборотних активів.

Розрахункові коефіцієнти теж змінилися: оборотності падає з 15,3 (2022) до 11,01 (2024), що вказує на зменшення ефективності використання оборотних засобів, а завантаження оборотних засобів зріс із 0,07 до 0,09, що означає більшу тривалість обігу коштів.

У 2022–2024 рр. ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» демонструє активну динаміку зростання оборотних засобів, зокрема за рахунок збільшення

запасів та грошових коштів. Зниження дебіторської заборгованості позитивно впливає на фінансову стійкість товариства. Однак спостерігається зниження ефективності використання оборотних засобів, що потребує посилення контролю за обігом ресурсів. Загалом підприємство має позитивну тенденцію до стабілізації оборотного капіталу, що створює передумови для подальшого сталого розвитку.

## **2.2. Дослідження зовнішнього середовища та передумов стратегічного розвитку підприємства**

Ринок туристичних послуг вважається найбільш гнучким, оскільки відбувається швидка трансформація сервісних операцій та адаптація до мінливих змін туристичного попиту й відповідно пропозиції, враховуючи зміни зовнішнього оточення і фактори впливу (політичні, соціально-економічні, тощо). Туристична галузь у західних регіонах належить до провідних сфер України, не зважаючи на реалії сьогодення, забезпечуючи поповнення бюджетів, створення передумов раціональної зайнятості (робочі місця), посилюючи позитивну іміджеву складову держави, зміцнюючи конкурентоспроможність туристичних послуг [30].

З огляду статистичних джерел можемо підкреслити стан туристичної сфери України. Кількість суб'єктів туристичної діяльності, а саме станом на вересень 2024 року в Україні налічувалося близько 19,2 тисячі фізичних осіб-підприємців (ФОПів) у секторі туризму. Це на 20% у співставленні з періодом 2023 року та на 61% більше, ніж у 2022 році.

Податкові надходження: у 2023 році представники туристичної галузі сплатили до бюджету близько 2,05 млрд грн податків.

Розглядаючи туризм в Івано-Франківській області, бо досліджуване товариство територіально там розташоване, зазначимо, що кількість туристів у 2023 році Івано-Франківську область відвідали понад 2,3 млн. туристів, що на 14% більше, ніж у 2022 році. У 2024 році ця цифра зросла до 2,5 млн осіб.

Туристичний збір становив: у 2023 році туристичний збір в області склав 20,4 млн. грн., що на 14% більше, ніж у 2022 році, а у 2024 році ця сума зросла до 33,1

млн. грн., що на 62% більше порівняно з попереднім роком. У 2023 році податкові надходження від туристичного бізнесу в Івано-Франківській області склали 166,3 млн грн. За 9 місяців 2024 року ця сума досягла 183 млн грн, що на 10% більше річних надходжень 2023 року. Станом на 2024 рік в Івано-Франківській області зареєстровано 69 туристичних компаній, що становить 3,3% від загальної кількості активних компаній в Україні.

Таблиця 2.4 – Порівняльні аспекти туризму в Україні та Івано-Франківській області [30]

Показник	Україна (2024 р.)	Івано-Франківська область (2024 р.)
Кількість ФОП у туризмі	19200	69
Податкові надходження від туризму	2,05 млрд. грн. (2023)	183 млн грн (за 9 міс. 2024 р.)
Туристичний збір	—	33,1 млн грн
Кількість туристів	—	2,5 млн осіб

Розглядаючи зростання туристичної активності зауважимо, що Івано-Франківська область демонструє позитивну динаміку в туристичній сфері, зокрема, збільшення кількості туристів та податкових надходжень, не зважаючи на воєнний стан. Зростання туристичного збору свідчить про активний розвиток туристичної інфраструктури та зростаючий інтерес до регіону. На тлі обмежень, пов'язаних з безпековою ситуацією, спостерігається зростання внутрішнього туризму, що позитивно впливає на економіку регіону.

Зовнішнє середовище підприємства включає макро- та мікро чинники, які безпосередньо чи опосередковано впливають на його діяльність. Розглянемо основні з них (табл. 2.5 та 2.6).

Аналіз макроекономічних факторів свідчить про наявність, як стримувальних, так і стимулюючих умов для розвитку підприємства.

Серед позитивних факторів можна виділити поступову стабілізацію економічної ситуації в країні, підтримку туризму як одного з напрямів

економічного зростання, розвиток внутрішнього туризму на фоні обмежених можливостей виїзду за кордон, а також цифровізацію послуг. Водночас залишаються суттєві ризики, пов'язані з військовими діями, інфляційними процесами, падінням купівельної спроможності населення та змінами в податково-правовому полі [33].

Таблиця 2.5 – фактори впливу макроекономічних чинників на функціонування ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»

Фактор	Зміст впливу на ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»
Політичний	Військовий стан та нестабільність у країні можуть обмежувати іноземний туризм, але держава активно підтримує внутрішній туризм.
Економічний	Високий рівень інфляції та коливання валютного курсу впливають на купівельну спроможність населення. Водночас внутрішній туризм зростає як альтернатива закордонним подорожам.
Соціальний	Попит на відпочинок у безпечних та екологічних регіонах (таких, як Прикарпаття) зростає. Спостерігається тренд на оздоровчий, сімейний та активний відпочинок.
Технологічний	Розвиток онлайн-бронювання, цифрового маркетингу, чат-ботів і платформ підвищує конкурентоспроможність підприємств, що інвестують в ІТ.
Екологічний	Екологічна чистота регіону є конкурентною перевагою. Проте зростає тиск на відповідність екологічним стандартам.
Правовий	Законодавче регулювання сфери туризму постійно оновлюється (ліцензування, оподаткування, правила безпеки), що потребує адаптації бізнес-процесів.

Усе це потребує адаптивного стратегічного підходу до управління діяльністю ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», активного використання антикризових механізмів та гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища.

ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» функціонує в умовах динамічного та суперечливого макроекономічного середовища. Попри існуючі загрози, зокрема воєнний стан, інфляцію та низьку купівельну спроможність населення, є й

позитивні чинники, що створюють передумови для зростання – розвиток внутрішнього туризму, підтримка держави, попит на рекреаційні послуги.

Враховання та гнучке реагування на ці чинники має стати основою стратегічного планування підприємства, та відбудувати власну стратегію подальшого розвитку.

Таблиця 2.6 – фактори впливу макроекономічних чинників на функціонування ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»

Чинник	Опис впливу
Конкуренція на ринку	Зростає конкуренція серед готельних і туристичних послуг у регіоні, особливо з боку малих приватних готелів та садиб.
Постачальники	Вартість комунальних послуг, продуктів харчування та обслуговування зростає, що підвищує собівартість послуг.
Клієнти (туристи)	Основний попит формують внутрішні туристи. Зростає запит на якість, безпеку та індивідуалізацію послуг.
Посередники	Туристичні агентства, онлайн-платформи бронювання (Booking, Airbnb) - важливі канали реалізації послуг.
Контактні аудиторії	Державні органи, громади, ЗМІ, екологічні організації - формують публічний імідж і нормативні обмеження.

Також хочеться окреслити основні загрози для бізнес-процесу товариства й розкрити існуючі можливості. До загроз можна віднести: воєнні ризики та обмеження пересування; нестабільна економічна ситуація, зниження платоспроможності; зростання конкуренції; невизначеність законодавства. Одночасно до можливостей належать: переорієнтація на внутрішній туризм, зокрема в безпечних регіонах; розробка бюджетних турів, сімейних і тематичних пакетів; підвищення якості сервісу, унікальні пропозиції (екотуризм, медичний туризм); адаптивність до нових вимог, участь у державних програмах розвитку туризму та післявоєнної реабілітації.

Зовнішнє середовище ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» є складним і динамічним, що вимагає постійного моніторингу та адаптації. Попри виклики,

пов'язані з війною, економічною нестабільністю та конкуренцією, підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки вигідному географічному розташуванню, попиту на внутрішній туризм та зростаючим соціальним трендам на оздоровчий відпочинок.

При здійсненні оцінки факторів, що здійснюють вплив на розвиток туристичної індустрії, до якої належить ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», важливим аспектом залишається їх класифікація.

Враховуючи думку вчених усі чинники можна поділити: 1) фактори, що здійснюють тиск на організацію незалежно від відношення до туризму; 2) другі, що сприяють розвиненню туристичної індустрії й тому активно використовуються туристичними агенціями [23].

На тлі класичного бачення теоретичних аспектів розподілу факторів, що суттєво сприяють розвитку туристичних компаній візуалізуємо на (рис. 2.2) [22].



Рисунок 2.2 – Фактори впливу на діяльність підприємств туристичної сфери

Дослідити вплив різнопланових за силою тиску факторів на функціонування та розвиток ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», що належить до туристичної галузі, та враховуючи комплексну оцінку фінансово-господарських показників розвитку товариства, його конкурентів, клієнтів можемо оцінити стратегічні орієнтири за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу стратегічного розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<p>Великий досвід робіт в туристичній індустрії</p> <p>Вигідне розташування в туристично привабливому регіоні (Прикарпаття).</p> <p>Пізнаваність бренду на ринку регіонального туризму.</p> <p>Наявність туристичної інфраструктури (готель, послуги гідів, тури).</p> <p>Потенціал для розвитку екологічного та культурного туризму.</p> <p>Привабливість фінансових показників та стратегічного потенціалу.</p>	<p>Застаріла матеріально-технічна база частини об'єктів.</p> <p>Обмеженість фінансових ресурсів для модернізації.</p> <p>Недостатній рівень цифровізації та онлайн-просування.</p> <p>Обмежена присутність на міжнародних платформах.</p> <p>Низьке самофінансування для стратегічного розвитку</p>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>Зростання внутрішнього туризму через обмеження закордонних поїздок та патріотичні настрої.</p> <p>Державні та регіональні програми підтримки малого та середнього бізнесу, включаючи туристичний сектор.</p> <p>Інтерес іноземних туристів до безпечних регіонів України після стабілізації ситуації.</p> <p>Розширення спектру туристичних послуг.</p> <p>Потенціал співпраці з міжнародними донорами, грантодавцями, туристичними фондами.</p>	<p>Військовий стан в країні, періодична небезпека для переміщення.</p> <p>Зниження купівельної спроможності населення.</p> <p>Нестабільність енергетичної інфраструктури та логістики.</p> <p>Висока конкуренція з боку гнучкіших новостворених туристичних платформ.</p>

Підсумовуючи зазначені в SWOT-аналізі аспекти бачимо, що ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» має суттєвий потенціал для розвитку за умов правильно обраної стратегії трансформації та зростання. Сильні сторони компанії, помножені на нові ринкові можливості (зростання внутрішнього туризму, державна підтримка), можуть нівелювати зовнішні загрози та внутрішні слабкості. Особливо важливо зробити акцент на інноваціях, партнерстві та модернізації сервісів.

### **2.3. Напрями формування стратегії розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»**

У 2017 році Кабінетом Міністрів України було схвалено «Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», що передбачає стимулювання подальшого зростання туристичної галузі як чинника підвищення рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереження культурної спадщини, поліпшення стану довкілля, а також підвищення рівня інноваційності національної економіки. Крім того, туризм розглядається як інструмент міжнародного співробітництва та важлива складова зовнішньої політики держави.

Водночас розвиток вітчизняної туристичної індустрії гальмується низкою проблем. Зокрема, в Україні переважає виїзний туризм, що зумовлено недостатнім рівнем розвитку ключових елементів туристичної інфраструктури: закладів розміщення, харчування, розваг, транспортного забезпечення та комунікацій. Незважаючи на позитивну динаміку зростання туристичних потоків, економічний ефект від цієї діяльності залишається обмеженим. Це свідчить про недостатню ефективність використання потенціалу туристичного сектору, зокрема низький рівень відповідності спектру й якості послуг актуальним потребам споживачів.

Актуальним завданням сучасного етапу розвитку туристичних підприємств, зокрема ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», є формування інноваційної стратегії як чинника підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання. Аналіз чинників розвитку туристичних підприємств в Україні та особливостей функціонування ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» дає

підстави стверджувати про необхідність розкриття його внутрішнього потенціалу шляхом реалізації стратегічних підходів інноваційного спрямування.

Інноваційний розвиток слід розглядати як інтегральну складову економічного зростання підприємств туристичної галузі. Впровадження нововведень сприяє вирішенню соціально-економічних, екологічних та організаційних проблем, водночас посилюючи конкурентні позиції суб'єктів господарювання. Застосування інноваційних стратегій дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищити ефективність функціонування та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Стратегія зростання ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ». З огляду на тенденції розвитку туристичної галузі України та стратегічні цілі регіонального розвитку, доцільним є впровадження комплексної стратегії зростання ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», яка має забезпечити підвищення конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та зміцнення позицій на внутрішньому і міжнародному туристичних ринках.

1. Інтенсивне зростання. Модернізація інфраструктури: реконструкція готелю «Прикарпаття», оновлення номерного фонду відповідно до європейських стандартів, впровадження smart-технологій у готельному сервісі.

Розширення туристичних програм: створення нових екскурсійних маршрутів, зокрема етнокультурного та еко-туризму, що враховують унікальні особливості Прикарпаття.

Цифрова трансформація: розробка онлайн-платформи для бронювання, інтеграція з міжнародними агрегаторами (Booking, Airbnb, TripAdvisor), впровадження CRM-системи для клієнтського сервісу.

2. Інтеграційне зростання. Горизонтальна інтеграція: встановлення партнерства з іншими туристичними агентствами України для розширення регіонального покриття.

Вертикальна інтеграція: розширення контролю за ланцюгом створення вартості через створення власного транспортного підрозділу, розробку мобільного додатку, просування авторських турів.

3. Диверсифікаційне зростання. Продуктова диверсифікація: запровадження медичних та SPA-послуг, організація оздоровчих турів у позасезонний період, розробка турів для людей поважного віку, сімей з дітьми, осіб з інвалідністю.

Географічна диверсифікація: орієнтація на туристів з країн Балтії, Польщі, Чехії та Словаччини, враховуючи культурну близькість та зручність логістики.

4. Інноваційна складова. Запровадження інноваційних форматів туризму: розвиток віртуальних турів, цифрових гідів, інтерактивних музеїв просто неба.

Інвестиції в кадри: програми підвищення кваліфікації персоналу, навчання сучасним підходам у сфері сервісу, маркетингу й ІТ.

Підкреслимо очікувані результати реалізації стратегії:

- збільшення кількості туристів на 20–30% протягом наступних 3-5 років;
- зростання доходів компанії завдяки розширенню спектра послуг;
- посилення іміджу компанії як інноваційного та клієнтоорієнтованого туристичного оператора;
- підвищення інвестиційної привабливості регіону через розвиток туристичної інфраструктури.

У науковій літературі інноваційна стратегія трактується як узгоджений комплекс управлінських рішень, спрямованих на реалізацію креативної діяльності підприємства, яка забезпечує конкурентні переваги на основі нововведень. Такі стратегії характеризуються тривалим періодом реалізації та можуть мати незворотні наслідки для підприємства, особливо у сфері туристичних послуг, що швидко змінюється під впливом технологічних та соціальних трендів.

Для ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» доцільним є орієнтування на інноваційну модель розвитку. Її основними цілями є формування нових послуг, оновлення організаційних структур, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження нестандартних маркетингових рішень тощо. Інноваційна активність підприємства визначається здатністю до формування стратегічних цілей і гнучкого реагування на виклики конкурентного середовища.

Залежно від внутрішніх і зовнішніх факторів, туристичні підприємства можуть застосовувати різні типи інноваційних стратегій, серед яких виділяють:

- залежна стратегія - співпраця з великими корпораціями щодо впровадження нових послуг;
- імітаційна стратегія - використання інноваційних рішень через придбання ліцензій або ноу-хау;
- наступальна стратегія - стратегія прориву на ринок, яка потребує значних ресурсів і висококваліфікованого персоналу;
- оборонна стратегія - модернізація технологічної бази з метою утримання ринкових позицій;
- опортуністична стратегія - впровадження нових послуг з мінімальними витратами на дослідження;
- традиційна стратегія - акцент на підвищенні якості без істотних змін у технологіях.

Таким чином, ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» доцільно обрати одну або кілька інноваційних стратегій відповідно до власного потенціалу, ринкових умов та стратегічних пріоритетів. Комбінація декількох стратегічних підходів дозволить забезпечити гнучкість, адаптивність та ефективність функціонування підприємства у сучасних умовах (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Напрями розробки інноваційних стратегій розвитку

Вибір конкретної стратегії або їх комбінації має здійснюватися на основі детального аналізу поточного стану підприємства, його ресурсного забезпечення та стратегічних цілей. Такий підхід сприятиме розширенню ринкової присутності підприємства та забезпечить умови для його довгострокового зростання.

Вибір та реалізація інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ».

Вибір конкретної інноваційної стратегії або їх комбінації ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» має здійснюватися з урахуванням поточного стану його господарської діяльності, стратегічних цілей та прагнення до розширення частки на туристичному ринку.

Інноваційна стратегія туристичного підприємства може виступати, як самостійний стратегічний вектор або ж інтегруватися у загальну стратегію підприємства, доповнюючи функціональні напрями його розвитку. Основною метою формування та реалізації інноваційної стратегії є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом створення привабливих і сучасних туристичних послуг для кінцевого споживача.

Формування інноваційної стратегії розвитку сучасного туристичного підприємства базується на комплексному підході, що включає дві ключові складові:

- ринкову, яка передбачає глибокий аналіз зовнішнього середовища, зокрема виявлення змін у макроекономічних умовах, динаміки попиту, конкурентного середовища, сегментації ринку та ідентифікації перспективних ринкових ніш;
- ресурсну, що ґрунтується на оцінці внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема наявних матеріальних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, визначенні їх сильних і слабких сторін.

Процес формування інноваційної стратегії розвитку туристичного підприємства, зокрема ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», включає реалізацію низки взаємопов'язаних рівнів стратегічного планування (рис. 2.4).

У процесі впровадження інноваційних стратегій доцільно використовувати сучасні методи активізації інноваційної діяльності, спрямовані на підвищення ефективності управління змінами, створення сприятливого внутрішнього середовища для інновацій, розвиток організаційної культури та підтримку творчого потенціалу персоналу.

Основні положення інноваційної стратегії мають бути конкретизовані у програмному документі, в якому визначаються стратегічні цілі, ключові завдання, етапи реалізації, ресурси, виконавці та терміни. До програми також доцільно включити перелік конкретних заходів, адаптованих до особливостей функціонування підприємства.



Рисунок 2.4 – Рівні формування інноваційної стратегії розвитку туристичного підприємства

Для забезпечення ефективної реалізації інноваційної стратегії ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» слід враховувати рівень ефективності реалізованих фінансової, інвестиційної та інноваційної політик, рівень кадрового забезпечення, а також результативність маркетингових заходів. Узагальнені пропозиції щодо основних напрямів реалізації інноваційної стратегії підприємства наведені на рисунку 2.5.

Перспективи подальшого розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» значною мірою залежать від загального економічного стану в країні, а також від покращення платоспроможності як фізичних осіб, так і суб'єктів господарювання.

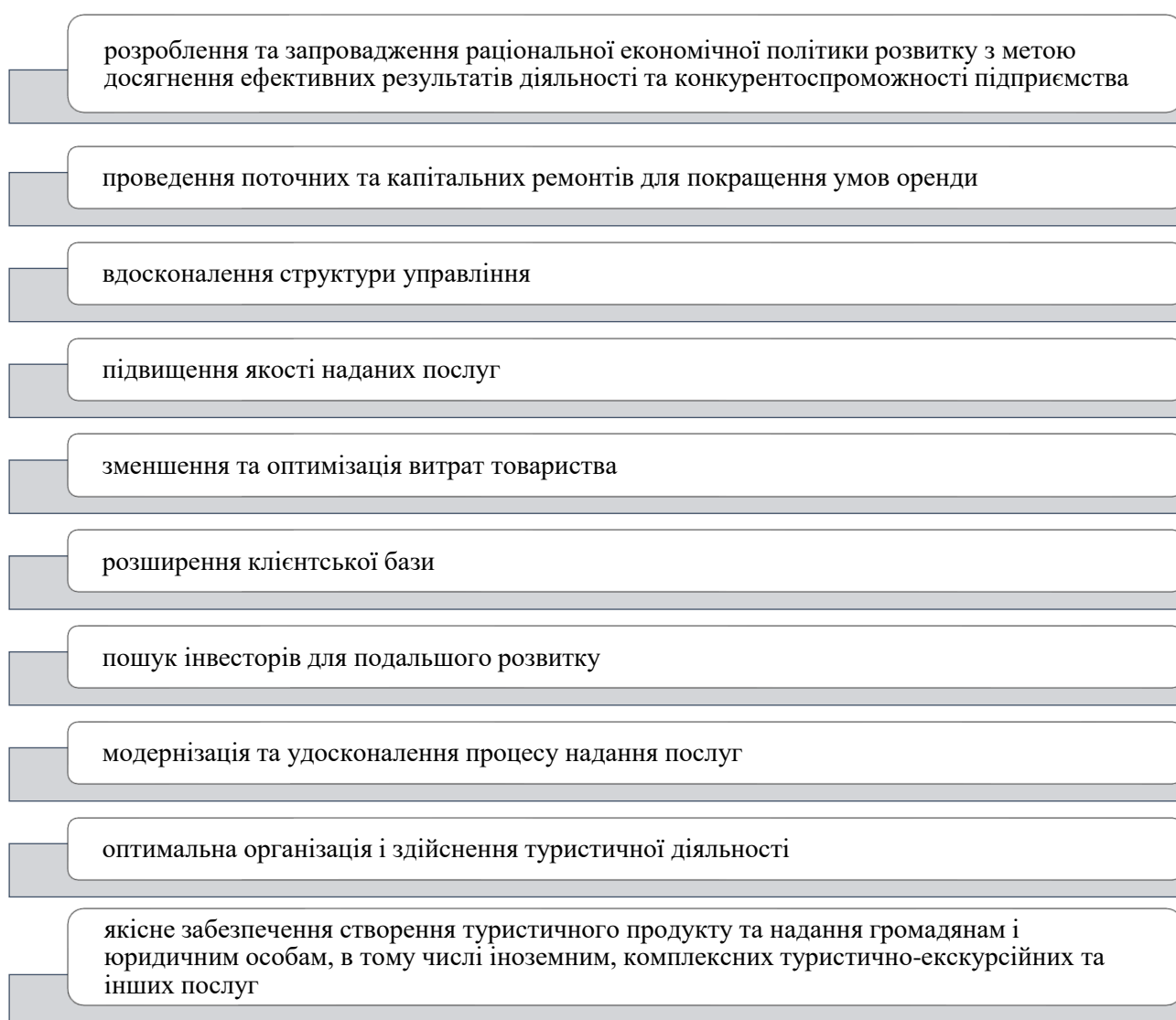


Рисунок 2.5 – Пропозиції щодо основних заходів впровадження інноваційної стратегії розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ»

Слід акцентувати увагу на тому, що інноваційні стратегії, зорієнтовані на освоєння нових ринків та використання сучасних технологій, супроводжуються підвищеними ризиками та вимагають значних маркетингових, технічних і фінансових зусиль. Тому під час вибору стратегічного напрямку необхідно ретельно аналізувати внутрішні можливості підприємства, його ринкову позицію та стратегічні пріоритети. Правильно обрана інноваційна стратегія є фундаментом успішного розвитку підприємства, оскільки забезпечує цілеспрямоване використання наявного креативного, технологічного, виробничого, фінансового та організаційного потенціалу.

Загальні напрями розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ».

1. Диверсифікація туристичних продуктів. Розширення спектра послуг за рахунок впровадження нових туристичних маршрутів, тематичних та спеціалізованих турів (екологічних, оздоровчих, пригодницьких, культурних тощо), адаптованих до змін попиту та поведінки споживачів.

2. Інноваційне оновлення послуг. Використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у наданні туристичних послуг (віртуальні тури, мобільні додатки, CRM-системи, онлайн-бронювання), а також впровадження сервісних інновацій для підвищення рівня клієнтського досвіду.

3. Розвиток стратегічних партнерств і кооперації. Налагодження співпраці з іншими учасниками туристичного ринку (готелі, ресторани, транспортні компанії, культурні та рекреаційні установи) з метою формування комплексних туристичних пакетів і створення доданої вартості.

4. Оптимізація організаційної структури та управлінських процесів. Запровадження гнучких управлінських моделей, орієнтованих на результативність, підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та посилення контролю за виконанням стратегічних завдань.

5. Залучення інвестицій та розвиток матеріально-технічної бази. Формування привабливих інвестиційних пропозицій, модернізація наявної інфраструктури, оновлення туристичного транспорту та об'єктів розміщення задля підвищення якості обслуговування.

6. Підвищення кваліфікації персоналу. Проведення систематичних заходів з професійного навчання, розвиток soft skills та лояльності персоналу, впровадження мотиваційних механізмів для стимулювання ініціативності й креативності працівників.

7. Активізація маркетингової діяльності та просування бренду. Вдосконалення комунікаційної політики, посилення присутності в цифровому середовищі, проведення рекламних кампаній, участь у міжнародних туристичних виставках та форумах, розвиток фірмового стилю.

8. Застосування принципів сталого (екологічно відповідального) туризму. Врахування екологічних, соціальних та економічних аспектів у формуванні туристичних продуктів, збереження культурної спадщини та підтримка розвитку місцевих громад.

Розвиток ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» у сучасних умовах вимагає впровадження інноваційних стратегій, які дозволять підприємству адаптуватися до динамічних змін туристичного ринку, посилити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток. Вибір та реалізація інноваційної стратегії має ґрунтуватися на комплексному врахуванні внутрішнього потенціалу підприємства, а також зовнішніх ринкових чинників. Поєднання ринкового й ресурсного підходів до формування стратегії забезпечує баланс між орієнтацією на потреби споживачів та ефективним використанням наявних можливостей.

До основних напрямів інноваційного розвитку ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ» належать: модернізація організаційної структури, активізація креативної діяльності, оновлення управлінських і маркетингових підходів, використання новітніх технологій та залучення інноваційних ресурсів. Особливу увагу слід приділити розробці чіткої програми реалізації інноваційної стратегії з визначенням її цілей, етапів, ресурсного забезпечення та механізмів контролю. Таким чином, ефективна інноваційна стратегія розвитку дає змогу підприємству не лише підвищити якість послуг і розширити ринки збуту, а й створити стійкі конкурентні переваги, що є ключем до його довгострокового успіху в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції в туристичній сфері.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У межах виконаної дипломної роботи було досліджено процес формування стратегії розвитку підприємства туристичного сектору та розроблено відповідні практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Під час дослідження було проаналізовано сутність поняття «стратегія» у контексті управління розвитком підприємства. Встановлено, що тлумачення цього терміну варіюється залежно від рівня соціально-економічного розвитку суспільства, специфіки національного ринку, а також наукової школи, до якої належить той чи інший автор. Утім, загальноприйнятим є підхід, згідно з яким стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, який охоплює його діяльність, структуру, взаємодію з внутрішнім і зовнішнім середовищем задля досягнення поставлених цілей.

В роботі визначені характерні риси стратегії розвитку підприємства: Довгострокова орієнтованість Стратегія розвитку має на меті досягнення перспективних цілей у середньо- та довгостроковому періоді. Вона визначає напрям руху підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Комплексність Стратегія охоплює всі основні сфери діяльності підприємства: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, персонал, зовнішньоекономічні зв'язки тощо. Вона забезпечує узгодженість функціональних стратегій і загального курсу розвитку. Орієнтація на конкурентні переваги Основою стратегії є формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, адаптація до ринкових змін і пошук унікальних позицій на ринку. Вибірковість та альтернативність Стратегія передбачає обґрунтований вибір серед можливих альтернатив розвитку з урахуванням обмежених ресурсів, ризиків та змін середовища. Гнучкість Ефективна стратегія є адаптивною, тобто передбачає можливість коригування відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов господарювання. Інноваційність Сучасні стратегії розвитку орієнтовані на впровадження інновацій - технологічних, організаційних, маркетингових, що забезпечують поступальний розвиток підприємства. Системність, бо стратегія

формується, як логічно цілісна система взаємопов'язаних цілей, задач, засобів, методів і критеріїв оцінки ефективності розвитку. Обґрунтованість на основі аналітики – розробка стратегії базується на ретельному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо), а також тенденцій ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища. Цілеспрямованість Стратегія є інструментом реалізації місії та досягнення бачення підприємства. Вона формулює конкретні стратегічні цілі, що підлягають досягненню. Зв'язок із корпоративною культурою Стратегія враховує цінності, традиції, стиль управління і організаційні особливості підприємства, що сприяє її ефективному впровадженню.

У роботі було висвітлено ключові характеристики стратегічного управління, проаналізовано типологію стратегій зростання, а також визначено, що особливого значення набуває інноваційна стратегія розвитку. Саме вона задає вектор інноваційної політики підприємства, визначає пріоритети запровадження нововведень, джерела фінансування, строки реалізації та відповідальні структурні підрозділи.

Розкрито зміст стратегічного планування, його значення в умовах динамічного зовнішнього середовища та зростаючої конкуренції. Обґрунтовано, що ефективне стратегічне планування передбачає поєднання формалізованих процедур із гнучким, адаптивним управлінням, заснованим на аналітичному підході та практичному досвіді керівництва підприємства.

Визначено, що розроблення та вибір ефективної стратегії обумовлюється низкою чинників, зокрема: стратегічною позицією підприємства на ринку, його виробничим потенціалом, технічним оснащенням, рівнем конкурентоспроможності, змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

У практичній частині роботи проведено всебічний аналіз діяльності ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ», зокрема - оцінку внутрішніх ресурсів, зовнішніх загроз і можливостей, стану фінансово-господарської діяльності. На основі виявлених тенденцій було запропоновано інноваційну стратегію розвитку підприємства, яка враховує сучасні виклики та потенціал підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О. В., Пілецька, С. Т. Стратегія інноваційного розвитку в контексті антикризового управління. In: *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. Київський національний університет технологій та дизайну. 2020.
2. Ареф'єва, О.В., Пілецька, С. Т.. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бизнес Інформ*. 2018. №5 (484). С. 408-415
3. Баланович, А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*, 2017, №3-4. С. 101–107.
4. Біліщук М. І. Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на управління економічним розвитком туристичного кластеру *Рекреаційно-туристичний потенціал регіонів України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 2017 веб-сайт. URL: <https://turizmliol.wordpress.com/2017/04/02>
5. Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
6. Бродовська О. Г. Глобальна інклюзивна економіка в умовах новітніх трансформаційних викликів : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 342 с.
7. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
8. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. URL: [10.32702/2306-6806.2020.1.121](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121)

9. Гевко В. Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережових структур у фокусів викликів нової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 51-55.
10. Гарнага, В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №11. С. 345-354
11. Головне управління статистики у Івано-Франківській області веб-сайт. URL: <http://www.ifstat.gov.ua/INDEX.HTM> (дата звернення: 16.04.2025)
12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
13. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
14. Дідченко К. В., Дунда С. П. Формування пріоритетних напрямків розвитку на основі проведення SWOT-аналізу. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 446-449.
15. Жегус О. В., Давиденко В. В. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>
16. Засторожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335.
17. Кодекс законів про працю України: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII Законодавство України 1971 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 27.01.2025)
18. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2023. Вип.3. С.94-101.

19. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2023. Вип.3. С.94-101.
20. Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 363-369.
21. Кравченко, М. С., Будагян А. С., Ревякін О. О. Управління конкурентними потенціалом та стратегією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1/2. С. 92-97.
22. Мазоренко О., Попкова С. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 186-189.
23. Мазур Г. Ф., Гудзь О. Є., Залізняк О. Ю. Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 51-57.
24. Матросова В., Косенко А., Долина І., Проскурня О. Оцінка фінансової стійкості та інноваційних перспектив туристичного підприємства *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2019. №24. С. 72.
25. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2017, №2 (6) С. 289-300.
26. Нижник О. В. Вибір стратегії інноваційного безпекового розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 170-174.
27. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 2. С. 118-128.
28. ПрАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКТУРИСТ». Офіційний веб-сайт товариства: веб-сайт. URL: <http://ivano-frankivskturist.nr-avers.com.ua/pol.html>
29. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 № 514-VI *Законодавство України* 2008 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/514-17>

30. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р *Законодавство України*. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 16.05.2025)

31. Прохорова В. В., Давидова О. Ю., Проценко В. М. Інноваційні стратегії розвитку підприємств туристичної індустрії як креативна форма організації підприємницької діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 207-215  
URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.146089>

32. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257.

33. Сіренко, С. О. Оцінювання конкурентоспроможності як передумова формування стратегії розвитку торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35\\_2019\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/46.pdf)

34. Терещенко І. О., Яснолоб І. О., Сердюк Р. Є. Адміністрування маркетингової діяльності виробників органічної продукції під час реалізації стратегії еко-інноваційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49.

35. Чепелюк М. І. Методологічний базис формування системи стратегій підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 53-63.

36. Krysovatyu A. I., Desyatnyuk O. M., Ptashchenko O. V. Digital Inclusion: Financial and Marketing Aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3. С. 93–102.

37. Pais D. F., Afonso T. L., Marques A. C., Fuinhas J. A. Are Economic Growth and Sustainable Development Converging? Evidence from the Comparable Genuine Progress Indicator for Organization for Economic Co-operation and Development Countries. *International Journal of Energy Economics Policy*. 2019. Vol. 9. №. 4. P. 202–213.

## ДОДТКИ

## Додаток А

Ефективність використання основних засобів можна оцінити за допомогою таких показників:

1) Коефіцієнт зносу:

$$K_z = Z * 100 / ПВ, \quad (1)$$

де  $Z$  – сума зносу основних фондів,  $ПВ$  – первісна вартість основних фондів.

2) Коефіцієнт придатності:

$$K_{п} = (ПВ - Z) * 100 / ПВ \quad (2)$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$K_{об} = РП / С_{зок}, \quad (3)$$

де  $РП$  – виручка від реалізованої за рік продукції (товару, послуги),  $С_{зок}$  - середні залишки нормованих оборотних коштів

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів:

$$K_{зав} = С_{зок} / РП \quad (4)$$