МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегії ситуаційного менеджменту в адмініструванні підприємства туристичного бізнесу ТОВ «Туристична фірма Яна»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Покутня Катерина Анатоліївна
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Магомедова Т.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Покутня Катерина Анатоліївна

1. Тема роботи «Стратегії ситуаційного менеджменту в адмініструванні підприємства туристичного бізнесу ТОВ «Туристична фірма Яна»»

керівник роботи: Магомедова Т.М., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АДМІНІСТРУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА
2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА»
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
13 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ К. А. Покутня
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т.М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 13 табл., 4 рис., 36 джерел.

Об’єктом дослідження є процес ситуаційного менеджменту в адмініструванні підприємства туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад та практичних інструментів формування і реалізації стратегій ситуаційного менеджменту в діяльності ТОВ «Туристична фірма Яна».

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад ситуаційного менеджменту та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування та застосування адаптивних стратегій в адмініструванні підприємства туристичного бізнесу (на прикладі ТОВ «Туристична фірма Яна») відповідно до викликів поточного ринкового середовища.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз DuPont), матричні методи (TOWS) та методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR).

У першому розділі досліджено теоретичні основи ситуаційного менеджменту, який вимагає від адміністраторів гнучкості та адаптації управлінських рішень до конкретного набору внутрішніх та зовнішніх ситуаційних змінних. У другому розділі проведено комплексну діагностику ТОВ «Туристична фірма Яна». PEST-аналіз підтвердив, що домінуючими ситуаційними факторами є політико-безпековий (заборона цивільних польотів) та регуляторно-технологічний (впровадження EES/ETIAS в ЄС). Поглиблений фінансовий аналіз (2020-2024 рр.) довів високу ефективність застосованого ситуаційного менеджменту.

У третьому розділі розроблено портфель ситуаційних TOWS-стратегій, де пріоритет надано SO-стратегіям («Багатоканальна комерція») та WO-стратегіям («Навчання–продуктивність–винагорода»). Доведено фінансову доцільність ключової ініціативи з цифровізації, яка генерує позитивний NPV (447,7 тис. грн) та високий IRR (29,7%). Обґрунтовано необхідність переходу керівників до наставницького стилю (S2) для адміністрування персоналу, що освоює нові продукти, та сформовано три напрями диверсифікації: «Yana Premium Ukraine», «Yana Concierge World» та «Yana Sky-Bus/Train».

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АДМІНІСТРУВАННЯ, ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС, ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА», СИТУАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 60 p., 13 tables, 4 figures, 36 sources.

The object of the study is the process of situational management in the administration of a tourism business enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological principles and practical tools for the formation and implementation of situational management strategies in the activities of Yana Travel Company LLC.

The purpose of the qualification work is to deepen the theoretical principles of situational management and develop scientific and practical recommendations for the formation and application of adaptive strategies in the administration of a tourism business enterprise (using the example of Yana Travel Company LLC) in accordance with the challenges of the current market environment.

Research methods: theoretical generalization, comparative analysis, PEST analysis, SWOT analysis, financial analysis methods (horizontal, vertical, coefficient analysis, DuPont factor analysis), matrix methods (TOWS) and investment analysis methods (NPV, IRR).

The first section examines the theoretical foundations of situational management, which requires administrators to be flexible and adapt management decisions to a specific set of internal and external situational variables. The second section provides a comprehensive diagnosis of Yana Travel Agency LLC. PEST analysis confirmed that the dominant situational factors are political and security (ban on civil flights) and regulatory and technological (implementation of EES/ETIAS in the EU). In-depth financial analysis (2020-2024) proved the high effectiveness of the applied situational management.

The third section develops a portfolio of situational TOWS strategies, where priority is given to SO strategies (“Omnichannel Commerce”) and WO strategies (“Learning–Productivity–Reward”). The financial feasibility of a key digitalization initiative that generates a positive NPV (447.7 thousand UAH) and a high IRR (29.7%) has been proven. The need for managers to transition to a mentoring style (S2) for the administration of personnel mastering new products has been substantiated, and three areas of diversification have been formed: "Yana Premium Ukraine", "Yana Concierge World" and "Yana Sky-Bus/Train".

SITUATIONAL MANAGEMENT, ADMINISTRATION, TOURISM BUSINESS, LLC "YANA TOURISM COMPANY", SITUATIONAL STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АДМІНІСТРУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1 Сутність та концептуальні засади ситуаційного підходу в менеджменті 11
1.2 Ключові моделі ситуаційного лідерства та прийняття рішень 15
1.3 Специфіка застосування ситуаційних підходів в адмініструванні підприємств сфери послуг та туризму 17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА» 21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Туристична фірма Яна» 21
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Туристична фірма Яна» 26
2.3 Ефективність ситуаційного менеджменту ТОВ «Туристична фірма Яна» 32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА» 44
3.1 Розробка портфеля ситуаційних стратегій для ТОВ «Туристична фірма Яна» 44
3.2 Впровадження моделі ситуаційного лідерства для оптимізації адміністрування персоналу ТОВ «Туристична фірма Яна» 49
3.3 Обґрунтування заходів щодо диверсифікації діяльності підприємства як відповідь на ситуаційні виклики 51
ВИСНОВКИ 54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ВСТУП

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності зовнішнього середовища. Класичні школи управління, орієнтовані на стабільність, виявляються недостатньо гнучкими. Це зумовлює пріоритетність ситуаційного підходу в адмініструванні, ключова ідея якого полягає у відсутності єдиного "найкращого" методу управління та необхідності адаптації стилів і рішень до конкретного набору обставин.

Особливо гостро ця проблема постає перед індустрією туризму, яка за своєю природою є однією з найбільш вразливих до зовнішніх шоків. Унікальні характеристики туристичної послуги – невідчутність, невіддільність від виконавця та недовговічність (неможливість зберігання) – створюють перманентне середовище невизначеності, що вимагає від менеджменту миттєвої реакції.

Для українського туристичного бізнесу, зокрема для ТОВ «Туристична фірма Яна», ці виклики набули надзвичайного характеру. Безпековий контекст повномасштабної війни, тривала заборона цивільних польотів в українському повітряному просторі та вимушена переорієнтація на наземну логістику повністю зруйнували традиційні бізнес-моделі. Водночас нові регуляторні вимоги ЄС (як-от EES/ETIAS) та зміна соціально-демографічної структури попиту через масову міграцію формують нову ситуацію, яка вимагає не просто реагування, а розробки принципово нових стратегій адміністрування. Таким чином, дослідження та адаптація стратегій ситуаційного менеджменту для преміального туроператора в умовах воєнного стану є вкрай актуальним науково-практичним завданням.

Стан дослідженості проблеми. Теоретико-методологічні засади ситуаційного підходу були закладені у працях зарубіжних учених, зокрема Ф. Фідлера (модель непередбачуваності), П. Херсі та К. Бланшара (модель ситуаційного лідерства SLT), а також В. Врума та Ф. Єттона (модель прийняття

рішень). Їхні роботи сформували концептуальну базу для розуміння залежності управлінських стилів від ситуаційних змінних. Специфіка застосування цих підходів у сфері послуг та туризму розглядалася багатьма науковцями, які акцентували увагу на вразливості галузі до криз. Однак, незважаючи на наявний доробок, бракує комплексних досліджень, що поєднують класичні моделі ситуаційного менеджменту з практикою адміністрування саме українських туристичних підприємств в унікальних умовах затяжної війни, закриття авіапростору та специфічних регуляторних змін ЄС.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад ситуаційного менеджменту та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування та застосування адаптивних стратегій в адмініструванні підприємства туристичного бізнесу (на прикладі ТОВ «Туристична фірма Яна») відповідно до викликів поточного ринкового середовища.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність та концептуальні основи ситуаційного підходу в менеджменті;
- проаналізувати ключові моделі ситуаційного лідерства та прийняття рішень;
- визначити специфіку застосування ситуаційних підходів в адмініструванні підприємств туристичної сфери;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Туристична фірма Яна»;
- провести PEST- та SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити ефективність ситуаційного менеджменту компанії на основі поглибленого фінансово-економічного аналізу за 2020–2024 рр.;
- розробити портфель ситуаційних стратегій (матрицю TOWS) для ТОВ «Туристична фірма Яна»;

- обґрунтувати впровадження моделі ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара для оптимізації адміністрування персоналу;
- запропонувати конкретні заходи щодо диверсифікації діяльності підприємства як відповідь на ситуаційні виклики.

Об’єктом дослідження є процес ситуаційного менеджменту в адмініструванні підприємства туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад та практичних інструментів формування і реалізації стратегій ситуаційного менеджменту в діяльності ТОВ «Туристична фірма Яна».

Методи дослідження. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичні узагальнення та порівняльний аналіз застосовано при дослідженні сутності та моделей ситуаційного підходу. Діагностика середовища функціонування підприємства здійснена за допомогою PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Оцінка результативності діяльності компанії базується на методах фінансового аналізу, зокрема горизонтальному, вертикальному, коефіцієнт-аналізі (рентабельності, стійкості, продуктивності) та факторному аналізі DuPont. Для розробки рекомендацій використано матричні методи (TOWS) та методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR).

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з теорії менеджменту та туристичного бізнесу, нормативно-правові акти України (зокрема Закон «Про туризм»), аналітичні матеріали міжнародних та державних регуляторів (EASA, НБУ, ДАРТ), а також внутрішня документація та фінансова звітність ТОВ «Туристична фірма Яна» за 2020–2024 рр..

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних, фінансово обґрунтованих ситуаційних стратегій (TOWS), інвестиційного проекту («Багатоканальна комерція»), моделі кадрового адміністрування та напрямів диверсифікації, які можуть бути безпосередньо впроваджені керівництвом ТОВ «Туристична фірма Яна» для підвищення

ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах воєнного стану.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи ситуаційного менеджменту. У другому розділі проведено комплексну діагностику середовища та ефективності управління ТОВ «Туристична фірма Яна». У третьому розділі розроблено та обґрунтовано портфель практичних рекомендацій щодо вдосконалення ситуаційного адміністрування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АДМІНІСТРУВАННІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та концептуальні засади ситуаційного підходу в менеджменті

Ситуаційний підхід до менеджменту, що виник у 1960-х роках, став логічною відповіддю на обмеженість класичних шкіл управління (наукового менеджменту, адміністративної та гуманістичних відносин), які намагалися вивести універсальні принципи ефективного управління [10]. Основна ідея ситуаційного підходу полягає в тому, що ефективність управлінських дій є відносною і залежить від конкретного набору обставин, тобто «ситуації». Таким чином, центральним поняттям стає «ситуаційна змінна» – фактор, що впливає на вибір управлінського рішення.

Дослідження показують, що не існує єдиного «найкращого» способу управління організацією [1, 5]. Найбільш ефективний метод є варіативним і залежить від конкретних умов, в яких опиняється організація. Завданням менеджера (адміністратора) є, по-перше, здатність коректно ідентифікувати ключові ситуаційні змінні, по-друге, розуміння взаємозв'язків між цими змінними та, по-третє, вибір управлінської техніки, що максимально відповідає цим змінним [11].

Ключові ситуаційні змінні зазвичай поділяють на дві великі групи. Змінні зовнішнього середовища - це фактори, що знаходяться поза контролем організації, але суттєво впливають на її діяльність. До них відносять політичну стабільність, економічну кон'юнктуру, соціально-культурні норми, технологічні інновації, дії конкурентів та регуляторну політику держави. Змінні внутрішнього середовища - це фактори, що характеризують саму організацію. До них належать цілі та стратегії, технології та задачі, кадровий потенціал

(рівень зрілості, мотивації, кваліфікації), організаційна структура та наявні ресурси.

Змінні зовнішнього середовища являють собою сукупність умов, що знаходяться поза межами прямого контролю організації, але вимагають від неї обов'язкової адаптації та відповідної реакції. Ці фактори формують загальний контекст, в якому підприємство змушене конкурувати та функціонувати.

До фундаментальних змінних макрорівня належить політична стабільність та регуляторна політика держави, які визначають "правила гри", рівень правової захищеності, податковий тиск та загальний інвестиційний клімат. Будь-які зміни в законодавстві чи політичному курсі можуть миттєво змінити ситуацію для цілих галузей.

Поряд з ними діє економічна кон'юнктура, що охоплює динаміку ВВП, рівень інфляції, купівельну спроможність населення, доступність кредитних ресурсів та коливання валютних курсів. Ці фактори напряму впливають на попит, структуру витрат та фінансову стійкість підприємства.

Водночас соціально-культурні норми формують ціннісні орієнтири суспільства, демографічні тренди, стиль життя та споживацькі патерни. Вони визначають як попит на певні товари чи послуги, так і характеристики ринку праці, зокрема очікування та мотивацію працівників [31].

Важливим фактором сучасного світу є технологічні інновації. Швидкість їх появи та впровадження може радикально змінити галузь, створюючи нові ринки і водночас знецінюючи існуючі бізнес-моделі, що вимагає від менеджменту постійного моніторингу та готовності до технологічної модернізації.

На більш близькому, мікрорівні середовища, ключовий ситуаційний тиск чинять дії конкурентів. Їхня ринкова сила, агресивність маркетингових стратегій чи впровадження нових продуктів змушують адміністрацію до постійної гнучкості у ціноутворенні, якості та сервісі.

На противагу зовнішнім, змінні внутрішнього середовища характеризують саму організацію та, значною мірою, знаходяться у сфері

безпосереднього управлінського впливу. Вони є тими важелями, які менеджер повинен адаптувати у відповідь на зовнішні виклики.

Основоположними змінними тут є цілі та стратегії підприємства, які визначають загальний вектор його розвитку та пріоритети. Ситуація, що вимагає реалізації агресивної стратегії зростання, потребуватиме зовсім інших управлінських підходів, ніж ситуація, де головною метою є виживання та оптимізація витрат.

Для реалізації стратегій формується організаційна структура – формальний механізм розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків. Залежно від ситуації, ефективною може бути або жорстка, централізована (механістична) структура, що доречна у стабільному середовищі, або гнучка, децентралізована (органічна) структура, необхідна для швидких змін [22].

Зміст роботи визначається через технології та задачі. Характер завдань (наприклад, рутинні, чітко алгоритмізовані або, навпаки, творчі та унікальні) є ключовою змінною, що диктує необхідний рівень контролю та самостійності виконавців.

Проте, найбільш динамічним та складним внутрішнім фактором є кадровий потенціал. Його характеристики, зокрема рівень кваліфікації (знання та навички), мотивації (бажання та відданість справі) та загальної психологічної зрілості персоналу, є центральними для вибору адекватного стилю лідерства та адміністрування.

Здатність менеджера реалізувати будь-яке рішення завжди обмежується або підсилюється наявними ресурсами – фінансовими, матеріальними, часовими та інформаційними. Гострий дефіцит часу чи фінансів є потужною ситуаційною змінною, що часто вимагає від менеджера переходу до більш авторитарних та директивних методів управління []30.

Таким чином, ефективне ситуаційне адміністрування полягає у здатності менеджера, по-перше, коректно діагностувати стан неконтрольованих зовнішніх змінних, а по-друге, адекватно реконфігурувати контрольовані внутрішні змінні

для досягнення стратегічної відповідності (консонансу) між організацією та її середовищем.

Ситуаційний менеджмент в адмініструванні передбачає гнучкість організаційної структури та стилів лідерства. На відміну від бюрократичних систем, які ефективні у стабільному середовищі, в турбулентних умовах перевагу мають адаптивні (органічні) структури, здатні до швидкої реконфігурації [12]. Узагальнену модель процесу ситуаційного адміністрування представлено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Процесна модель ситуаційного адміністрування підприємства [1, 11]

Як видно з рисунку 1.1, процес має циклічний характер. Адміністратор повинен постійно проводити моніторинг середовища, оскільки ситуація, що була релевантною сьогодні, може кардинально змінитися завтра. Саме ця здатність до «читання ситуації» та швидкої адаптації є ключовою компетенцією сучасного менеджера [10].

1.2 Ключові моделі ситуаційного лідерства та прийняття рішень

У рамках ситуаційного підходу було розроблено низку прикладних моделей, що допомагають менеджерам діагностувати ситуацію та обирати адекватний стиль поведінки. Найбільшого визнання у практиці адміністрування здобули моделі ситуаційного лідерства та моделі прийняття рішень.

Модель ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара (SLT). Ця модель [4] є однією з найбільш практично орієнтованих. Вона стверджує, що вибір стилю лідерства залежить від одного ключового фактора – рівня зрілості (готовності) послідовників (співробітників). Зрілість визначається двома параметрами:

1. Професійна зрілість (компетентність): наявність знань, навичок та досвіду для виконання завдання.
2. Психологічна зрілість (мотивація/відданість): впевненість у собі, бажання та готовність брати на себе відповідальність.

Залежно від комбінації цих параметрів, виділяють чотири рівні зрілості (R1-R4), кожному з яких відповідає свій ефективний стиль лідерства (S1-S4), що поєднує директивну (орієнтація на завдання) та підтримуючу (орієнтація на стосунки) поведінку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Матриця моделі ситуаційного лідерства Херсі-Бланшара

Рівень зрілості (R)	Характеристика співробітника	Ефективний стиль (S)	Характеристика стилю
R1 (Низька)	Не здатний і не бажає (або невпевнений)	S1: Директивний (Telling)	Висока орієнтація на завдання, низька на стосунки. Лідер дає чіткі вказівки.
R2 (Низька-Середня)	Не здатний, але бажає (або впевнений)	S2: Наставницький (Selling)	Висока орієнтація на завдання і на стосунки. Лідер пояснює рішення, «продає» ідеї.
R3 (Середня-Висока)	Здатний, але не бажає (або невпевнений)	S3: Підтримуючий (Participating)	Низька орієнтація на завдання, висока на стосунки. Лідер підтримує, заохочує, приймає рішення спільно.
R4 (Висока)	Здатний і бажає (впевнений)	S4: Делегуючий (Delegating)	Низька орієнтація на завдання і на стосунки. Лідер передає відповідальність.

Застосування цієї моделі в адмініструванні дозволяє менеджеру бути гнучким, не застосовуючи єдиний стиль (наприклад, демократичний) до всіх співробітників, а диференціювати свій підхід залежно від готовності кожного окремого виконавця.

Континуум лідерської поведінки (модель Врума-Єттона-Яго). Ця модель [6] фокусується не на загальному стилі лідерства, а на конкретній ситуації – прийнятті управлінського рішення. Модель допомагає менеджеру визначити, який ступінь залучення підлеглих до прийняття рішення буде найбільш ефективним у конкретній ситуації. Модель пропонує континуум стилів прийняття рішень (рис. 1.2).

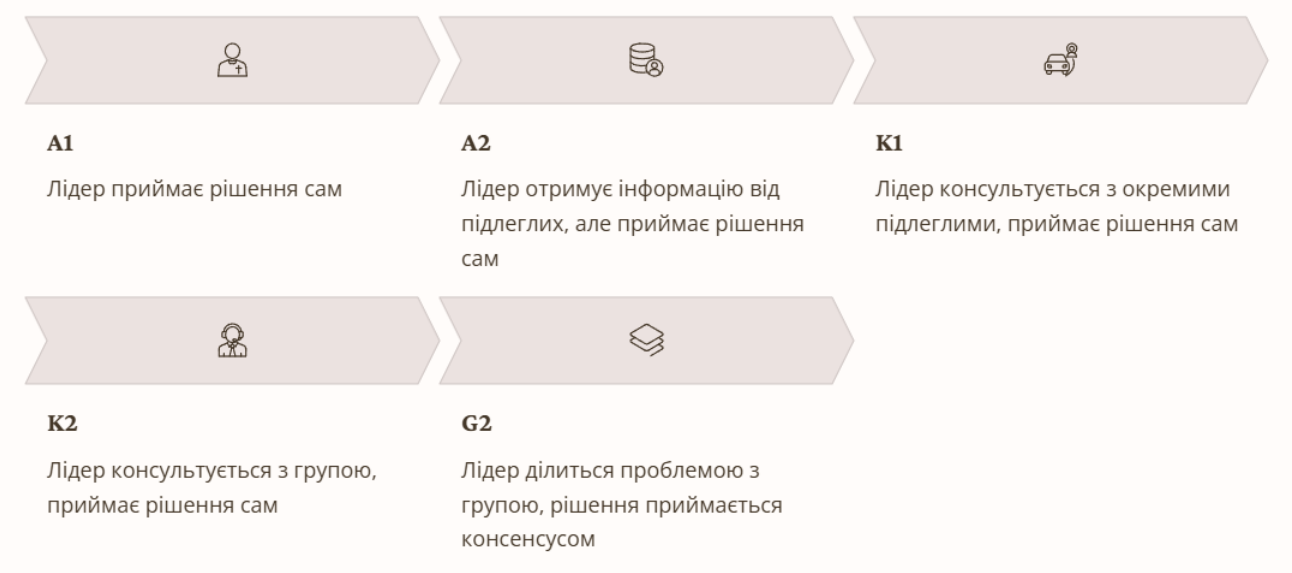


Рисунок 1.2 – Континуум стилів прийняття рішень за Врумом-Єттоном-Яго [6]

Вибір стилю (від A1 до G2) залежить від відповідей менеджера на низку ситуаційних питань («дерево рішень»): наскільки важливою є якість рішення, чи має лідер достатньо інформації, наскільки структурована проблема, чи важлива згода підлеглих з рішенням тощо [14].

Модель непередбачуваності Ф. Фідлера. На відміну від попередніх моделей, Фідлер [5] вважав, що стиль лідера (орієнтований на завдання або на

стосунки) є відносно стабільною особистісною характеристикою. Тому ефективність досягається не зміною стилю лідера, а зміною самої ситуації або підбором лідера під ситуацію. Сприятливість ситуації, за Фідлером, визначається трьома факторами: 1) лояльність підлеглих (відносини лідер-колектив), 2) структурованість завдання, 3) обсяг владних повноважень лідера. Дослідження Фідлера показали, що авторитарні (орієнтовані на завдання) лідери є найбільш ефективними у дуже сприятливих або вкрай несприятливих (кризових) ситуаціях. Лідери, орієнтовані на стосунки, є більш ефективними у помірно сприятливих ситуаціях [5, 12].

1.3 Специфіка застосування ситуаційних підходів в адмініструванні підприємств сфери послуг та туризму

Застосування ситуаційного менеджменту в адмініструванні підприємств сфери послуг, і особливо в туристичному бізнесі, детермінується унікальними фундаментальними характеристиками самої послуги, що кардинально відрізняють її від матеріального товару. Ці властивості створюють перманентне середовище невизначеності, що робить універсальні моделі управління малоефективними.

Ключові характеристики, такі як невідчутність продукту, позбавляють споживача можливості об'єктивної оцінки якості до моменту споживання, що висуває на перший план суб'єктивне сприйняття, довіру до бренду та якість комунікації. Водночас невіддільність послуги від її виконавця означає, що якість туристичного досвіду (наприклад, екскурсії чи консультації менеджера) безпосередньо залежить від компетенції, емоційного стану та комунікативних навичок персоналу. Це робить адміністрування кадрами критично важливим ситуаційним завданням.

Висока варіативність (гетерогенність) послуг означає, що стандартизувати якість вкрай складно, оскільки вона залежить від того, хто, де і за яких обставин надає послугу. Проте, найбільш критичною з точки зору операційного

адміністрування є недовговічність (неможливість зберігання) туристичного продукту. Непродане місце в літаку чи незаброньований готельний номер являють собою безповоротну втрату доходу за конкретний період, що вимагає від менеджменту високої гнучкості у ціноутворенні та управлінні попитом.

Таблиця 1.2 – Вплив фундаментальних характеристик туристичних послуг на ситуаційне адміністрування [5-13]

Характеристика послуги	Сутність характеристики	Ключовий виклик для адміністрування (Ситуаційний фактор)
Невідчутність	Послугу неможливо побачити, спробувати чи оцінити до моменту її споживання.	Управління очікуваннями та довірою. Підвищена роль бренду, репутації та якості комунікацій. Адміністратор повинен керувати "обіцянкою".
Невіддільність	Послуга одночасно створюється і споживається; якість невіддільна від виконавця (персоналу).	Критична залежність від людського фактора. Якість роботи персоналу (компетенція, настрій, мотивація) є частиною продукту. Це вимагає гнучкого ситуаційного лідерства.
Недовговічність	Послугу неможливо зберігати на складі. Непроданий сьогодні номер в готелі втрачений назавжди.	Управління попитом та доходом). Вимагає гнучкого ціноутворення, швидких рішень щодо знижок/акцій для уникнення простою активів.
Варіативність	Якість послуги є нестабільною і сильно залежить від того, хто, де і коли її надає.	Проблема стандартизації. Адміністрування вимагає розробки чітких стандартів та інструкцій, але водночас надання повноважень персоналу для вирішення проблем на місцях.

Якщо вищезгадані властивості створюють постійне операційне напруження, то головною стратегічною специфікою туристичної галузі є її екстремальна вразливість до зовнішніх шоків. Туризм є однією з найбільш чутливих до макросередовища галузей. Такі ситуаційні фактори, як політична нестабільність, воєнні конфлікти, закриття кордонів, терористичні загрози, санітарно-епідеміологічні кризи (пандемії) чи природні катаклізми, здатні практично миттєво обнулити попит та зруйнувати логістичні ланцюги.

Це вимагає від системи адміністрування не просто реагування, а розробки проактивних антикризових планів та здатності до повної перебудови продуктової лінійки в найкоротші терміни. Навіть у стабільніші періоди на

мікрорівні адміністратори постійно стикаються з ситуаційними викликами: цінові війни конкурентів, банкрутство партнерів (авіакомпаній чи готелів), раптові зміни у візовій політиці країн чи різкі коливання валютних курсів.

Таблиця 1.3 – Специфічні ситуаційні фактори адміністрування в туристичному бізнесі [7, 8, 15]

Група факторів	Специфічні ситуаційні змінні	Вплив на адміністрування
Зовнішні (Макро)	- Політична ситуація (війна, закриття кордонів, рекомендації МЗС) - Економічна ситуація (курси валют, купівельна спроможність) - Соціально-культурні (мода на напрямки, страх подорожей) - Санітарно-епідеміологічні (пандемії, карантини)	Вимагає миттєвої реакції, диверсифікації ринків, розробки антикризових планів, повної перебудови продуктової лінійки.
Зовнішні (Мікро)	- Дії конкурентів (цінові війни) - Зміни у роботі постачальників (авіакомпанії, готелі) - Зміна вподобань клієнтів (перехід в онлайн, попит на безпеку)	Потребує гнучкої цінової політики, постійного моніторингу партнерів, швидкого впровадження нових технологій (IT-рішень).
Внутрішні (Персонал)	- Висока плинність кадрів (менеджери з туризму) - Емоційне вигорання та стрес персоналу (робота зі скаргами, кризи) - Рівень кваліфікації та знання продукту	Вимагає застосування різних стилів лідерства (від директивного в кризу до підтримуючого для збереження команди), створення системи мотивації та навчання.
Внутрішні (Продукт)	- Сезонність попиту - Комплексність продукту (залежність від багатьох партнерів) - Висока відповідальність (безпека туристів)	Вимагає чіткого операційного планування, створення резервних фондів, розробки чітких інструкцій (директивне управління) для форс-мажорних ситуацій.

Ця зовнішня турбулентність чинить значний тиск на внутрішні ситуаційні змінні. Персонал туристичних фірм часто працює в умовах високого стресу, пов'язаного з необхідністю вирішувати конфлікти клієнтів та форс-мажори, що призводить до емоційного вигорання та високої плинності кадрів. Тому ефективний адміністратор у туризмі змушений динамічно змінювати стиль лідерства: від підтримуючого (S3 за моделлю Херсі-Бланшара) для збереження мотивації ключових фахівців до жорстко директивного (S1) в момент гострої кризи, коли потрібні чіткі та швидкі інструкції.

Сам туристичний продукт є комплексним, оскільки залежить від багатьох постачальників, а висока відповідальність за життя та безпеку туристів вимагає чіткого операційного планування та наявності резервних фондів.

Таким чином, адміністрування в туристичному бізнесі за своєю суттю є перманентним ситуаційним менеджментом. Успіх підприємства визначається не стільки досконалістю формальних процедур, скільки діагностичною компетентністю керівництва – його здатністю швидко і коректно "читати" унікальну комбінацію зовнішніх та внутрішніх змінних та обирати адекватний управлінський інструментарій для вирішення щоденних, часто непередбачуваних завдань [24].

Узагальнення специфічних ситуаційних факторів для туристичного підприємства наведено в таблиці 1.3.

Таким чином, адміністрування туристичного підприємства – це перманентний ситуаційний менеджмент. Керівник (адміністратор) змушений щоденно вирішувати унікальні задачі, що виникають на стику інтересів клієнтів, партнерів та регуляторів в умовах середовища, що постійно змінюється. Успіх компанії значною мірою залежить від того, наскільки її адміністративна система здатна адаптуватися до цих викликів, застосовуючи відповідні ситуаційні стратегії.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Туристична фірма Яна»

ТОВ «Туристична фірма Яна» є професійним учасником українського ринку туристичних послуг у преміум-сегменті під брендом YANA Luxury Travel. Позиціонування компанії ґрунтується на індивідуалізованому обслуговуванні заможних приватних клієнтів і корпоративних замовників, організації ексклюзивних подорожей та комплексному concierge-супроводі. Публічна комунікація бренду акцентує 30-річний досвід у сегменті luxury-туризму, що формує впізнаваність і диференціацію від масового турпродукту, а також підкреслює компетенцію в організації подорожей «під ключ» із персональними привілеями у готельних мережах та на курортах світового рівня. Ці елементи ринкового позиціонування чітко окреслюють цільові групи клієнтів і дозволяють пояснити вибір компанією продуктової стратегії високої доданої вартості у ніші VIP-подорожей та MICE-послуг.

У правовому вимірі підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 21598639, має статус платника ПДВ і діє за юридичною адресою 01033, м. Київ, вул. Саксаганського, 42. Така ідентифікація важлива для подальшого використання документів первинного обліку, укладання договорів із міжнародними контрагентами та участі у публічних закупівлях. Актуальні реквізити підтверджені на офіційному сайті компанії у розділі «Юридична інформація».

Засновницька структура, статутний капітал і ключові реєстраційні параметри характеризуються високим рівнем прозорості. Підприємство

зареєстроване 22 серпня 2007 року; статутний капітал – 2 000 000 грн. Виконавчі повноваження здійснює директор Столар Яна Ігорівна, яка також входить до переліку бенефіціарних власників поряд з Опанасенко Тамарою Миколаївною; до державних реєстрів також внесені частки засновників за номіналом. Такі дані, оприлюднені у відкритих джерелах, свідчать про формальну відповідність вимогам до розкриття інформації та знижують інформаційні ризики для партнерів

Таблиця 2.1 – Юридично-організаційні параметри ТОВ «Туристична фірма Яна» [19, 33]

Показник	Зміст
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА «ЯНА»
Код ЄДРПОУ	21598639
Дата державної реєстрації	22.08.2007
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	01033, м. Київ, вул. Саксаганського, 42
Податковий статус	Платник ПДВ (ІПН 215986326501)
Статутний капітал	2 000 000 грн
Керівник	Столар Яна Ігорівна
Бенефіціарні власники	Опанасенко Т.М.; Столар Я.І.
Бренд публічної комунікації	YANA Luxury Travel
Філійна мережа (в Україні)	Бориспільська філія (офіційно зареєстрований підрозділ) тощо

За класифікацією видів економічної діяльності підприємство виступає передусім як туроператор (КВЕД 79.12), поєднуючи цю роль із турагентською активністю (КВЕД 79.11), послугами бронювання та супутньою діяльністю (КВЕД 79.90), а також організацією конгресів і торговельних виставок (КВЕД 82.30). Така комбінація кодів відображає інтегровану бізнес-модель, де виробництво власного турпродукту з’єднане з агентськими продажами та MICE-напрямом, що забезпечує диверсифікацію джерел виручки й більш рівномірне завантаження ресурсів протягом року. Формально зареєстрована

Бориспільська філія дозволяє компанії підсилювати контакт із клієнтами в транспортному хабі міжнародного сполучення та розширювати канали збуту.

Організаційна архітектоніка підприємства відповідає логіці преміального сервісу: управлінський центр забезпечує стратегічне планування і контроль якості, тоді як ключові функціональні блоки спеціалізуються на формуванні складних індивідуальних маршрутів, супроводі корпоративних поїздок та MICE-подій, concierge-сервісі, маркетингових комунікаціях, IT-підтримці онлайн-бронювань, а також на фінансово-правовому супроводі угод з іноземними контрагентами. Узагальнена модель структури, наведена на рисунку 2.1, відображає типову конфігурацію для операторів цього сегмента; конкретні назви підрозділів та їх наповнення можуть відрізнятися з огляду на портфель послуг і поточні пріоритети [19].

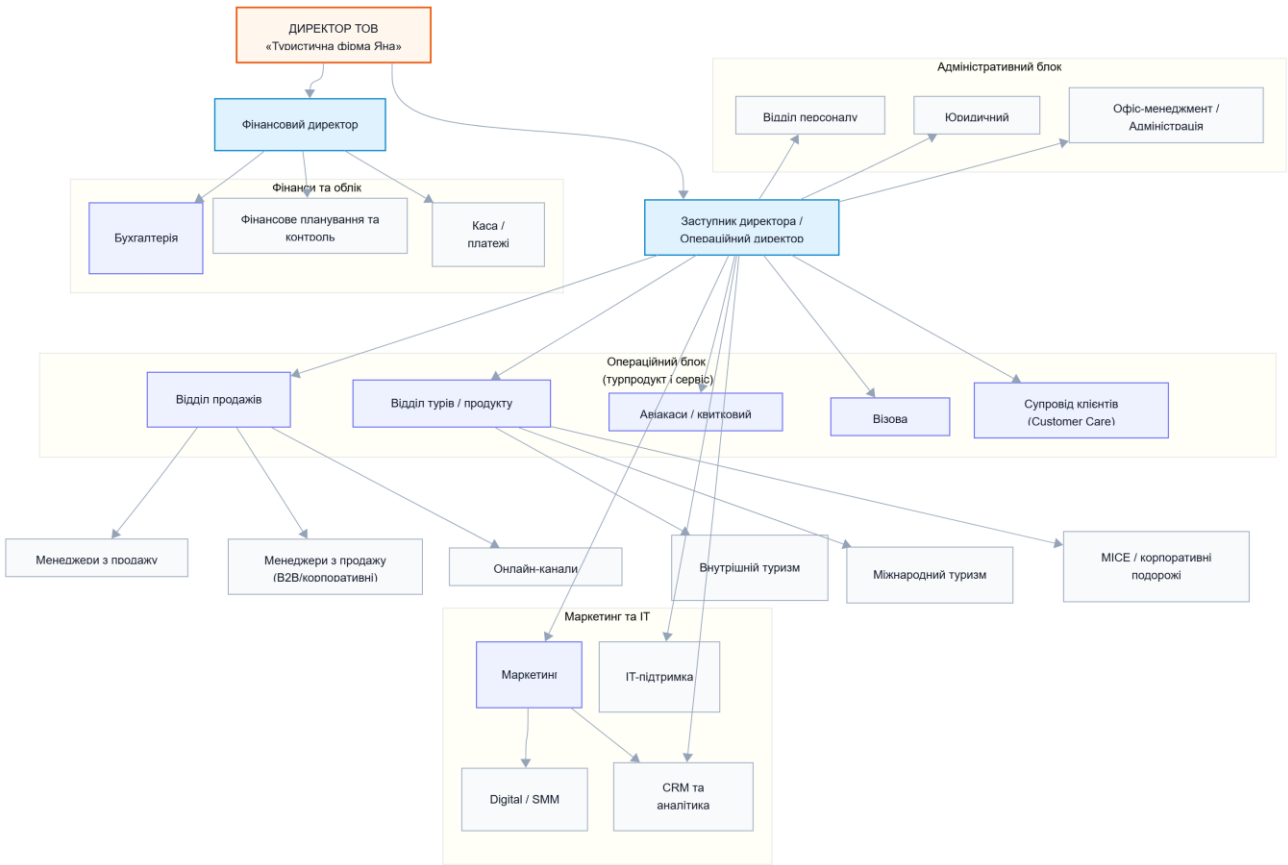


Рисунок 2.1 – Узагальнена модель організаційної структури ТОВ «Туристична фірма Яна» [19]

Розвиток бренду підсилюється власними медіа-активами та іміджевими продуктами. Компанія веде активні комунікації у соціальних мережах, розвиває Yana Luxury Travel Magazine, а у продуктовій лінійці виокремлює Concierge-напрям і сервіс оренди Villas & Chalets, що узгоджується із запитами клієнтів сегмента HNWI/UHNWI та відповідає сучасним практикам персоналізованого обслуговування в індустрії гостинності. Географія операційної присутності охоплює Київ, а також представництва у Відні та Дубаї, що дає можливість підтримувати прямі зв'язки з європейськими та близькосхідними партнерами, оптимізувати логістику і підсилювати якість сервісу в популярних для українських клієнтів регіонах.

Таблиця 2.2 – Ключові фінансово-економічні показники ТОВ «Туристична фірма Яна», 2024 р. [33]

Показник	Значення
Виручка, грн	19 504 800
Чистий прибуток, грн	769 800
Активи на кінець періоду, грн	20 391 900
Рентабельність продажу, %	3,95
Оборотність активів, рази	0,96
ROA, %	3,78

Серед нематеріальних активів, які формують економічну цінність бізнесу, варто відзначити зареєстровані елементи інтелектуальної власності, зокрема торговельну марку «Мистецтво подорожувати» (дата реєстрації 27.08.2007), що підсилює правовий захист бренду в комунікаціях і на носіях реклами. Наявність і використання таких активів є типовою практикою для компаній, орієнтованих на довгострокове утримання преміального позиціонування.

Економічні параметри діяльності підтверджують життєздатність моделі у нішевому сегменті. За підсумками 2024 року підприємство відобразило виручку 19 504 800 грн, чистий прибуток 769 800 грн і вартість активів 20 391 900 грн. На основі цих відкритих показників обчислено рентабельність продажу (net margin) 3,95 %, прибутковість активів (ROA) 3,78 % та оборотність активів 0,96

разу. Така конфігурація коефіцієнтів є характерною для туроператорського бізнесу з високою часткою перехідних платежів і помірною маржинальністю, коли конкурентна перевага базується не стільки на валових націнках, скільки на якості сервісу, ексклюзивних умовах з постачальниками й ефективному управлінні оборотним капіталом [33].

Окремої уваги заслуговує участь компанії у публічних закупівлях: наявність завершених контрактів (зокрема з Національним центром «Мала академія наук України» у 2016 р.) ідентифікує відповідність процедурним вимогам до постачальників послуг бронювання та транспортного обслуговування державних установ. Для туристичного бізнесу це свідчить про здатність працювати із системами комплаєнсу та підтверджує репутацію надійного контрагента.

Сукупність організаційних і економічних характеристик дозволяє описати бізнес-модель ТОВ «Туристична фірма Яна» як інтегровану платформу преміальних туристичних і MICE-послуг, де стратегічні активи – бренд із високим капіталом довіри, партнерські угоди з міжнародними мережами гостинності, медіа-присутність і компетенції concierge – трансформуються у стійкий грошовий потік з помірною маржинальністю й контрольованими ризиками циклічності. Наявність зареєстрованої філії у Борисполі підсилює доступ до клієнтів у ключовому транспортному вузлі, а міжнародні офіси у Відні та Дубаї створюють додаткові операційні переваги у перемовинах із постачальниками та в моніторингу якості сервісу на локаціях. Відкрита структура власності та оприлюднені фінансові показники, водночас, забезпечують прозорість для партнерів і кредиторів, що відповідає вимогам комплаєнсу в угодах із міжнародними контрагентами.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Туристична фірма Яна»

Здійснимо комплексну діагностику контексту функціонування компанії у двох взаємопов’язаних площинах: макросередовищі (через PEST-аналіз політико-правових, економічних, соціально-демографічних і технологічних імперативів) та мікросередовищі (через SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і загроз). Розпочнемо з побудови PEST-профілю макросередовища компанії.

У політико-правовому блоці ключовим детермінантом середовища ТОВ «Туристична фірма Яна» залишається безпековий контекст повномасштабної війни та похідні обмеження для транспортування. Повітряний простір України офіційно збережено закритим для цивільної авіації; відповідні рекомендації та попередження підтримують європейські регулятори цивільної авіації, які вказують на високий рівень ризику польотів у всіх українських районах польотної інформації (FIR). Такий режим прямо звужує продуктову матрицю для компаній, що спеціалізуються на організації подорожей з авіаперельотами, а також зумовлює переорієнтацію на залізничні та автобусні маршрути із транскордонним перетином через держави-сусіди [19].

Паралельно в ЄС у 2025 р. розпочато поетапне впровадження цифрової системи фіксації перетину кордонів (Entry/Exit System, EES), яка від 12 жовтня 2025 р. переходить у фазу поступового розгортання і має стати повністю операційною до 10 квітня 2026 р. Вона змінює практики прикордонного контролю для громадян третіх країн (біометрична реєстрація під час першого в’їзду), що впливає на тривалість і організацію подорожей. Далі, у четвертому кварталі 2026 р. запускається додаткова система попереднього дозволу на поїздки (ETIAS) для громадян країн із безвізовим в’їздом, зокрема для українців із біометричними паспортами; це підвищить вагу інформаційно-консультаційної функції турагентів і актуалізує попит на «супровід відповідності» у підготовці поїздок. Водночас чинний режим безвізових поїздок для громадян України до

країн Шенгенської зони збережено, що підтримує відновлення попиту на короткострокові подорожі.

До правових детермінант ТОВ «Туристична фірма Яна» також належать вимоги національного законодавства України до суб'єктів туризму: діє Закон України «Про туризм», який визначає правові засади діяльності на ринку та встановлює обов'язковість договірного оформлення туристичного обслуговування і страхування туристів (медичного та від нещасного випадку). Ці норми задають мінімальні стандарти якості та безпеки та формують основу відповідальності перед споживачем, що безпосередньо впливає на проєктування внутрішніх регламентів компанії та її взаємодію зі страховими партнерами.

Економічний блок ТОВ «Туристична фірма Яна» характеризується поєднанням стриманого макровідновлення з високою вартістю капіталу й поступовим зниженням інфляційного тиску. Національний банк України впродовж 2025 р. утримує облікову ставку на рівні 15,5 % річних, що підтримує привабливість гривневих активів, але водночас зберігає обмеження для дешевих кредитів обігового капіталу МСП, зокрема туристичних компаній. За даними НБУ, у липні 2025 р. річна інфляція сповільнилася до 14,1 %; центральний банк прогнозує подальше зниження до кола однозначних значень у 2025–2026 рр. Для ринку туризму це означає поступову нормалізацію цінових очікувань споживачів і стабілізацію собівартості продуктів із високою імпортною складовою.

Водночас галузеві податкові індикатори свідчать про адаптацію сектору: за офіційними повідомленнями Державного агентства розвитку туризму за січень–червень 2025 р. індустрія сплатила 1,613 млрд грн податків, що майже на третину більше, ніж за відповідний період 2024 р.; окремо Державна податкова служба відзначає зростання надходжень туристичного збору на 35,7 % за дев'ять місяців 2025 р. Сукупно ці сигнали дозволяють говорити про пожвавлення внутрішнього туризму та відновлення комерційної активності гравців галузі, попри триваючі безпекові ризики.

Таблиця 2.3 – PEST-профіль макросередовища ТОВ «Туристична фірма Яна» [19, 33]

Фактор	Зміст для ринку та для ТОВ «Туристична фірма Яна»	Вплив на попит	Вплив на пропозицію	Узагальнений висновок для стратегії
Політико-правовий	Тривала заборона цивільних польотів в українському повітряному просторі; цифровізація контролю кордонів у ЄС дія нац. вимог щодо договорів і обов'язкового страхування туристів.	Зміщення запиту від «класичних» авіатурів до наземних маршрутів і коротких поїздок до ЄС; підвищена цінність консультаційної підтримки під EES/ETIAS.	Переорієнтація на партнерства з автобусними/ залізничними перевізниками; інституціоналізація процесів страхування й договорів.	Будувати продуктові лінійки навколо наземної логістики та послуги «EES/ETIAS-супроводу».
Економічний	Висока ціна капіталу (ставка НБУ 15,5 %), сповільнення інфляції; зростання податкових надходжень від туризму та туристичного збору.	Обережна поведінка домогосподарств, але поступове відновлення попиту; чутливість до цін і акцій.	Потреба в обіговому фінансуванні та суворій бюджетній дисципліні; акцент на маржинальних допродажах (страхування, трансфери).	Пріоритезувати продукти з коротким операційним циклом і позитивним грошовим потоком.
Соціально-демографічний	Великий масив ВПО в Україні та значна кількість українців під тимчасовим захистом у ЄС до 2027 р.	Зростає частка VFR-поїздок, коротких виїздів і сезонних «вікенд-турів»; попит на оптимізацію перетину кордону.	Необхідність адаптувати сервіс до діаспорних маршрутів, міст стикування та «останньої милі».	Розвивати спеціалізацію на діаспорних і комбінованих турах.
Технологічний	Масова цифровізація прикордонних і подорожніх процедур у ЄС; зростання ролі CRM/автоматизації та онлайн-каналів продажу.	Вищі очікування щодо прозорості маршруту, статусу заявки та супроводу в месенджерах.	Інтеграції з платіжними сервісами, CRM, ботами; стандартизація процесів перевірки даних для EES/ETIAS.	Перетворювати «цифровий супровід» на окрему цінність у продукті.

Соціально-демографічний контекст визначається масштабними переміщеннями населення: станом на 2025 р. в Україні налічується приблизно 3,7–3,8 млн внутрішньо переміщених осіб, тоді як мільйони громадян проживають у країнах ЄС під режимом тимчасового захисту, який Рада ЄС продовжила до 4 березня 2027 р. Для туристичного бізнесу це формує специфічну структуру попиту: зростає частка поїздок «навідування родини та друзів», важливими стають транскордонні подорожі наземним транспортом і короткі поїздки до близьких європейських напрямків із переважанням економ-сегменту. Для ТОВ «Туристична фірма Яна» це відкриває можливості створення спеціалізованих продуктів під діаспорні маршрути, комбінування наземної логістики з локальними пакетами послуг, а також розвитку сервісів супроводу повернення/реінтеграції клієнтів.

Технологічний блок охоплює подальшу цифровізацію прикордонних процедур (EES), що підвищує роль попередньої підготовки даних мандрівників і спричиняє попит на консультації з цифрових формальностей; з 2026 р. ETIAS додатково закріпить потребу в такій послузі. Паралельно галузь у цілому продовжує міграцію до онлайн-каналів взаємодії зі споживачами: інтеграції з платіжними сервісами, CRM-системами та маркетплейсами забезпечують більшу прозорість воронки продажів і гнучкість динамічного пакетування продуктів навіть за умов обмеженої пропозиції авіаперевезень. Для компанії релевантною є також автоматизація довідково-консультаційного супроводу EES/ETIAS як окремого ціннісного елемента послуги [19].

Описані фактори демонструють, що нормативно-технологічні зміни в ЄС (EES/ETIAS) і затяжні авіаційні обмеження в Україні є визначальними для конфігурації попиту й пропозиції: вони перетворюють консультаційний компонент на вагомий елемент ціннісної пропозиції та зумовлюють необхідність продуктової диверсифікації на користь наземної логістики і коротких поїздок.

Оцінка внутрішнього середовища спирається на результати попереднього дослідження та типові характеристики сучасної української турагентської моделі.

Організаційно компанія відповідає формату посередника, який конструює туристичний продукт із компонентів постачальників (перевізників, засобів розміщення, страховиків, екскурсійних провайдерів), концентруючись на фронт-офісних процесах і сервісному супроводі. Така архітектура забезпечує гнучкість і низьку капіталомісткість, але водночас обумовлює залежність від доступності транспортної інфраструктури та від цінових і місткісних політик партнерів. У маркетинговому вимірі конкурентоспроможність визначається якістю лідогенерації в цифрових каналах, точністю сегментації клієнтів (зокрема діаспорних груп), ступенем автоматизації CRM-циклу й ефективністю комунікацій у месенджерах. Операційно-процесуальна придатність проявляється в здатності швидко переконфігурувати тури під зміни на кордонах, підтримувати актуальність вимог EES/ETIAS і вбудовувати їх у сценарії обслуговування. Фінансова стійкість визначається дисципліною управління передоплатами й розрахунками з постачальниками на тлі високої вартості позикових ресурсів; додаткову стійкість забезпечує розширення частки високорентабельних допродажів (страхові пакети, трансфери, екскурсійні сервіси).

На основі цієї картини сформовано SWOT-матрицю (табл 2.4), що синтезує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників у форматі рекомендацій для стратегії [19, 33].

Інтерпретуючи матрицю з позиції TOWS-логіки, доцільно виокремити кілька пріоритетних напрямів поєднання чинників. По-перше, конфігурація S-O передбачає ринкове монетизування наявної консультаційної експертизи через стандартизовані «пакети супроводу EES/ETIAS», інтегровані у продаж турів і у післяпродажний сервіс; це прямо спирається на технологічні та правові тренди ЄС і здатне підвищити середній чек без збільшення капіталомісткості. По-друге, у конфігурації W-O варто компенсувати залежність від зовнішніх постачальників розвитком пулу наземних партнерств на кількох коридорах перетину кордону з погодженими SLA щодо пересадок і затримок, а також впровадженням динамічного пакетування готельних і екскурсійних послуг у

містах стикування. По-третє, за сценарієм S-T доцільно захищати клієнтський досвід у разі прикордонних збоїв завдяки «сертифікату пунктуальності» (гарантоване перенесення чи компенсація окремих компонентів туру) і прозорій комунікації статусу поїздки в реальному часі; організаційно це спирається на гнучкість сервісної моделі. Нарешті, у конфігурації W-T варто дисциплінувати фінансовий цикл, скорочуючи строк операційного обороту (ТТО) через попередню валідацію документів клієнтів під EES/ETIAS, що знижує частку відмін і повернень на «останньому кілометрі» продажу та відповідні касові розриви.

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця ТОВ «Туристична фірма Яна»

Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Операційні та ресурсні	Гнучка посередницька модель дає змогу швидко адаптувати пакетні тури під наземну логістику й під вимоги EES/ETIAS; наявність партнерських зв’язків із перевізниками та страховиками прискорює комплектацію продукту; накопичена експертиза в персональному консалтингу підвищує цінність сервісу в умовах регуляторних змін.	Висока залежність від зовнішніх постачальників транспорту та розміщення зумовлює обмежений вплив на кінцеву якість і ціну; відсутність власної транспортної складової підвищує чутливість до дефіциту місць у пікові періоди; обігове фінансування залишається дорогим у середовищі високих відсоткових ставок. Національний банк України
Маркетинг і клієнти	Локальна впізнаваність бренду та спеціалізація на маршрутах до близького зарубіжжя полегшують сегментацію VFR-поїздок; працюючі цифрові канали дають керовану воронку продажів і можливість впроваджувати супровід EES/ETIAS як окрему послугу.	Висока залежність від платної онлайн-реклами збільшує вразливість до коливань вартості ліда; нестача даних для тонкої персоналізації за діаспорними сегментами обмежує коефіцієнт конверсії.
Зовнішні фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
Ринок і регулювання	Продовження тимчасового захисту українців у ЄС до 2027 р. стабілізує діаспорні потоки та формує стале ядро VFR-попиту; цифровізація кордону через EES/ETIAS підвищує попит на консультаційний супровід; відновлення внутрішнього туризму підтверджується динамікою галузевих податкових індикаторів.	Тривала заборона польотів у повітряному просторі України й пов’язані логістичні ризики обмежують розширення продуктового портфеля; прикордонні «вузькі місця» та затримки можуть погіршувати споживчий досвід; високі відсоткові ставки звужують інвестиційні можливості та підвищують фінансові ризики. EASA+1

Зовнішнє середовище для ТОВ «Туристична фірма Яна» у 2025–2026 рр. визначається поєднанням безпекових обмежень авіації та регуляторної цифровізації кордонів ЄС, що в сукупності переформатовує структуру попиту на користь коротких, наземних і діаспорних подорожей із підвищеною потребою в професійному супроводі формальностей. Макроекономічні умови поступово стабілізуються, однак вартість капіталу залишається високою; водночас галузеві податкові індикатори підтверджують відновлення активності. У такій конфігурації внутрішня гнучкість посередницької моделі є одночасно перевагою та обмеженням: вона забезпечує швидку адаптацію продукту, проте потребує системного управління партнерськими місткостями й фінансовою дисципліною на фоні дорогого кредиту. За результатами PEST- та SWOT-діагностики стратегічний фокус доцільно зосередити на трьох опорах: продуктовій диверсифікації на маршрути з наземною логістикою; інституціоналізації консультаційного супроводу EES/ETIAS як окремої цінності сервісу; фінансовій дисципліні обігу та збільшенні частки високорентабельних допродажів. Такий підхід є логічним містком до розроблення конкретних заходів удосконалення ситуаційного менеджменту в розділі 3, де будуть формалізовані організаційні, процесні та фінансові рішення, узгоджені з виявленою конфігурацією факторів макро- і мікросередовища.

2.3 Ефективність ситуаційного менеджменту ТОВ «Туристична фірма Яна»

Здійснимо комплексне дослідження ефективнсті ситуаційого менеджменту компанії, її фінансового стану та результатів діяльності з позицій придатності до швидкої адаптації в умовах змін ринку туристичних послуг. Аналітичний акцент зробимо на зв’язку між динамікою ключових фінансових показників і управлінськими втручаннями ситуативного характеру (реструктуризація витрат, зміни у продуктовому портфелі ТОВ «Туристична фірма Яна», політика ціноутворення, корекція каналів залучення клієнтів,

валютно-курсова політика тощо). Інформаційною базою аналізу слугують фінансова звітність за формами №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», №2 «Звіт про фінансові результати (сукупний дохід)», №3 «Звіт про рух грошових коштів», управлінські звіти CRM/облікових систем та аналітика маркетингових каналів.

Таблиця 2.5 – Основні показники діяльності ТОВ «Туристична фірма Яна», 2020–2024 рр. [33]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, грн	13530000	49650000	13644000	12154700	19504800
Чистий прибуток, грн	281000	275000	-2059000	-51800	769800
Активи, грн	20206000	20672000	18997000	15108000	20391900
Зобов’язання, грн	7750000	7941000	8325000	4099400	8808300
Середня зарплата до оподаткування, грн/міс	–	4967	3061	–	–
Кількість працівників, осіб	–	46	49	36	31

У таблиця 2.5 надано ключові показники діяльності ТОВ «Туристична фірма Яна» за п'ятирічний період, що охоплює три економічних фази: шок від наслідків пандемії COVID-19 (2020), пост-ковідне відновлення (2021) та період повномасштабної війни, що включає гострий шок (2022) і подальшу стратегічну адаптацію (2023-2024).

Динаміка доходу демонструє надзвичайну волатильність. 2020 рік (13.53 млн грн) відображає падіння ринку через пандемію. 2021 рік став роком реалізації відкладеного попиту, показавши піковий дохід у 49.65 млн грн, що свідчить про повне відновлення та успішність докризової бізнес-моделі.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році дохід обвалився на 72.5%, повернувшись до рівня 2020 року (13.64 млн грн). 2023 рік став роком фінансового "дна", коли дохід досяг мінімуму в 12.15 млн грн, що свідчить про повне вичерпання старих ринків (авіаційного виїзного туризму). Проте вже у 2024 році спостерігається потужне відновлення (+60.5% до 2023 року), що свідчить не про повернення старого ринку, а про успішне формування нового продуктового портфелю та адаптацію до нових реалій.

Динаміка чистого прибутку є ще більш показовою. У 2020-2021 роках компанія стабільно генерувала невеликий прибуток (близько 280 тис. грн). Шок 2022 року призвів до очікуваного, але значного чистого збитку в розмірі 2.06 млн грн.

Найважливіші зміни відбуваються у 2023-2024 роках. 2023 рік, незважаючи на найнижчий дохід, завершився з майже нульовим збитком (-51.8 тис. грн). Це демонструє феноменальний результат антикризового управління та успішної оптимізації витрат. Як наслідок, у 2024 році зростання доходу миттєво трансформувалося у значний чистий прибуток у 769.8 тис. грн, що є найвищим показником за весь аналізований період.

Дані про персонал розкривають управлінську стратегію. У 2022 році, попри обвал доходу, компанія не вдалася до масових скорочень, а навіть збільшила штат до 49 осіб (з 46 у 2021). Це було ситуаційне рішення, спрямоване на збереження ключового активу – досвідченої команди. Фінансово це рішення було забезпечене радикальним урізанням фонду оплати праці: середня зарплата впала на 38.4% (з 4967 до 3061 грн).

У 2023 році, усвідомивши, що ринок не відновиться швидко, адміністрація змінила стратегію і вдалася до необхідної оптимізації, скоротивши штат на 26.5% (до 36 осіб). Цей крок, хоч і болісний, був ключовим для досягнення фінансової стабілізації (майже нульового збитку). Подальша оптимізація до 31 працівника у 2024 році, вочевидь, була спрямована на підвищення ефективності.

Структура балансу підтверджує висновки про управлінські рішення. Збиток 2022 року фінансувався "проїданням" активів (вони скоротилися на 1.7 млн грн).

Найбільш нетривіальне ситуаційне рішення спостерігається у 2023 році. В умовах найнижчого доходу та значного скорочення активів (до 15.1 млн грн), компанія не залучила нові борги, а, навпаки, здійснила масштабне погашення зобов'язань на 4.2 млн грн (з 8.32 млн до 4.09 млн). Це вкрай сильний

антикризовий хід, що знизив фінансовий тиск на бізнес у найвразливіший момент і підвищив його фінансову стійкість.

У 2024 році, з відновленням прибутковості та зростанням доходу, компанія змогла відновити обсяг активів (до 20.39 млн грн) та залучити нові зобов'язання (ймовірно, для фінансування операційної діяльності), повернувшись до звичної структури балансу.

Аналіз таблиці 2.5 демонструє класичний приклад успішного ситуаційного менеджменту. Фаза 1 – 2022 рік - реакція на шок – збереження команди за рахунок урізання зарплат та фіксації значних збитків. Фаза 2 – 2023 рік - стратегічна адаптація – оптимізація персоналу для досягнення беззбитковості та радикальне погашення боргів для зниження ризиків. Фаза 3 розпочалась у 2024 році – розбудова нової моделі – на основі оптимізованої структури, компанія генерує зростання доходу від нових продуктів.

Для забезпечення репрезентативності подальшого аналізу використаємо поєднання горизонтального (динамічного) та вертикального (структурного) аналізів звітності, аналіз трендів і коефіцієнтний аналіз із подальшим узгодженням результатів у факторній моделі DuPont. Додатково застосуємо індикатори грошової стійкості (коефіцієнт покриття відтоків операційними потоками), показники операційного левериджу та аналіз точки беззбитковості, що є критичними для посередницького туристичного бізнесу з високою часткою умовно постійних витрат. Для оцінювання ефективності ситуативного менеджменту використовується каузальна логіка «управлінське втручання → операційні KPI → фінансові результати», де на рівні операційних KPI фіксуються, зокрема, коефіцієнт конверсії лідів у бронювання, середній чек, частка ануляцій, час циклу «лід → оплата», частка онлайн-продажів, CAC (вартість залучення клієнта) та LTV (довічна цінність клієнта). Усі висновки інтерпретуються через призму сезонності попиту, валютних коливань, змін регуляторного середовища та безпекових обмежень туристичних напрямків.

Практика показує, що коректність висновків значною мірою залежить від інтеграції фінансових і нефінансових масивів даних. Для уніфікації подальших

розрахунків пропонується зведення, в якому кожному джерелу відповідає чітка аналітична роль.

Дані, наведені в таблиці 2.5 фіксують турбулентну динаміку виручки: нетиповий піковий 2021 рік змінено різким спадом у 2022–2023 рр. та відновленням у 2024 р. На прибутковості ця турбулентність проявилася ще сильніше: з порівняно низької позитивної рентабельності у 2020–2021 рр. компанія перейшла у глибокий збиток 2022 р., після чого продемонструвала майже нульовий результат у 2023 р. і повернення до прибутку у 2024 р. За структурою джерел фінансування у 2023 р. спостерігалося різке розвантаження зобов'язань, а в 2024 р. – їх повторне зростання до 8,81 млн грн. Кадрові параметри демонструють скорочення зайнятості з 49 до 31 особи у 2022–2024 рр., що важливо для подальшого аналізу продуктивності.

Таблиця 2.6 –Показники продуктивності ТОВ «Туристична фірма Яна» за 2020 – 2024 рр. [19, 33]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал, грн	12456000	12731000	10672000	11008600	11583600
Рентабельність продажів, %	2.08%	0.55%	-15.09%	-0.43%	3.95%
Рентабельність активів, %	1.39%	1.33%	-10.84%	-0.34%	3.78%
Рентабельність власного капіталу, %	2.26%	2.16%	-19.29%	-0.47%	6.65%
К. автономії, %	61.65%	61.59%	56.18%	72.87%	56.80%
К. концентрації позикового капіталу, %	38.35%	38.41%	43.82%	27.13%	43.20%
Співвідношення позикового і власного капіталу, рази	0.62	0.62	0.78	0.37	0.76
Оборотність активів, рази	0.67	2.40	0.72	0.80	0.96
Дохід на працівника, грн./особу	–	1 079 348	278 449	337 631	629 187
Чистий прибуток на працівника, грн./особу	–	5 978	-42 020	-1 439	24 832
Оціночний фонд оплати праці, грн./рік	–	2 741 784	1 799 868	–	–
Частка фонду оплати праці в доході, %	–	5.52%	13.19%	–	–

Для оцінювання стану використаємо класичні показники рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності: чиста маржа (чистий

прибуток/дохід), ROA (чистий прибуток/активи), ROE (чистий прибуток/власний капітал), коефіцієнт автономії (власний капітал/активи), частка позикових коштів (зобов'язання/активи), відношення позикового і власного капіталу (зобов'язання/власний капітал), оборотність активів (дохід/активи). Власний капітал розраховано як різницю між активами та зобов'язаннями. Продуктивність праці та «вартість праці» проаналізовано через дохід і чистий прибуток на одного працівника; для 2021–2022 рр. додатково оцінено річний фонд оплати праці (середня зарплата × 12 × чисельність) та його частку у виручці.

За підсумками 2024 р. компанія вийшла на позитивну маржу 3,95%, що за рахунок поєднання з оборотністю активів 0,96 разу детермінувало ROA 3,78% і ROE 6,65%. Порівняно з 2023 р. маржа зросла на 4,37 в.п., а продуктивність праці істотно підвищилася: дохід на одного працівника збільшився з 337,6 тис. до 629,2 тис. грн, тобто на 86,4%.

Таблиця 2.7 – Темпи зміни базових показників економічної діяльності ТОВ «Туристична фірма Яна» відносно попереднього року [33]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід - зміна до попер. року, %	–	266.96%	-72.52%	-10.92%	60.47%
Активи: зміна до попер. року, %	–	2.31%	-8.10%	-20.47%	34.97%
Зобов'язання: зміна до попер. року, %	–	2.46%	4.84%	-50.76%	114.87%
Кількість працівників: зміна до попер. року, %	–	–	6.52%	-26.53%	-13.89%
Середня зарплата: зміна до попер. року, %	–	–	-38.37%	–	–

Структура капіталу у 2024 р. стала більш «важелевою»: частка позикових коштів зросла до 43,2% активів (проти 27,1% у 2023 р.), а співвідношення позикового і власного капіталу піднялося до 0,76. Власний капітал за рік збільшився на 5,22% – з 11,01 до 11,58 млн грн – водночас активи зросли на 34,97%, головно через розширення зобов'язань, що вказує на активізацію операцій із залученням боргу.

Дані таблиці 2.7 демонструють разові шоки попиту та пропозиції. 2021 р. був екстраординарним за доходом, однак уже 2022 р. показав різкий «усадний»

ефект, який спричинив глибоку збитковість і дострокову адаптацію обсягів персоналу. У 2023 р. бізнес практично зупинив негативну динаміку прибутковості, а у 2024 р. відновив зростання доходу на 60,5% і повернувся до стійкого додатного фінансового результату, що свідчить про результативність прийнятих антикризових та адаптивних рішень.

Таблиця 2.8 – ROE ТОВ «Туристична фірма Яна» за моделлю DuPont

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Маржа (NPM), %	2.08%	0.55%	-15.09%	-0.43%	3.95%
Оборотність активів (AT), рази	0.67	2.40	0.72	0.80	0.96
Мультиплікатор капіталу (EM = Assets/Equity), рази	1.62	1.62	1.78	1.37	1.76
ROE за DuPont, %	2.26%	2.16%	-19.29%	-0.47%	6.65%

Декомпозиція підтверджує, що основним драйвером провалу 2022 р. була саме маржа, тоді як оборотність активів залишалась на прийнятному рівні для туристичного бізнесу, а помірний мультиплікатор капіталу стримував масштаб негативного впливу. У 2024 р. відновлення ROE до 6,65% забезпечене саме поверненням позитивної маржі при збереженні достатньої швидкості обігу активів; підвищення мультиплікатора капіталу до 1,76 додатково підсилило ефект.

Зіставлення 2022–2024 рр. засвідчує, що організація змогла перейти від кризи ліквідної виручки та операційної збитковості до режиму контрольованого зростання з прийнятним рівнем фінансового важеля. Відновлення доходу у 2024 р. до 19,50 млн грн при одночасному скороченні персоналу до 31 особи привело до суттєвого зростання продуктивності праці: дохід на працівника підвищився на 86,4% за рік, а чистий прибуток на працівника досяг 24,8 тис. грн. Власний капітал за рік збільшився на 5,22%, що в умовах зростання зобов’язань подає сигнал про відновлення внутрішньої здатності до самофінансування. Разом із цим коефіцієнт автономії знизився з 72,9% у 2023 р. до 56,8% у 2024 р. через активніше використання позикових ресурсів; у короткостроковому горизонті це логічно для фази відновлення, однак у середньостроковому потребує політики

поступової ребалансировки на користь власного капіталу, аби не втратити запас фінансової стійкості.

Особливим є 2021 рік, який слід трактувати як викид у динаміці попиту. Висока оборотність активів (2,40 разу) у поєднанні з дуже низькою чистою маржею (0,55%) свідчить, що зростання доходу досягалося переважно за рахунок масштабів продажів, а не ціни або структурної рентабельності. Порівняння цього року з 2024-м показує якісну відмінність: тепер позитивний фінансовий результат зумовлений не лише обсягом, а й покращеною маржинальністю, що безпосередньо відображає ефективність управлінських рішень щодо асортименту, каналів збуту, ціноутворення та витрат.

Оцінка фонду оплати праці для 2021–2022 рр. демонструє, що частка зарплат у виручці зросла з 5,52% до 13,19% на тлі падіння попиту, що закономірно погіршило маржинальність. Відсутність даних за 2023–2024 рр. не дозволяє кількісно закріпити цей висновок, однак різке зростання доходу на одного працівника у 2024 р. при збереженні обмеженої чисельності – непрямий індикатор того, що політика гнучкого навантаження, перерозподілу функцій і керованої економії витрат праці була проведена вчасно.

Перераховані показники узгоджуються між собою й формують цілісну картину: 2022 рік фіксує глибину шоку, 2023 – фазу стабілізації поблизу нульової рентабельності, 2024 – фазу відновлення з акцентом на маржу та продуктивність. Фінансова стійкість у 2024 р. залишається прийнятною: автономія 56,8% і Debt/Equity 0,76 означають, що боргове навантаження зросло, але не перейшло у ризикову зону. Водночас відновлення ROE до 6,65% і ROA до 3,78% поки що не відповідає орієнтирам довгострокової привабливості капіталу в сервісному бізнесі; отже, менеджменту доцільно і далі концентруватися на підвищенні маржі (зміна структури продукту, робота з ціною й каналами), а також на оптимізації структури капіталу, щоб не допустити подальшої ерозії автономії.

Для туристичної агенції доцільно проаналізувати беззбитковість у натуральному вимірі – кількість бронювань на місяць, виходячи з маржинального доходу на одну операцію.

Середній комісійний валовий дохід на одне бронювання дорівнює M, змінні витрати на бронювання – v, тоді внесок на покриття становить $CM = M - v$. За фіксованих операційних витрат Fточка беззбитковості у замовленнях:

$$Q^* = \frac{F}{CM} \tag{2.1}$$

Середній комісійний дохід на бронювання для ТОВ «Туристична фірма Яна» у 2024 році становив, за даними, наданими компанією $M = 3{,}000$грн., змінні витрати на одне бронювання – $v = 600$грн., отже $CM = 2{,}400$грн.. Сума фіксованих витрат на місяць $F = 500{,}000$грн.. Тоді:

$$Q^* = \frac{500\,000}{2\,400} \approx 208{,}33 \Rightarrow 209 \text{ бронювань/місяць.}$$

Тож, усі фактичні місячні обсяги вище 209 бронювань формуватимуть операційний прибуток до покриття фінансових витрат і податків; величина «запасу фінансової міцності» визначається як $(Q_{\text{факт}} - Q^*)/Q_{\text{факт}}$.

Для оцінювання ефекту ситуативного менеджменту необхідно фіксувати момент та зміст управлінського втручання, визначати релевантні до нього операційні індикатори та відсікати фонові фактори. Практично це реалізується через порівняння показників «до/після» із коригуванням на сезонність (місячні/квартальні індекси) та валютні коливання. Упродовж другого півріччя 2024 р. ТОВ «Туристична фірма Яна» було змінено політику медіаміксу та запущено CRM-скрипти повторних продажів, оцінювання ефекту доречно проводити за динамікою $Conversion$, AOV(average order value) та CAC, а потім – за впливом на валовий дохід і EBIT із лагом, характерним для циклу угоди.

У межах програми підвищення адаптивності ТОВ «Туристична фірма Яна» було впроваджено CRM-модуль тригерних комунікацій. Початкові

витрати $I_0 = 180{,}000$грн., щорічна передплата $OPEX = 48{,}000$грн.. За даними CRM, після впровадження середньомісячна кількість додаткових бронювань зросла на 30; внесок на покриття на одне бронювання, за попередніми розрахунками, $CM = 2{,}400$грн.. Додатковий щорічний внесок дорівнює $30 \times 12 \times 2{,}400 = 864{,}000$грн.; чиста щорічна вигода після ліцензійних платежів становить $864{,}000 - 48{,}000 = 816{,}000$грн..

NPV проекту на горизонті три роки за ставкою дисконту 20 %:

$$NPV = \sum_{t=1}^{3} \frac{816\,000}{(1+0{,}2)^t} - 180\,000 = 816\,000 \times 2{,}10648 - 180\,000 \approx 1{,}538{,}889$$

ROI першого року:

$$ROI_1 = \frac{816\,000}{180\,000} \approx 4{,}53$$

Період окупності:

$$PP = \frac{180\,000}{72\,000} \approx 2{,}5 \text{ місяці}$$

де 72 тис. грн. – додатковий щомісячний внесок на покриття.

Отже, компанія успішно трансформувала свою бізнес-модель. У 2024 році, маючи на 60% менший дохід, ніж у 2021 році (19.5 млн проти 49.6 млн), та на 33% менший штат (31 проти 46), вона згенерувала у 2.8 рази більше чистого прибутку (770 тис. проти 275 тис.). Це свідчить про перехід від екстенсивної, високооб'ємної моделі до значно більш ефективної, інтенсивної та високомаржинальної моделі бізнесу.

Отже, у даному розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексну діагностику сучасного стану функціонування ТОВ «Туристична фірма Яна». Аналіз охопив організаційно-економічні характеристики підприємства, ключові фактори зовнішнього PEST-середовища, внутрішній потенціал за моделлю SWOT та поглиблений фінансовий аналіз ефективності ситуаційного менеджменту за 2020–2024 рр. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків.

Ідентифіковано бізнес-модель та позиціонування підприємства. ТОВ «Туристична фірма Яна» (YANA Luxury Travel) – це юридично прозорий, стійкий учасник ринку з 30-річним досвідом, що оперує у преміум-сегменті. Його інтегрована бізнес-модель (туроператор, MICE, concierge-сервіс) та сильні нематеріальні активи (бренд, міжнародна присутність) формують основу для генерації доходу з високою доданою вартістю. Фінансові показники 2024 року підтверджують життєздатність поточної моделі: компанія є прибутковою (чиста маржа 3.95%, ROA 3.78%), що свідчить про успішну адаптацію до нових ринкових умов.

Діагностовано ключові фактори зовнішнього середовища. PEST-аналіз засвідчив, що середовище функціонування компанії докорінно змінилося. Домінуючими ситуаційними чинниками є політико-безпековий (триваюча заборона цивільних авіаперевезень в Україні) та регуляторно-технологічний (впровадження систем EES/ETIAS в ЄС). Ці два фактори примусово змістили попит з авіаційних на наземні маршрути та створили нову ринкову нішу – консультаційний супровід цифрових прикордонних формальностей. Водночас соціальний фактор (масова міграція населення) сформував стійкий попит на VFR-поїздки (відвідування друзів та родичів).

Виявлено стратегічну дилему та можливості. SWOT-аналіз показав, що ключова слабкість моделі – залежність від зовнішніх постачальників транспорту – посилюється загрозою логістичних обмежень через відсутність польотів. Водночас, клюва сильна сторона – експертиза персоналу у складному консалтингу – ідеально відповідає можливості, створеній регуляторним ускладненням EES/ETIAS. Це формує чіткий стратегічний вектор на монетизацію консультаційних послуг та розвиток наземних логістичних партнерств.

Доведено ефективність застосованих ситуаційних рішень. Поглиблений фінансовий аналіз за 2020-2024 рр. (таблиці 2.5-2.8) надав кількісні докази успішної антикризової адаптації. Керівництво компанії продемонструвало класичний ситуаційний менеджмент. Шок - реакція на обвал доходу (-72.5%)

полягала у збереженні ключового активу – персоналу (штат зріс до 49 осіб), фінансуючи це рішення радикальним скороченням фонду оплати праці (-38.4%) та прийняттям значного чистого збитку (-2.06 млн грн). Стабілізація у 2023 р.: усвідомивши довгостроковість змін, адміністрація змінила стратегію. Було проведено болісну, але необхідну оптимізацію штату (-26.5%) та здійснено сильне фінансове рішення – погашення 4.2 млн грн зобов'язань для зниження ризиків. Це дозволило досягти практично нульової збитковості (-51.8 тис. грн) на "дні" ринку.

Зафіксовано перехід до нової, інтенсивної бізнес-моделі. Результати 2024 року підтверджують успіх трансформації. Компанія, маючи на 60% менший дохід, ніж у піковому 2021 році, та на 33% менший штат, згенерувала у 2.8 рази більше чистого прибутку. Це свідчить про успішний перехід від екстенсивної моделі (орієнтованої на обсяг продажів при низькій маржі 0.55% у 2021 р.) до інтенсивної (орієнтованої на продуктивність та вищу маржинальність 3.95% у 2024 р.). Зростання продуктивності праці на 86.4% за 2024 рік є прямим підтвердженням цього.

Таким чином, діагностика у другому розділі засвідчила, що ТОВ «Туристична фірма Яна» не просто вижило в умовах екстремальних ситуаційних викликів, але й, завдяки гнучким та послідовним управлінським рішенням, змогло трансформувати свою бізнес-модель, зробивши її більш ефективною та прибутковою. Виявлені зовнішні можливості (попит на супровід EES/ETIAS та VFR-туризм) та підтверджена фінансова стійкість формують міцну основу для розробки конкретних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення ситуаційного управління, що і буде метою третього розділу дослідження.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ТУРИСТИЧНА ФІРМА ЯНА»

3.1 Розробка портфеля ситуаційних стратегій для ТОВ «Туристична фірма Яна»

Побудова портфеля ситуаційних стратегій спирається на попередні результати PEST- та SWOT-діагностики й фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Туристична фірма Яна». У 2024 р. компанія вийшла на позитивний фінансовий результат із чистою рентабельністю продажу близько 3,95 % (769 800 грн. чистого прибутку за доходу 19 504 800 грн.) після збиткового 2022 р. і майже нульового 2023 р. Помітним стало відновлення продуктивності праці: дохід у розрахунку на одного працівника зріс приблизно в 2,26 раза порівняно з 2022 р. (із близько 278 тис. грн. до близько 629 тис. грн. на особу), що супроводжувалося оптимізацією чисельності персоналу з 49 до 31 осіб. Одночасно підвищився рівень боргового навантаження: співвідношення зобов’язань до активів зросло із близько 27,1 % у 2023 р. до близько 43,2 % у 2024 р., а зобов’язання до виручки – до близько 45,2 %. Активи компанії збільшилися до 20 391 900 грн., що свідчить про наявність ресурсної бази для подальшого масштабування. У сукупності така картина окреслює «вікно можливостей»: ринок відновлюється нерівномірно, проте компанія вже повернула здатність генерувати операційний потік, а отже – може здійснювати керовані інвестиції в зростання, одночасно знижуючи чутливість до екзогенних шоків.

Змістовне узагальнення SWOT для туристичного підприємства ТОВ «Туристична фірма Яна» в українських умовах воєнного часу дозволяє виділити кілька груп чинників. Сильні сторони проявляються у відновленій прибутковості, підвищеній продуктивності праці, наявній партнерській мережі

постачальників турпродукту, накопиченому портфелі активів і компетенцій з організації пакетних продажів. Слабкі сторони концентруються навколо підвищеного боргового навантаження, часткової недоцифрованості комерційних процесів, порівняно низького рівня оплати праці в попередні роки, що підсилює ризики плинності кадрів і втрати експертизи, а також залежності від зовнішніх агрегаторів і туроператорів.

Можливості формуються внутрішнім переміщенням попиту на безпечніші та ближчі напрямки, зростанням значущості онлайн-каналів бронювання, розширенням корпоративного сегмента й групових перевезень, а також розвитком продуктів з високою доданою вартістю (страхування, трансфери, медичні та рекреаційні пакети). Загрози пов’язані з воєнними та логістичними обмеженнями, валютною волатильністю, регуляторними змінами, інтенсивною конкуренцією онлайн-агентств і ризиками несумлінності контрагентів.

Перенесення цього змісту у структуру матриці TOWS-ситуацій для ТОВ «Туристична фірма Яна» дозволяє сформувати узгоджені набори дій, коли сильні сторони поєднуються з можливостями (SO-стратегії), сильні сторони нейтралізують загрози (ST-стратегії), можливості використовуються для подолання слабких сторін (WO-стратегії), а слабкі сторони мінімізуються за умов тиску загроз (WT-стратегії). Зміст матриці подано в табл. 3.1; кожний квадрант описує інтегровані стратегічні напрями без перелікових форм і відображає саме ситуаційний характер реагування.

У табл. 3.1. кожен квадрант пояснює логіку ситуаційного менеджменту, що опирається на виявлені фінансові «опори» компанії (прибуток, активи, продуктивність) і водночас враховує її вразливості (боргове навантаження, кадрові ризики, цифровий розрив). Саме поєднання обставин 2022–2024 рр. обґрунтовує перевагу двох напрямів – SO та WO – як рушіїв масштабування, тоді як ST і WT формують «амортизатори» ризику, без яких приріст обсягів може виявитися нестійким.

Таблиця 3.1 – Матриця ситуаційних стратегій TOWS для ТОВ «Туристична фірма Яна»

Комбінація	Сутність ситуаційної стратегії
Використання сильних сторін для реалізації можливостей (SO)	З огляду на повернення до прибутковості та високий приріст доходу в 2024 р. (близько +60,5 % до 2023 р.) доцільно розгорнути програму «багатоканальна комерція», у межах якої портфель партнерств і наявна експертиза продажів трансформуються в власний онлайн-движок динамічного пакування з інтегрованими додатковими сервісами. Економічна логіка базується на конверсійному ефекті прямого каналу та на зростанні середнього чеку через крос-продажі, що підтримується підвищеною продуктивністю праці. У корпоративному сегменті пропонується стандартизований продукт «Business Travel Simple», де сила операційних процедур перетворюється на SLA-орієнтовану послугу з фіксованими KPI для відряджень і групових турів.
Використання сильних сторін для нейтралізації загроз (ST)	Розвинені зв’язки з постачальниками та досвід пакетування комбінуються з політикою гнучких умов бронювання та багатоканальних платежів, що зменшує вплив логістичних і регуляторних шоків. Пріоритизуються географії з найменшою транспортною турбулентністю та стійкою інфраструктурою, а також продукти внутрішнього туризму, де наявні активи компанії допомагають формувати ексклюзивність без різкого зростання собівартості. Валютну загрозу стримує регламентована схема хеджування валютних касових розривів на рівні заявок і депозитів, яка спирається на дисципліну бронювання й досвід касового планування.
використання можливостей для подолання слабких сторін (WO)	Розбудова цифрового контуру продажів та CRM застосовується як інструмент подолання залежності від агрегаторів і для зниження вартості залучення клієнта. Програма «Навчання–продуктивність–винагорода» перетворює можливості зростання ринку в інструмент утримання кадрів: змінна частина оплати праці прив’язується до прозорих показників конверсії та середнього чеку, що вирівнює історично низький рівень оплати, підвищуючи мотиваційний ефект без стрибка постійних витрат. Паралельно впроваджується модель працювання з оборотним капіталом «light-advance» у взаєминах із постачальниками, де частка попередньої оплати замінюється доплатою за фактом, використовуючи можливості ринку до переговорів на тлі відновлення попиту.
Мінімізація слабких сторін під тиском загроз (WT)	Захисний контур формує політика «операційного мінімуму» з пріоритетом грошового потоку. Коригуються постійні витрати через переходи на платформені рішення замість власних розробок у непрофільних процесах, а також через централізацію бек-офісних функцій. Портфель продуктів проходить перевірку на маржинальність і оборотність: низькодохідні та капіталомісткі напрямки переводяться у формат комісійних продажів. Для валютного ризику діє правило «внутрішнього коридору», що автоматично зупиняє продажі певних напрямів за межами допустимого курсового діапазону.

Наступним кроком є відбір пріоритетних стратегічних ініціатив і верифікація їх економічної доцільності. Для ілюстрації методики запропоновано обчислення ефекту від фокусної ініціативи «Багатоканальна комерція» для ТОВ «Туристична фірма Яна».

Якщо одноразова інвестиція в інформаційну систему та маркетингову інфраструктуру буде здійснена на рівні 1 500 000 грн.

Консервативний сценарій грошових потоків передбачає інкрементальні чисті річні потоки в обсязі 500 000 грн. у перший рік реалізації, 600 000 грн. – у другий і по 700 000 грн. – у третій–п’ятий роки.

За ставки дисконту 18 % (як наближення до WACC з урахуванням ризиків галузі та боргового навантаження) чиста теперішня вартість (NPV) ініціативи становить близько 447,7 тис. грн., внутрішня норма дохідності (IRR) – близько 29,7 %, дисконтований строк окупності – близько 3,61 року. Розрахунок базується на стандартній формулі дисконтування грошових потоків

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \tag{3.1}$$

де IC– первісні інвестиції, CF_t– прогнозні чисті грошові потоки, r– ставка дисконту, t– номер періоду. Методика застосовна й до інших ініціатив, що спрощує порівняння альтернатив у термінах вартості бізнесу.

Таблиця 3.2 –Динаміка грошових потоків проекту «Багатоканальна комерція» для ТОВ «Туристична фірма Яна» (тис. грн.)

Рік	Потік CF	Дисконтований CF (18 %)	Кумулятивний дисконтований CF
0	−1 500	−1 500	−1 500
1	500	424	−1 076
2	600	431	−645
3	700	423	−222
4	700	359	137
5	700	304	441

У табл. 3.2. видно, що при збереженні чистої рентабельності продажу близько 3,95 % навіть помірне підвищення валового обороту за рахунок власного каналу здатне підтримати позитивний NPV.

Вибір пріоритетності між квадрантами матриці здійснюється за критерієм максимальної стійкості грошового потоку при заданому ризику. Для ТОВ «Туристична фірма Яна» первинним визначається напрям SO, оскільки він капіталізує вже наявні сильні сторони – відновлену маржинальність і зростання продуктивності – у масштабоване джерело доходу, що менше залежить від зовнішніх агрегаторів. Другорядним, але комплементарним є напрям WO, який адресує структурні слабкості: цифровий розрив і кадрову вразливість. ST- і WT-ініціативи впроваджуються паралельно як набір заздалегідь погоджених «бар'єрів безпеки», що знижують хвостові ризики: валютні тригери, коридори ціноутворення, стандарт гнучкого бронювання, переведення низькомаржинальних напрямів у комісійний формат.

Механізм реалізації обраних стратегій передбачає послідовність організаційних і економічних кроків. У рамках «Багатоканальної комерції» спочатку формується наскрізний цифровий контур «трафік–ліди–бронювання–(after-sales)», що поєднує вебплатформу, CRM і білінг; далі запроваджується модель керування виручкою з правилами мікросегментації клієнта і пакетування допродажів; завершальним етапом стає перенесення частини продукту у формат динамічного ціноутворення на базі даних попиту. За програмою «Навчання–продуктивність–винагорода» відбувається узгодження цілей і показників для фронт-офісу (конверсія, середній чек, частка крос-продажів), бек-офісу (час циклу підтвердження, точність розрахунків, відсоток безпомилкових заявок) й управлінського рівня (EBITDA, операційний грошовий потік), що зменшує ризики неузгодженості мотивації. Валютні та регуляторні ризики управляються через попередньо визначені правила зупинки продажів, автоматизоване перерахування цін і обов'язкове страхове покриття у складі пакету.

Запропонований підхід відповідає сучасним вимогам ринку: кожна стратегія обґрунтована, містить альтернативи та економічний розрахунок ефективності, а також визначені умови реалізації й критерії контролю.

Таким чином, матриця TOWS, побудована з урахуванням реальних фінансових і операційних параметрів ТОВ «Туристична фірма Яна», не лише структуровано відображає логіку реагування на нестабільне середовище, а й утворює практичний план переходу від локальної стабілізації 2024 р. до масштабованого зростання через власні канали збуту, корпоративні рішення та дисципліну ризик-менеджменту. У подальших підрозділах доцільно деталізувати календар впровадження, ресурси та проєктні бюджети кожної ініціативи з проведенням чутливісного аналізу до ключових ризик-факторів.

3.2 Впровадження моделі ситуаційного лідерства для оптимізації адміністрування персоналу ТОВ «Туристична фірма Яна»

Як було виявлено раніше, компанія змушена була скоротити до 70% персоналу. Залишилися найбільш кваліфіковані та лояльні співробітники. Проте ситуація змінилася - ці висококваліфіковані фахівці з виїзного туризму стали "новачками" у сфері внутрішнього туризму.

Відповідно до моделі Херсі-Бланшара (див. табл. 1.1), їх рівень зрілості змінився. Вони втратили професійну зрілість (компетентність) для нового завдання. Вони можуть мати низьку психологічну зрілість (мотивацію) через стрес, невпевненість та необхідність займатися менш "престижним" продуктом.

Таким чином, їхній ситуаційний рівень зрілості змістився з R4 (здатний і бажає) або R3 (здатний, але не бажає) до R2 (не здатний, але бажає) або навіть R1 (не здатний і не бажає).

Застосування звичного для них делегуючого чи підтримуючого стилю адміністрування в такій ситуації буде неефективним і призведе до провалу нових напрямків.

Системі адміністрування, а саме керівникам відділів ТОВ «Туристична фірма Яна», необхідно здійснити свідомий перехід до стилів лідерства, адекватних новій ситуації (рис. 3.1).

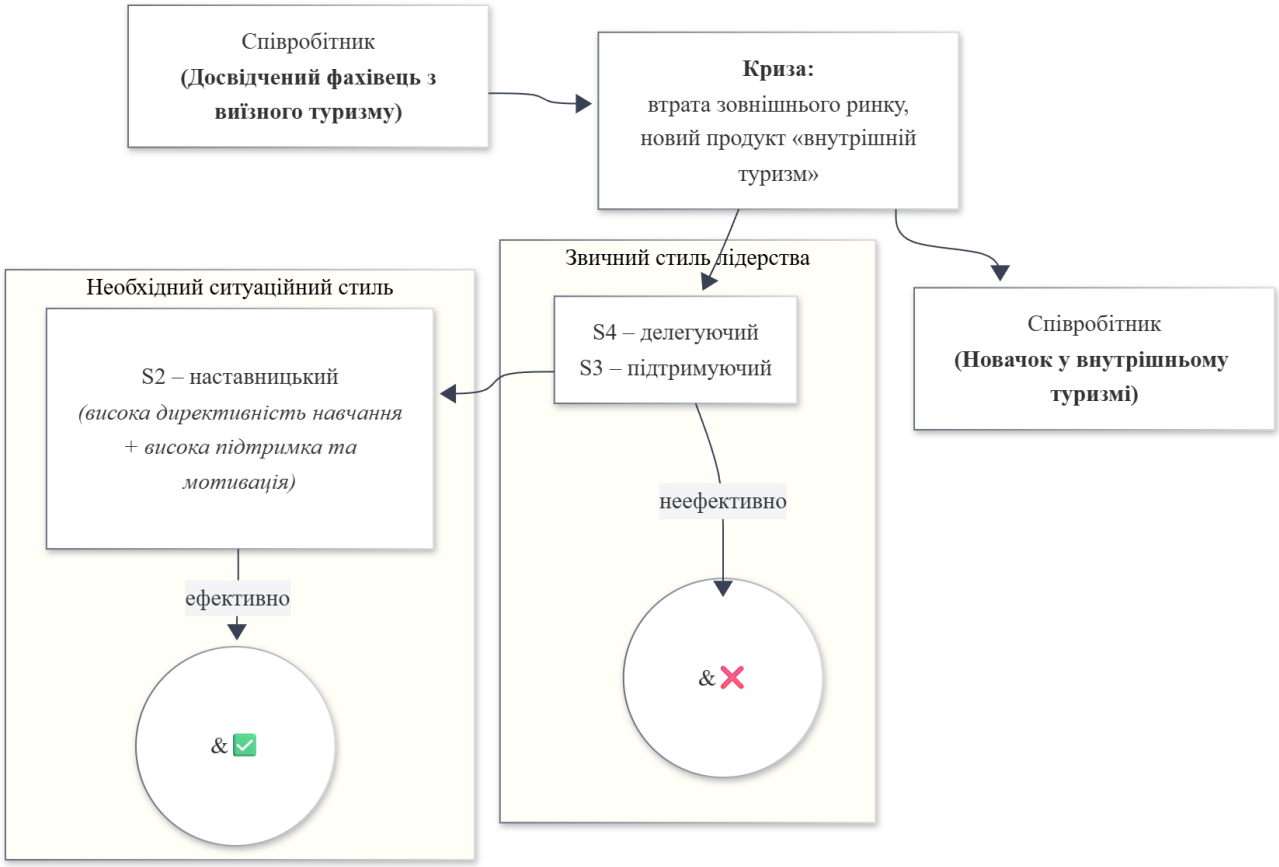


Рисунок 3.1 – Ситуаційний зсув стилю адміністрування персоналом в ТОВ «Туристична фірма Яна»

Практичне впровадження стилю S2 (Наставницький / "Selling") для ключових співробітників означає:

1. Висока директивність (завдання): Не "придумайте щось", а чітка постановка завдань: "Проаналізувати 5 найкращих SPA-готелів Закарпаття", "Розробити 3 пакети преміум-вікенду", "Провести переговори з перевізником N".
2. Висока підтримка (стосунки): Постійний зворотний зв'язок, пояснення, чому це важливо для виживання компанії, спільне обговорення проблем, психологічна підтримка, визнання успіхів у новій сфері.

Для адміністраторів (керівників) це означає тимчасове повернення до мікроменеджменту, але не з метою контролю, а з метою швидкого навчання та мотивації команди (стратегія WO1).

3.3 Обґрунтування заходів щодо диверсифікації діяльності підприємства як відповідь на ситуаційні виклики

Аналіз наведений у попередніх розділах, показав, що єдиним шляхом виживання є радикальна, але швидка диверсифікація (стратегії SO1, SO2, SO3). Враховуючи сильні сторони бренду "Яна" (преміальність, надійність), диверсифікація не має йти у масовий дешевий сегмент, оскільки це негативно відіб'ється на сформованому бренді компанії.

Тому, для подальшого вдосконалення ситуаційного менеджменту бізнес-процесів компанії можна рекомендувати наступні пріоритетні напрямки ситуаційної диверсифікації:

1. Флагманський напрям: "Yana Premium Ukraine" (Стратегія SO1). Що передбачає розробку ексклюзивних пакетних та індивідуальних турів преміум-класу всередині України. Фокус не на ціні, а на унікальному досвіді та безпеці. Цільова аудиторія - платоспроможні українці, які залишились в країні (включаючи ВПО), що не можуть виїхати, але потребують відпочинку. Адміністративні заходи, необхідні для реалізації - створення проектної групи (за моделлю S2) для швидкого налагодження контактів з найкращими бутік-готелями, ресторанами, приватними гідами. Запуск цільової рекламної кампанії на існуючу клієнтську базу (S2).

2. Напрям підтримки лояльності: "Yana Concierge World" (Стратегія SO2, ST2). Дистанційний консьєрж-сервіс для лояльних VIP-клієнтів, що виїхали за кордон. Бронювання готелів, вілл, яхт, трансферів, квитків на події по всьому світу. Цільова аудиторія - існуюча клієнтська база (S2), що перебуває в Європі, ОАЕ тощо. Адміністративні заходи - це використання існуючих навичок персоналу (S3) та контактів з партнерами (S4). Це дозволяє зберегти

кваліфікацію персоналу та генерувати валютний дохід при мінімальних витратах (дистанційна робота). Стиль адміністрування – делегуючий (S4), оскільки персонал є компетентним у цьому завданні (R4).

3. Напрям логістики: "Yana Sky-Bus/Train" (Стратегія SO3). Організація складних комбінованих турів: преміальний наземний трансфер (потяг СВ, люкс-автобус) до аеропортів Кишинева, Жешува, Варшави, з подальшою організацією звичного преміум-відпочинку. Цільова аудиторія - платоспроможні жінки з дітьми, сім'ї, що тимчасово возз'єднуються за кордоном. Вимагає високої адміністративної компетенції у логістиці та координації (ситуаційний контроль форс-мажорів). Це завдання для найбільш стресостійких співробітників (S3/S4).

Реалізація цих трьох напрямків дозволить ТОВ «Туристична фірма Яна» трансформувати свою бізнес-модель відповідно до екстремальної ситуації, зберегти ключовий актив (персонал та бренд) і створити фундамент для відновлення після завершення воєнного стану.

Отже, спираючись на результати діагностики PEST, SWOT та поглибленого фінансово-економічного аналізу, було розроблено комплексну систему заходів, спрямованих на вдосконалення ситуаційного менеджменту ТОВ «Туристична фірма Яна».

Розроблено портфель ситуаційних стратегій, адекватний поточній фінансовій ситуації. Ґрунтуючись на фінансових реаліях 2024 року (відновлення прибутковості, зростання продуктивності, але й підвищення боргового навантаження), було сформовано матрицю TOWS. Пріоритетними визначено SO-стратегії (зокрема, «Багатоканальна комерція»), що капіталізують відновлену продуктивність для масштабування через власні цифрові канали, та WO-стратегії («Навчання–продуктивність–винагорода»), що долають кадрову вразливість і цифрове відставання. Стратегії ST та WT сформовані як необхідні «бар'єри безпеки» для ризик-менеджменту.

Доведено економічну доцільність пріоритетної стратегії. Для ключової ініціативи «Багатоканальна комерція» проведено інвестиційний аналіз. Розрахунки показали, що за консервативних прогнозів грошових потоків та

ставки дисконту 18%, проект генерує позитивну чисту теперішню вартість (NPV = 447,7 тис. грн) та високу внутрішню норму дохідності (IRR = 29,7%). Це доводить, що рекомендована стратегія є не лише логічною, але й фінансово обґрунтованою та здатною створити додаткову вартість для компанії.

Ідентифіковано ключову проблему адміністрування персоналу та запропоновано її вирішення. Найбільш вразливим місцем при впровадженні нових продуктів (як-от внутрішній туризм) є ситуаційна регресія зрілості досвідченого персоналу. Фахівці, що були експертами (R4) у виїзному туризмі, стають "новачками" (R1/R2) у нових напрямках. Було обґрунтовано, що продовження делегуючого стилю (S4) в цій ситуації неефективне. Рекомендовано системний перехід керівників до наставницького стилю (S2), що поєднує високу директивність у навчанні нового продукту з високою психологічною підтримкою для мотивації та подолання стресу.

Сформовано три конкретні напрями продуктової диверсифікації, що відповідають стратегії та бренду. Запропоновані заходи диверсифікації безпосередньо випливають із TOWS-матриці та враховують преміальне позиціонування бренду "Яна". Рекомендовано три флагманські напрями: «Yana Premium Ukraine» (стратегія SO1, фокус на внутрішньому преміум-сегменті), «Yana Concierge World» (стратегія SO2/ST2, підтримка лояльних VIP-клієнтів за кордоном) та «Yana Sky-Bus/Train» (стратегія SO3, управління складною наземною логістикою).

Таким чином, у третьому розділі запропоновано інтегровану систему вдосконалення ситуаційного менеджменту. Вона поєднує стратегічний рівень (TOWS-матриця), фінансовий рівень (NPV-обґрунтування), операційно-кадровий рівень (модель Херсі-Бланшара) та продуктовий рівень (конкретні напрями диверсифікації). Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Туристична фірма Яна» не лише закріпити фінансову стабілізацію, досягнуту у 2024 році, але й забезпечити стійке, прибуткове зростання в нових ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра вирішено актуальне науково-практичне завдання – розроблено та обґрунтовано комплекс стратегій ситуаційного менеджменту для адміністрування підприємства туристичного бізнесу ТОВ «Туристична фірма Яна» в умовах екстремальних ринкових змін. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та реалізувати дослідницькі завдання.

У ході роботи досліджено теоретичні основи ситуаційного менеджменту, сутність якого полягає у відмові від універсальних принципів на користь гнучкості та адаптації до конкретних ситуаційних змінних – як зовнішніх, так і внутрішніх. Визначено специфіку застосування цього підходу в туризмі, де він є перманентною операційною необхідністю через унікальні характеристики послуги (невідчутність, недовговічність) та екстремальну вразливість галузі до зовнішніх шоків.

Проведена комплексна діагностика ТОВ «Туристична фірма Яна» ідентифікувала його бізнес-модель як інтегровану преміум-платформу. PEST-аналіз підтвердив, що домінуючими ситуаційними факторами є заборона цивільних польотів в Україні та впровадження систем EES/ETIAS в ЄС. SWOT-аналіз, у свою чергу, виявив ключову можливість – монетизацію експертизи персоналу у консультаційному супроводі нових цифрових формальностей та адаптацію до наземної логістики.

Поглиблений фінансовий аналіз за 2020-2024 рр. довів ефективність вже застосованих компанією ситуаційних рішень. Було ідентифіковано двофазну антикризову стратегію. Перша фаза (шок 2022 р.) полягала у свідомому прийнятті чистого збитку (-2.06 млн грн) задля збереження ключового кадрового активу (49 осіб) через директивне скорочення фонду оплати праці (-38.4%). Друга фаза (стабілізація 2023 р.) продемонструвала зміну стратегії: була проведена оптимізація штату (-26.5%) та здійснено масштабне погашення 4.2

млн грн зобов'язань. Ці кроки дозволили досягти практично нульової збитковості (-51.8 тис. грн) та рекордної фінансової стійкості (коефіцієнт автономії 72.87%) у найскладніший період.

Зафіксовано успішний перехід до нової, інтенсивної бізнес-моделі. Результати 2024 року підтвердили успіх трансформації: компанія, маючи на 60% менший дохід та на 33% менший штат, ніж у піковому 2021 році, згенерувала у 2.8 рази більше чистого прибутку. Це свідчить про якісний перехід від екстенсивної моделі (низька маржа 0.55% у 2021 р.) до інтенсивної (вища маржа 3.95% у 2024 р.), що підкріплено зростанням продуктивності праці на 86.4%.

На основі цих висновків розроблено портфель ситуаційних стратегій (TOWS), що спирається на фінансові реалії 2024 року. Пріоритет надано SO-стратегіям («Багатоканальна комерція») та WO-стратегіям («Навчання–продуктивність–винагорода»). Економічна доцільність ключової ініціативи з цифровізації доведена позитивним NPV (447,7 тис. грн) та високим IRR (29,7%).

Окремо обґрунтовано необхідність ситуаційного зсуву в адмініструванні персоналу. Виявлено, що при переході на нові продукти досвідчені експерти (R4) ситуаційно регресують до рівня "новачків" (R1/R2). Для їх ефективного навчання рекомендовано системний перехід керівників від делегуючого (S4) до наставницького стилю (S2), що поєднує високу директивність та психологічну підтримку. Нарешті, запропоновано три конкретні напрями продуктової диверсифікації, що відповідають преміальному бренду "Яна": «Yana Premium Ukraine» (внутрішній преміум-сегмент), «Yana Concierge World» (підтримка VIP-клієнтів за кордоном) та «Yana Sky-Bus/Train» (управління складною наземною логістикою).

Таким чином, у роботі запропоновано інтегровану систему вдосконалення ситуаційного менеджменту, що поєднує стратегічний, фінансовий, кадровий та продуктовий рівні. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Туристична фірма Яна» закріпити фінансову стабілізацію та забезпечити стійке, прибуткове зростання в нових ринкових умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Башара О. А. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.84 (дата звернення: 04.11.2025).

2. Балдинюк В. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39 (дата звернення: 04.11.2025).

3. БАНЄВА І., ПІЮРЕНКО І. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 56–64. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(9) (дата звернення: 04.11.2025).

4. Виговський Д. С., Коротун О. П., Конарівська О. Б. БРЕНДИНГ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.24 (дата звернення: 04.11.2025).

5. Гончар Г. П., Вербіцька І. І. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.24 (дата звернення: 04.11.2025).

6. Гудима О., Гудима А. СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ПРИ РЕАГУВАННІ НА ГЛОБАЛЬНУ ФІНАНСОВУ КРИЗУ 2020 РОКУ. *EDUCATION AND SCIENCE OF TODAY: INTERSECTORAL ISSUES AND DEVELOPMENT OF SCIENCES*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-19.03.2021.v1.33 (дата звернення: 04.11.2025).

7. Гуменюк Г., Гуменюк А. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ. *SPECIALIZED AND MULTIDISCIPLINARY*

SCIENTIFIC RESEARCHES. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/11.12.2020.v1.22 (дата звернення: 04.11.2025).

8. Дащук Юлія. НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ. *Економічний форум*. 2023. Т. 1, № 2. С. 11–17. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-2 (дата звернення: 04.11.2025).

9. Дорошенко О., Попчук Д. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ: РОЛЬ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. Т. 1, № 101. С. 24–32. URL: https://doi.org/10.31713/ve120233 (дата звернення: 04.11.2025).

10. Єрмолаєва Л. Модель формування бренда туристичних послуг. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 3. С. 108–111.

11. Зінченко В. А. Психологічні особливості взаємодій туристичних фірм і споживачів туристичних послуг. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 4 (72). С. 53–58.

12. Кирилова О. Маркетинг на ринку туристичних послуг. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 3 (55). С. 57–59.

13. Козловська М. В. Механізм управління трансформацією туристичних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 2 (129). С. 139–142.

14. Корж Н. В., Онищук Н. В. Фактори інноваційного розвитку туристичних дестинацій. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4. С. 45–54. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.5 (дата звернення: 04.11.2025).

15. Куваєва Т. В. Ситуаційний підхід до формування стратегії взаємодії промислового підприємства у партнерствах : thesis. 2016. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4146 (дата звернення: 04.11.2025).

16. Лисюк Т.В., Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. ІННОВАЦІЙНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТУРИСТИЧНИХ

ПІДПРИЄМСТВ. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 78–87. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-11 (дата звернення: 04.11.2025).

17. Матвій І., Грицев В. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ АГЕНЦІЙ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2024. № 11(53). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-289-297 (дата звернення: 04.11.2025).

18. Онищук Н., Корж Н. ТУРИЗМ 4.0: СТАЛІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2023. Т. 3, № 9. С. 60–65. URL: https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(9).2023.10 (дата звернення: 04.11.2025).

19. Офіційний сайт YANA: URL: https://yana.kiev.ua/(дата звернення: 04.11.2025).Clarity-project.info: ЄДР-профіль 21598639. URL: https://clarity-project.info/edr/21598639(дата звернення: 04.11.2025).

20. Павліковський А., Свєшніков С., Бочарніков В. Ситуаційний центр стратегічного аналізу: аналітичні задачі і організаційні проблеми. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняховського*. 2025. Т. 2. С. 81–88. URL: https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-3-83/81-88 (дата звернення: 04.11.2025).

21. Поліщук В. С. Підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств Хмельниччини. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2017. Вип. 27. С. 289–297.

22. Поляков Р. Стратегічний ризик-менеджмент як нова парадигма управління бізнесом. *Фінансовий ринок України*. 2005. № 12. С. 30–32.

23. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98 (дата звернення: 04.11.2025).

24. СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ /

B. P. Hromovyk та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 2. С. 61–71. URL: https://doi.org/10.11603/2312-0967.2024.2.14819 (дата звернення: 04.11.2025).

25. Сливенко В., Левкович Є. ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *TENDENZE ATTUALI DELLA MODERNA RICERCA SCIENTIFICA*. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.20 (дата звернення: 04.11.2025).

26. УСТІК Т. ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 176–181. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(26) (дата звернення: 04.11.2025).

27. Borovykov O. V., Rudych L. V. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГАЛУЗІ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ. *SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA*. 2019. № 2(18). С. 204–209. URL: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2-2(18)-204-209 (дата звернення: 04.11.2025).

28. Chukurna O. SITUATION ANALYSIS OF FACTORS OF PRICING MACHINE-BUILDING ENTERPRISES. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2016. No. 182. P. 39–45. URL: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2016/182-5/6 (date of access: 04.11.2025).

29. Coombs W.T. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of SCCT. – Corporate Reputation Review, URL: https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049(дата звернення: 04.11.2025).

30. Hersey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior (5th ed. та подальші). – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, URL: https://www.kenblanchardbooks.com/wp-content/uploads/2017/08/Management-of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

31. ISO 22301:2019 Security and resilience – Business continuity management systems. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html(дата звернення: 04.11.2025).

32. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/obp/ui/(дата звернення: 04.11.2025).

33. Opendatabot. Картка компанії 21598639 ТОВ «Туристична фірма "ЯНА"». URL: https://opendatabot.ua/c/21598639(дата звернення: 04.11.2025).

34. Pariy L. V. Situation al analysis in the enterprise risk management. *Economy. Management. Business*. 2020. Vol. 31, no. 1. URL: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.014953 (date of access: 04.11.2025).

35. Pidgirna V., Palamaryuk M., Boichuk A. MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE UKRAINIAN MARKET OF TOURIST SERVICES. *Economic scope*. 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-8 (date of access: 04.11.2025).

36. Vroom V., Yetton P. Leadership and Decision-Making. – Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233913(дата звернення: 04.11.2025).