

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

До захисту допустити:
завідувач кафедри

 Балабаниць А.В.
(підпис)

(ПІБ завідувача кафедри)

«12» 12 _____ 20 25 р.

**«СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти другого
(магістр) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Туризм»
Юшко Євгенії Володимирівни

Науковий керівник:
Горюнова К.А., PhD з менеджменту,
доцент

Рецензент:
Полоус О.В., д.е.н., доцент Державне
некомерційне підприємство «Державний
університет «Київський авіаційний
інститут»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою добре

Секретар ЕК  _____
« 26 » грудня 2025 р.

Київ – 2025

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм і рекреація

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППІ завідувача кафедри)

«29» вересня 20 25 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

Юшко Євгенії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Система менеджменту туристичного підприємства та шляхи її удосконалення

керівник роботи Горюнова К.А., PhD з менеджменту, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16»
лютого 2024 року № 30

2. Строк подання студентом роботи 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних напрямів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства з урахуванням сучасних кризових викликів та європейських антикризових практик.

Об'єктом дослідження є система менеджменту туристичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність управлінських процесів, методів та інструментів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система менеджменту туристичного підприємства як об'єкт управління в сучасних умовах розвитку туризму

1.2. Антикризовий менеджмент у системі управління туристичного підприємства на основі європейського досвіду

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АККОРД ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Аккорд Тур»

2.2. Аналіз функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур»

2.3. Діагностика ефективності системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» на основі SWOT-аналізу

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АККОРД ТУР» З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АНТИКРИЗОВИХ ПРАКТИК

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» в умовах кризових викликів

3.2. Розробка антикризових заходів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» з використанням європейського досвіду

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Горюнова К.А., PhD з менеджменту, доцент		
2	Горюнова К.А., PhD з менеджменту, доцент		
3	Горюнова К.А., PhD з менеджменту, доцент		

6. Дата видачі завдання 01.10.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 10.09.2025	виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2025	виконано
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.10.2025	виконано
5	Переддипломна практика	01.10.2025- 16.10.2025	виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	01.11.2025- 10.11.2025	виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.11.2025	виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	11.11.2025- 20.11.2025	виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.11.2025	виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	21.11.2025- 30.11.2025	виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.11.2025	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		виконано

13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.12.2025	виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	27.12.2025	виконано

Здобувач



 (підпис)
Юшко Є.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



 (підпис)
Горюнова К.А.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Система менеджменту туристичного підприємства як об’єкт управління в сучасних умовах розвитку туризму	10
1.2. Антикризовий менеджмент у системі управління туристичного підприємства на основі європейського досвіду	16
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АККОРД ТУР»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Аккорд Тур»	29
2.2. Аналіз функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур»	41
2.3. Діагностика ефективності системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» на основі SWOT-аналізу	58
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АККОРД ТУР» З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АНТИКРИЗОВИХ ПРАКТИК	72
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» в умовах кризових викликів	72
3.2. Розробка антикризових заходів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» з використанням європейського досвіду	80
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної галузі відбувається в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності та постійних кризових викликів. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, зміна споживчої поведінки, а також воєнні дії на території України суттєво впливають на функціонування туристичних підприємств, ускладнюючи процеси управління та підвищуючи вимоги до ефективності менеджменту. За таких умов традиційні підходи до управління туристичними підприємствами втрачають свою результативність, що зумовлює необхідність формування цілісної, адаптивної та антикризово орієнтованої системи менеджменту.

Система менеджменту туристичного підприємства виступає ключовим інструментом забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Саме через ефективну систему менеджменту здійснюється координація ресурсів, організація бізнес-процесів, управління персоналом, взаємодія з клієнтами та партнерами, а також формування здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах кризових викликів особливого значення набуває інтеграція антикризового менеджменту в загальну систему управління туристичним підприємством, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й використовувати їх як чинник управлінського оновлення.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення системи менеджменту туристичних підприємств України з урахуванням сучасних європейських підходів до антикризового управління. Практика функціонування туристичного бізнесу в умовах нестабільності свідчить про потребу впровадження системних управлінських рішень, орієнтованих на підвищення адаптивності, стійкості та ефективності діяльності підприємств туристичної сфери.

Проблематика управління туристичними підприємствами, стратегічного та антикризового менеджменту знайшла відображення в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема І. Ансоффа, А. Файоля, П. Друкера, М. Мескона, О. Виханського, Л. Балабанової, О. Кузьміна, Л. Скібіцької та інших. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування та удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства в умовах кризових викликів, з урахуванням європейського досвіду, потребують подальшого ґрунтовного аналізу й практичного обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних напрямів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства з урахуванням сучасних кризових викликів та європейських антикризових практик.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади формування системи менеджменту туристичного підприємства в сучасних умовах розвитку туризму;
- проаналізувати роль і місце антикризового менеджменту в системі управління туристичним підприємством на основі європейського досвіду;
- надати організаційно-економічну характеристику туристичного підприємства «Аккорд Тур»;
- здійснити аналіз функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур»;
- провести діагностику ефективності системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» на основі SWOT-аналізу;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства в умовах кризових викликів;

– розробити антикризові заходи удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» з використанням європейського досвіду та оцінити їх очікувану ефективність.

Об’єктом дослідження є система менеджменту туристичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність управлінських процесів, методів та інструментів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур».

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері туризму, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти профільних органів, фінансова та управлінська звітність туристичного підприємства «Аккорд Тур», а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема системний і структурно-функціональний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, економічного аналізу, SWOT-аналізу, графічний і табличний методи. Обробка та узагальнення даних здійснювалися з використанням сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система менеджменту туристичного підприємства як об'єкт управління в сучасних умовах розвитку туризму

Розвиток туристичної галузі у XXI столітті відбувається в умовах високої динамічності, зростання конкуренції, цифрової трансформації та постійного впливу зовнішніх ризиків. Туристичні підприємства функціонують у складному середовищі, яке характеризується нестабільністю попиту, сезонністю, залежністю від соціально-економічних і політичних факторів, а також зростаючими очікуваннями споживачів щодо якості, безпеки та персоналізації туристичних послуг. У таких умовах ключовою передумовою ефективної діяльності туристичного підприємства є наявність дієвої та адаптивної системи менеджменту.

Система менеджменту туристичного підприємства виступає не лише інструментом організації поточної діяльності, а й стратегічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку. Саме через систему менеджменту реалізуються управлінські рішення, формується організаційна поведінка, координуються ресурси та забезпечується здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У науковій літературі поняття «система менеджменту» трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів і методів управління, спрямованих на досягнення цілей організації. У контексті туристичного підприємства система менеджменту має специфічні ознаки, зумовлені особливостями туристичного продукту, високим рівнем участі людського фактора, необхідністю постійної взаємодії з клієнтами та партнерами, а також інтеграцією різних видів діяльності в межах одного бізнес-процесу.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «система менеджменту» свідчить про відсутність єдиного універсального визначення та водночас про спільне розуміння її як цілісного, динамічного й багатокомпонентного утворення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «система менеджменту»

Науковець	Визначення поняття «система менеджменту»
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	Система менеджменту розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій і процесів, за допомогою яких організація планує, організовує, мотивує та контролює діяльність з метою досягнення поставлених цілей.
Друкер П.	Система менеджменту є цілісною організаційною конструкцією, що забезпечує ефективне використання ресурсів шляхом прийняття управлінських рішень, орієнтованих на результат та довгострокову ефективність організації.
Файоль А.	Система менеджменту трактується як впорядкована сукупність управлінських дій і принципів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування організації через планування, організацію, координацію та контроль.
Кунц Г., О'Доннелл С.	Система менеджменту — це структурований процес управління, який об'єднує цілі, функції, методи та ресурси організації в єдиний механізм для досягнення ефективності діяльності.
Ансофф І.	Система менеджменту визначається як інструмент стратегічного реагування організації на зміни зовнішнього середовища шляхом формування адаптивних управлінських рішень.
Балабанова Л.В.	Система менеджменту підприємства є сукупністю організаційних структур, методів і управлінських процесів, що забезпечують цілеспрямований вплив на діяльність підприємства з метою підвищення його ефективності.
Виханський О.С.	Система менеджменту розглядається як інтегрована сукупність елементів управління, що забезпечують узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища.
Кредісов А.І.	Система менеджменту підприємства — це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, процедур і механізмів, спрямованих на досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку.
Скібіцька Л.І.	Система менеджменту визначається як структурована сукупність функцій, методів і форм управління, які забезпечують цілісність і результативність управлінської діяльності підприємства.
Кузьмін О.Є.	Система менеджменту підприємства є динамічним утворенням, що поєднує управлінські функції, інформаційні потоки та організаційні зв'язки з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства.
Мельник Л.Г.	Система менеджменту трактується як багаторівневий механізм управління, який охоплює стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення підприємства.
Бондаренко С.М.	Система менеджменту підприємства розглядається як інструмент комплексного управління ресурсами та бізнес-процесами, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізовані підходи дозволяють розглядати систему менеджменту туристичного підприємства як інтегровану сукупність управлінських функцій, процесів і організаційних механізмів, адаптованих до специфіки туристичної діяльності [19].

Туристичний продукт має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні складові, послуги різних постачальників, інформаційні, логістичні та комунікаційні елементи. Це зумовлює необхідність системного підходу до управління, за якого всі функціональні підсистеми підприємства розглядаються у взаємозв'язку та взаємозалежності. Відповідно, система менеджменту туристичного підприємства повинна забезпечувати узгодженість управлінських рішень, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також ефективну координацію внутрішніх і зовнішніх процесів.

Як об'єкт управління система менеджменту туристичного підприємства охоплює організаційну структуру, управлінські процеси, кадровий потенціал, інформаційні потоки, корпоративну культуру та механізми прийняття рішень. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію, але лише їх узгоджена взаємодія забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Особливе значення в системі менеджменту туристичного підприємства має функціональний аспект управління. Класичні функції менеджменту, планування, організація, мотивація, контроль і координація, у туристичній сфері набувають специфічного змісту. Планування в туризмі пов'язане з прогнозуванням попиту, розробкою туристичних продуктів, формуванням маршрутів і програм обслуговування з урахуванням сезонності та ринкових тенденцій. Організація передбачає побудову гнучкої структури управління, здатної швидко адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з партнерами. Мотивація персоналу набуває особливої ваги через високу залежність якості туристичних послуг від професіоналізму, комунікативних навичок і клієнтоорієнтованості працівників. Контроль у системі менеджменту

туристичного підприємства спрямований не лише на фінансові результати, а й на якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів та дотримання стандартів сервісу.

Сучасні умови розвитку туризму зумовлюють трансформацію традиційних підходів до управління. Глобалізація туристичного ринку, розвиток онлайн-платформ, цифрових сервісів і систем бронювання змінюють роль менеджменту та висувають нові вимоги до управлінських компетенцій. Туристичні підприємства дедалі частіше змушені працювати в режимі реального часу, швидко обробляти інформацію, приймати рішення в умовах невизначеності та взаємодіяти з клієнтами через цифрові канали комунікації.

У цьому контексті система менеджменту туристичного підприємства повинна ґрунтуватися на поєднанні класичних і сучасних методологічних підходів. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісний організм, у якому всі елементи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення спільної мети. Процесний підхід акцентує увагу на управлінні бізнес-процесами, орієнтованими на створення цінності для споживача. Стратегічний підхід забезпечує довгострокову орієнтацію управлінських рішень та узгодження поточної діяльності з місією і цілями підприємства. Адаптивний підхід, своєю чергою, дозволяє системі менеджменту гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив кризових чинників.

Еволюція підходів до управління туристичними підприємствами зумовлена змінами ринкового середовища, зростанням ролі клієнтоорієнтованості та впливом кризових чинників. Порівняння класичного та сучасного підходів до менеджменту в туризмі наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика класичного та сучасного підходів до
менеджменту туристичних підприємств

Критерій порівняння	Класичний підхід до менеджменту в туризмі	Сучасний підхід до менеджменту в туризмі
Орієнтація управління	Орієнтація на внутрішні процеси підприємства та досягнення планових показників	Орієнтація на клієнта, цінність туристичного досвіду та довгострокові відносини
Характер управлінських рішень	Переважно реактивний характер, рішення приймаються після виникнення проблем	Проактивний характер, рішення ґрунтуються на прогнозуванні, аналізі ризиків та сценарному плануванні
Роль зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище розглядається як відносно стабільне	Зовнішнє середовище визнається динамічним, нестабільним і таким, що потребує постійної адаптації
Підхід до організаційної структури	Жорстка ієрархічна структура управління	Гнучка, адаптивна структура з елементами децентралізації
Управління персоналом	Персонал розглядається переважно як ресурс	Персонал розглядається як ключовий актив та носій сервісної цінності
Мотивація персоналу	Орієнтація на матеріальні стимули	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, розвиток компетенцій
Управління якістю послуг	Контроль якості здійснюється після надання послуги	Управління якістю інтегроване у всі етапи формування туристичного продукту
Комунікації	Переважно вертикальні комунікації	Інтегровані вертикальні й горизонтальні комунікації, активна взаємодія з клієнтами
Використання інформаційних технологій	Обмежене застосування ІТ у внутрішніх процесах	Активне використання цифрових платформ, CRM-систем, онлайн-комунікацій
Підхід до ризиків і криз	Відсутність системного управління ризиками	Інтеграція антикризового менеджменту та резильєнтності в систему управління
Орієнтація на розвиток	Короткострокова ефективність	Стійкий розвиток, інноваційність та довгострокова конкурентоспроможність

Як свідчать дані таблиці 1.2, сучасний підхід до менеджменту туристичних підприємств базується на принципах адаптивності, цифровізації

та інтеграції антикризових механізмів, що забезпечує підвищення стійкості підприємств в умовах нестабільності.

Важливою характеристикою сучасної системи менеджменту туристичного підприємства є її клієнтоорієнтованість. Туристичний бізнес дедалі більше зосереджується на індивідуальних потребах споживачів, персоналізації послуг та формуванні позитивного досвіду клієнта. Це вимагає інтеграції маркетингових, комунікаційних і сервісних функцій у єдину управлінську систему, здатну оперативно реагувати на зміну споживчих очікувань [30].

Окрім цього, система менеджменту туристичного підприємства має враховувати фактори сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Сучасний туризм дедалі частіше розглядається не лише як економічна діяльність, а як соціально значущий сектор, що впливає на розвиток територій, збереження культурної спадщини та навколишнього середовища. У зв'язку з цим управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням довгострокових наслідків для суспільства та довкілля.

Таким чином, система менеджменту туристичного підприємства як об'єкт управління є багатовимірною та динамічною категорією. Вона поєднує організаційні, економічні, соціальні та інформаційні компоненти й функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Ефективність такої системи визначається здатністю підприємства забезпечувати узгодженість управлінських рішень, адаптуватися до змін, підтримувати високу якість туристичних послуг і досягати стратегічних цілей розвитку.

Саме розуміння системи менеджменту туристичного підприємства як цілісного об'єкта управління створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу її функціонування, оцінювання ефективності та розробки шляхів удосконалення, зокрема в умовах кризових викликів, що є особливо актуальним для сучасної туристичної галузі.

1.2. Антикризовий менеджмент у системі управління туристичного підприємства на основі європейського досвіду

Сучасний розвиток туристичної галузі відбувається в умовах постійних кризових викликів, що мають як глобальний, так і локальний характер. Пандемії, природні катастрофи, фінансово-економічні потрясіння, політична нестабільність, воєнні конфлікти, технологічні збої та інформаційні загрози дедалі частіше впливають на функціонування туристичних підприємств. За таких умов традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на стабільність і прогнозованість зовнішнього середовища, втрачають свою ефективність. Це зумовлює необхідність інтеграції антикризового менеджменту в загальну систему управління туристичним підприємством.

Антикризовий менеджмент у туризмі доцільно розглядати як комплекс управлінських заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, мінімізацію їх негативних наслідків та забезпечення стійкого функціонування і відновлення діяльності підприємства. Водночас сучасні наукові підходи підкреслюють, що антикризовий менеджмент не повинен обмежуватися реакцією на вже наявну кризу, а має бути інтегрованим елементом стратегічного та операційного управління.

Європейський підхід до антикризового менеджменту в туризмі базується на концепції стійкості, яка передбачає здатність туристичних підприємств передбачати потенційні загрози, готуватися до них, ефективно реагувати на кризові події та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такий підхід узагальнено в аналітичному звіті «Crisis Management and Governance in Tourism» (2024), підготовленому для інституцій Європейського Союзу, який відображає сучасне бачення антикризового управління в туристичній сфері.

У межах європейської практики кризи в туризмі розглядають як надзвичайну або нестандартну ситуацію, що створює загрозу життєздатності туристичного підприємства та потребує своєчасної, скоординованої й

адаптивної управлінської реакції. Особливістю криз у туризмі є їх системний характер, оскільки негативні наслідки поширюються не лише на окреме підприємство, а й на пов'язані сегменти туристичного ринку та місцеві громади.

Європейські дослідження підкреслюють, що туристична галузь протягом останніх десятиліть зазнавала впливу різних типів криз, серед яких природні, медико-санітарні, фінансові, соціальні та техногенні. Особливо показовим став досвід пандемії COVID-19, яка виявила низку системних проблем у діяльності туристичних підприємств, зокрема відсутність підготовлених кризових планів, недостатній рівень управлінської координації та обмежені можливості для оперативного прийняття рішень.

У сучасних європейських підходах значна увага приділяється класифікації криз залежно від швидкості їх виникнення та характеру впливу. Поряд із раптовими кризами виокремлюються поступові та прогнозовані загрози, що тривалий час ігноруються, але мають значний деструктивний потенціал. Такий підхід дозволяє туристичним підприємствам заздалегідь ідентифікувати вразливі місця в системі менеджменту та розробляти превентивні управлінські заходи.

Антикризовий менеджмент у європейській практиці розглядається як циклічний процес, що охоплює етапи ідентифікації ризиків, превентивного планування, реагування та відновлення діяльності підприємства (рис. 1.2).

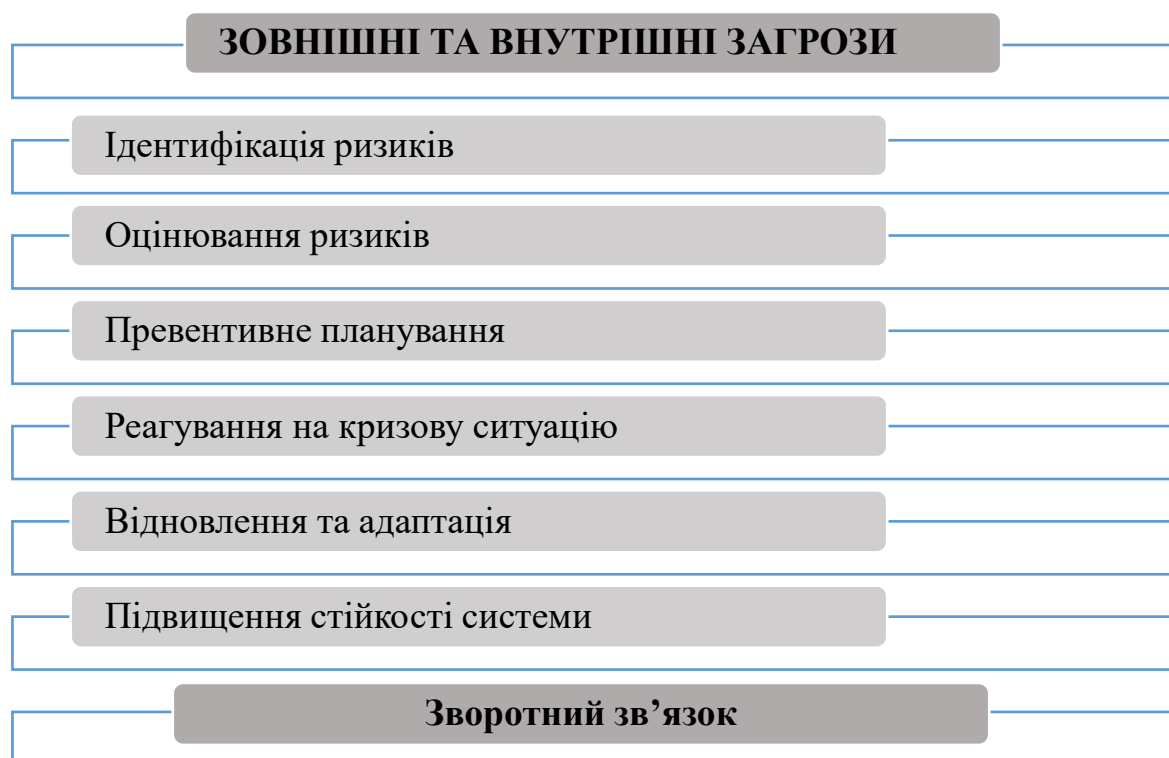


Рис. 1.1. Модель антикризового менеджменту туристичного підприємства в європейській практиці

Ключову роль у забезпеченні ефективного антикризового менеджменту відіграє інституційне управління та управлінська координація. Європейський досвід свідчить, що чіткий розподіл управлінських ролей, налагоджена взаємодія між підрозділами та прозорі механізми прийняття рішень значно підвищують здатність туристичних підприємств реагувати на кризові виклики. Натомість фрагментарність управління, відсутність координації та слабка внутрішня комунікація суттєво знижують ефективність антикризових заходів.

Важливим елементом сучасного антикризового менеджменту є управління ризиками, яке передбачає систематичну ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання їх імовірності та можливих наслідків для діяльності туристичного підприємства. Перехід від ситуативного реагування до ризик-орієнтованого управління дозволяє підвищити адаптивність системи менеджменту та зменшити негативний вплив кризових подій.

Основні складові антикризового менеджменту туристичного підприємства в європейській практиці систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.2

Ключові складові антикризового менеджменту туристичного підприємства за європейським підходом

Складова антикризового менеджменту	Зміст та управлінська роль
Управління ризиками	Виявлення, оцінювання та мінімізація внутрішніх і зовнішніх загроз
Кризове планування	Розробка сценаріїв дій на випадок кризових ситуацій
Кризова комунікація	Забезпечення прозорості взаємодії з клієнтами, персоналом і партнерами
Людський капітал	Підготовка персоналу та розвиток управлінських компетенцій
Інституційне управління та координація	Узгодження дій між управлінськими рівнями та підрозділами
Цифрові інструменти	Моніторинг, аналіз даних і підтримка управлінських рішень
Партнерська взаємодія	Співпраця з галузевими структурами та зовнішніми стейкхолдерами

Аналіз складових антикризового менеджменту туристичного підприємства, наведених у таблиці 1.3, свідчить про його комплексний та міждисциплінарний характер. На відміну від традиційного розуміння антикризового управління як сукупності оперативних заходів реагування, європейський підхід розглядає його як інтегрований елемент системи менеджменту, що охоплює стратегічний, організаційний, кадровий та інформаційний рівні управління [43].

Ключовою складовою антикризового менеджменту є управління ризиками, яке формує основу для превентивного характеру управлінських рішень. Систематична ідентифікація та оцінювання ризиків дозволяють туристичному підприємству не лише своєчасно реагувати на потенційні

загрози, а й адаптувати стратегічні цілі з урахуванням змін зовнішнього середовища. У цьому контексті управління ризиками виступає не ізольованим інструментом, а початковою ланкою всього антикризового циклу.

Кризове планування, у свою чергу, забезпечує трансформацію результатів ризик-аналізу в конкретні управлінські сценарії. Його аналітична цінність полягає в тому, що підприємство заздалегідь формує набір альтернативних дій, що знижує рівень управлінської невизначеності в умовах кризових ситуацій. Для туристичних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх факторів, сценарне планування стає важливим інструментом забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Значну роль у системі антикризового менеджменту відіграє кризова комунікація, яка безпосередньо впливає на репутаційну стійкість туристичного підприємства. Аналітичний огляд європейських підходів свідчить, що ефективна комунікація в кризових умовах сприяє збереженню довіри клієнтів і партнерів, а також мінімізує негативні інформаційні ефекти. Водночас слабка або несвоєчасна комунікація може суттєво посилити кризу, навіть якщо її первинні економічні наслідки є відносно обмеженими [8].

Людський капітал у таблиці 1.3 представлено як окрему складову антикризового менеджменту, що підкреслює його стратегічне значення. У туристичній галузі саме персонал забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами, а тому рівень професійної підготовки, стресостійкість і мотивація працівників визначають ефективність реалізації антикризових заходів. Європейський досвід демонструє, що інвестиції в розвиток управлінських і сервісних компетенцій персоналу підвищують адаптивність підприємства та сприяють швидшому відновленню після криз.

Окремої уваги заслуговує складова інституційного управління та управлінської координації, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень на різних рівнях організації. Аналітичні дослідження підтверджують, що фрагментарність управління та відсутність чітко визначених управлінських ролей суттєво знижують ефективність антикризового менеджменту. Натомість

налагоджена управлінська координація сприяє швидкому прийняттю рішень, оптимальному розподілу ресурсів і зменшенню внутрішніх конфліктів у кризовий період.

Цифрові інструменти, представлені в таблиці 1.3, відіграють роль каталізатора антикризових управлінських процесів. Використання аналітичних платформ, CRM-систем і цифрових каналів комунікації дозволяє туристичним підприємствам оперативно отримувати інформацію, аналізувати зміну попиту та коригувати управлінські дії в режимі реального часу. Таким чином, цифровізація управління підвищує прозорість процесів і знижує ризик прийняття інтуїтивних або несистемних рішень.

Партнерська взаємодія завершує логіку антикризового менеджменту, відображену в таблиці 1.3, і підкреслює мережевий характер туристичної діяльності. Туристичні підприємства рідко діють ізольовано, тому ефективна взаємодія з галузевими об'єднаннями, транспортними компаніями, закладами розміщення та місцевими органами влади підсилює здатність підприємства долати кризові ситуації. Європейська практика підтверджує, що саме коопераційні моделі управління забезпечують вищий рівень стійкості туристичного бізнесу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що складові антикризового менеджменту, систематизовані в таблиці 1.3, формують цілісну управлінську модель, орієнтовану на довгострокову стійкість туристичного підприємства. Їх інтеграція в загальну систему менеджменту дозволяє перейти від реактивного управління кризами до проактивного й адаптивного підходу, що створює теоретичне та методологічне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у межах третього розділу кваліфікаційної роботи.

Окрему увагу в європейських дослідженнях приділено ролі інформації та цифрових інструментів в антикризовому управлінні. Сучасні туристичні підприємства дедалі більше покладаються на аналітичні дані, цифрові платформи та системи прогнозування, що забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищує стійкість бізнесу в умовах нестабільності.

Таким чином, антикризовий менеджмент у системі управління туристичного підприємства в європейській практиці розглядається як безперервний, комплексний процес, спрямований на забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку. Інтеграція антикризових підходів у загальну систему менеджменту створює методологічне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління туристичними підприємствами в умовах кризових викликів.

Важливою складовою антикризового менеджменту в системі управління туристичного підприємства є кризова комунікація. У європейській практиці вона розглядається не лише як інструмент інформування, а як стратегічний механізм збереження довіри клієнтів, партнерів і персоналу. Туристичні підприємства функціонують у сфері, де репутація та імідж відіграють ключову роль, а будь-яка кризова подія швидко набуває публічного розголосу. За таких умов несистемна або запізніла комунікація може посилити негативні наслідки кризи навіть більше, ніж сама кризова подія [33].

Сучасні європейські підходи виходять із того, що кризова комунікація має бути інтегрованою частиною системи менеджменту туристичного підприємства та ґрунтуватися на принципах прозорості, послідовності й відповідальності. Важливим є не лише зміст повідомлень, а й швидкість реагування, канали поширення інформації та здатність менеджменту підтримувати двосторонній діалог із зацікавленими сторонами. Туристичні підприємства, які заздалегідь формують комунікаційні протоколи на випадок кризових ситуацій, демонструють вищий рівень стійкості та швидше відновлюють довіру клієнтів.

Окрему увагу в європейській практиці приділяють внутрішній кризовій комунікації. Персонал туристичного підприємства виступає не лише виконавцем управлінських рішень, а й носієм інформації та репрезентантом бренду в очах клієнтів. Відсутність чітких внутрішніх комунікацій у кризовий період призводить до зростання невизначеності, зниження мотивації та поширення неофіційної інформації, що негативно впливає на загальну

ефективність управління. Саме тому в сучасних системах антикризового менеджменту внутрішня комунікація розглядається як ключовий елемент підтримки організаційної стабільності.

Людський капітал є ще одним критично важливим компонентом антикризового менеджменту в туризмі. Європейські дослідження послідовно підкреслюють, що рівень підготовки управлінського персоналу, його здатність діяти в умовах невизначеності та приймати відповідальні рішення значною мірою визначають ефективність антикризових заходів. Туристична галузь традиційно характеризується високою залежністю від людського чинника, а якість послуг безпосередньо пов'язана з професійними та комунікативними компетенціями працівників.

В умовах кризових викликів особливого значення набуває розвиток управлінських компетенцій, пов'язаних зі стратегічним мисленням, управлінням ризиками, емоційною стійкістю та здатністю працювати з клієнтами в складних ситуаціях. Європейська практика свідчить, що туристичні підприємства, які інвестують у навчання персоналу та формування культури готовності до криз, демонструють вищий рівень адаптивності та швидше повертаються до стабільної діяльності.

Поряд із розвитком компетенцій важливу роль відіграє мотиваційний аспект антикризового менеджменту. Кризові періоди часто супроводжуються скороченням доходів, зростанням навантаження та психологічним тиском на персонал. За таких умов традиційні мотиваційні інструменти можуть втрачати ефективність. Європейські підходи акцентують увагу на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема визнанні внеску працівників, підтримці балансу між роботою та особистим життям, а також залученні персоналу до процесу прийняття управлінських рішень [27].

Важливим напрямом сучасного антикризового менеджменту є використання кращих європейських практик, що сформувалися в результаті подолання масштабних кризових подій. До таких практик належить розробка сценарних планів, які передбачають різні варіанти розвитку подій і відповідні

управлінські дії. Сценарне планування дозволяє туристичним підприємствам не лише реагувати на кризу, а й заздалегідь оцінювати можливі наслідки управлінських рішень та обирати найбільш ефективні стратегії поведінки.

Ще однією поширеною практикою є створення міжфункціональних кризових команд, до складу яких входять представники різних підрозділів підприємства. Такий підхід забезпечує комплексний погляд на проблему, підвищує швидкість ухвалення рішень і сприяє кращій координації дій. Для туристичних підприємств, діяльність яких пов'язана з великою кількістю партнерів і контрагентів, міжфункціональна взаємодія є особливо важливою.

Європейський досвід також демонструє зростаючу роль цифрових технологій у системі антикризового менеджменту. Використання CRM-систем, аналітичних платформ, інструментів моніторингу попиту та онлайн-комунікацій дозволяє туристичним підприємствам оперативно відстежувати зміни ринкової ситуації, швидко інформувати клієнтів і коригувати управлінські рішення. Цифровізація управлінських процесів розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний чинник підвищення стійкості бізнесу.

У сучасних європейських підходах особливе значення надається використанню цифрових інструментів, які трансформують антикризовий менеджмент туристичних підприємств у даних-орієнтовану систему управління. Узагальнення таких інструментів наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Цифрові інструменти антикризового менеджменту туристичних
підприємств у сучасній європейській практиці

Група цифрових інструментів (умовна назва)	Зміст та управлінське призначення
Early Warning Systems (системи раннього попередження)	Аналітичні інструменти, що дозволяють виявляти потенційні кризові сигнали на ранніх етапах на основі аналізу попиту, бронювань, відгуків клієнтів та зовнішніх індикаторів.
Smart Decision Dashboards (інтелектуальні управлінські панелі)	Цифрові платформи для візуалізації ключових показників діяльності, які забезпечують швидке прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях.
AI-powered Demand Analytics (аналітика попиту з використанням штучного інтелекту)	Інструменти прогнозування змін попиту та поведінки споживачів на основі великих масивів даних і машинного навчання.
Digital Crisis Communication Tools (цифрові інструменти кризової комунікації)	Онлайн-платформи, CRM-системи та автоматизовані канали комунікації для оперативного інформування клієнтів і партнерів у кризових умовах.
Scenario Planning Software (програмні засоби сценарного планування)	Цифрові рішення для моделювання різних кризових сценаріїв і оцінювання можливих управлінських наслідків.
Employee Experience Platforms (платформи управління досвідом персоналу)	Інструменти для підтримки внутрішніх комунікацій, мотивації та психологічної стійкості персоналу в періоди криз.
Partnership Management Systems (системи управління партнерською взаємодією)	Цифрові платформи для координації дій з партнерами, постачальниками та зовнішніми стейкхолдерами.

Представлена класифікація цифрових інструментів свідчить про трансформацію антикризового менеджменту в туризмі від інтуїтивного реагування до даних-орієнтованого управління. Використання систем раннього попередження та аналітичних панелей дозволяє туристичним підприємствам завчасно виявляти ознаки нестабільності та мінімізувати ризик прийняття запізнених управлінських рішень. Застосування інструментів штучного інтелекту та сценарного планування сприяє підвищенню точності прогнозів і формуванню більш гнучких управлінських стратегій. Водночас цифрові платформи кризової комунікації та управління персоналом

забезпечують підтримку репутаційної стійкості та внутрішньої стабільності підприємства.

Окремої уваги заслуговує питання взаємодії туристичних підприємств із зовнішнім середовищем у кризових умовах. Європейські підходи наголошують на важливості партнерства, координації дій із галузевими асоціаціями, органами влади та місцевими громадами. Така взаємодія дозволяє об'єднувати ресурси, обмінюватися інформацією та зменшувати негативні наслідки кризових подій. Для туристичних підприємств, які часто залежать від регіонального контексту, це має особливе значення.

Таким чином, антикризовий менеджмент у системі управління туристичного підприємства в європейській практиці формується як багатовимірна концепція, що поєднує управління ризиками, кризову комунікацію, розвиток людського капіталу, цифровізацію та інституційну координацію. Такий підхід дозволяє туристичним підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й використовувати кризові ситуації як можливість для оновлення управлінських практик і підвищення конкурентоспроможності.

Інтеграція антикризового менеджменту в загальну систему управління туристичного підприємства створює підґрунтя для формування стійкої, адаптивної та клієнтоорієнтованої моделі управління. Саме на цій основі стає можливим обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства з урахуванням європейського досвіду, що буде предметом подальшого дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено теоретико-методологічні засади формування системи менеджменту туристичного підприємства в сучасних умовах розвитку туризму. Проведений аналіз дозволив узагальнити наукові підходи до трактування системи менеджменту та визначити її ключову роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та стійкості туристичних підприємств.

Установлено, що система менеджменту туристичного підприємства є складним, багатокомпонентним утворенням, яке охоплює організаційні, функціональні, кадрові, інформаційні та комунікаційні елементи. Її ефективність визначається не окремими управлінськими інструментами, а узгодженістю управлінських процесів, здатністю до адаптації та орієнтацією на потреби споживачів туристичних послуг. Виявлено, що сучасні умови функціонування туристичної галузі потребують переходу від жорстких ієрархічних моделей управління до більш гнучких і клієнтоорієнтованих підходів.

У межах розділу обґрунтовано, що антикризовий менеджмент є невід'ємною складовою системи управління туристичного підприємства. Європейський досвід свідчить про доцільність інтеграції антикризових підходів у стратегічне та операційне управління, що дозволяє перейти від реактивного реагування на кризові події до проактивного й адаптивного управління. Особливу увагу приділено концепції стійкості, яка розглядається як здатність підприємства передбачати ризики, ефективно реагувати на кризові виклики та відновлювати діяльність з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Доведено, що ефективний антикризовий менеджмент у туризмі ґрунтується на системному управлінні ризиками, наявності кризового планування, налагодженій кризовій комунікації та розвитку людського капіталу. Встановлено, що інституційне управління та управлінська

координація відіграють ключову роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень і підвищенні стійкості туристичних підприємств у кризових умовах. Значення цифрових інструментів у сучасних європейських підходах полягає в підвищенні прозорості управлінських процесів, своєчасності прийняття рішень і зниженні рівня невизначеності.

Узагальнення теоретичних положень і сучасних європейських практик дозволило сформулювати концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу системи менеджменту туристичного підприємства. Отримані висновки слугують методологічною основою для оцінювання ефективності управлінських процесів у діяльності туристичного підприємства «Аккорд Тур» та для обґрунтування напрямів удосконалення його системи менеджменту в умовах сучасних кризових викликів, що буде здійснено в наступних розділах дослідження.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АККОРД ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Аккорд Тур»

Туристичне підприємство «Аккорд-тур» як суб'єкт підприємницької діяльності було створено в грудні 2003 року та є найбільшим туристичним оператором м. Львова. ТОВ «Аккорд-Тур» є оператором, на що має туроператорську ліцензію, яка вперше була видана 25 березня 2004 року, остання видана 16 березня 2012 рока з необмеженим терміном дії. Фактичну діяльність підприємство розпочало в липні 2004 року. Вид господарської діяльності: туроператорська діяльність. Юридична адреса: 79038 м. Львів, вул. Китайська 85. Фактична адреса: 79008 м. Львів, вул. Новий Світ, 15, офіс 5, тел/факс: +380736303638, +380633683838, офіційний сайт <https://www.accordtour.com>. Форма власності: недержавна власність.

Туристична філія «Аккорд-тур» розташована за адресою: м. Київ, вул. Басейна, 23/1.

Підприємство «Аккорд-тур» створено і діє на основі Статуту та законодавства України. Всі основні положення функціонування підприємства зафіксовані в Статуті.

Вищим органом підприємства є збори засновників. Вони складаються з засновників підприємства або призначених ними представників.

Виконавчий орган у туристичній фірмі одноособовий – директор (рис.2.1). Директор вирішує усі питання діяльності підприємства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів засновників. Збори засновників можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції директора.

Директор підзвітна особа зборам засновників і організує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для засновників. Директор діє від імені товариства в межах, встановлених законодавством та

установчими документами. Директор не може бути одночасно головою зборів засновників.

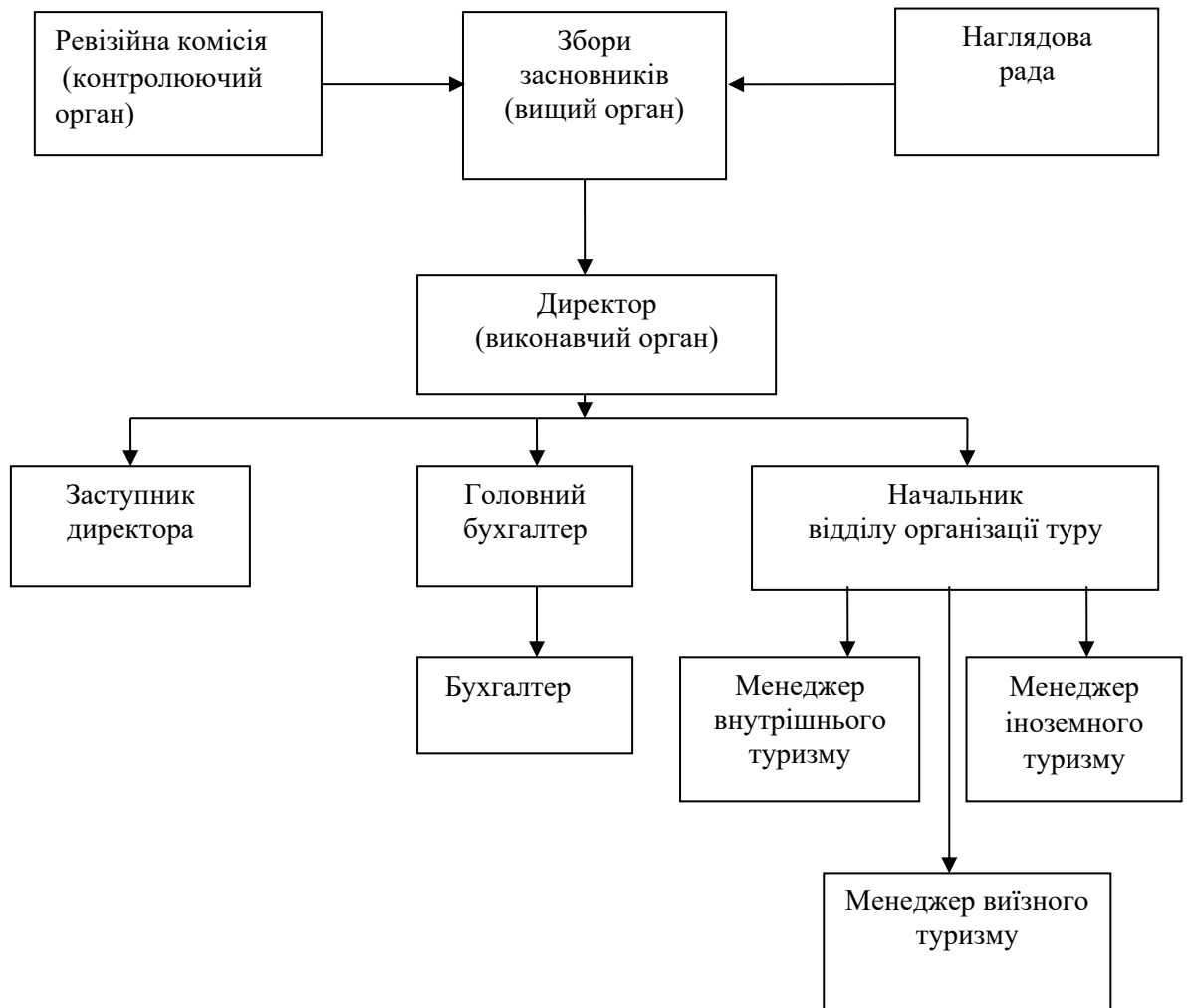


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Аккорд-тур»

Контроль за діяльністю директора туристичного підприємства «Аккорд-тур» здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами засновників з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше 3 осіб. Перевірка діяльності директора товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу засновників. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб підприємства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень. Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок вищому органу товариства. Ревізійна

комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства. Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам товариства або виявлено зловживання посадовими особами товариства. На підприємстві працює 8 осіб.

Основними цілями господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є:

- робота з клієнтами і забезпечення надання туристичних послуг достатньої якості;
- отримання прибутку;
- підтримання відповідного рівня життя співробітників.

У широкому розумінні основною метою туристичного агентства «Аккорд-тур» є організація туристичних подорожей жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Предметом діяльності «Аккорд-тур» є:

- надання послуг по прийому та обслуговування іноземних туристів та громадян України;
- надання іноземним туристам і громадянам України, вітчизняним та іноземним юридичним особам, організаціям комплексу туристичних послуг: гідів перекладачів, екскурсійного обслуговування, помешкання, харчування, транспортного обслуговування та інших послуг і заходів;
- надання послуг по легалізації документів у Міністерстві юстиції, Міністерстві закордонних справ, та нотаріальних контор;
- здійснення посередницької діяльності щодо представлення інтересів громадян, підприємств та організацій за їх дорученням перед УПР і МР МВС України з питань паспортно-візової роботи;
- надання послуг мешканцям в м. Києві;

- організація усіх видів пасажирських перевезень у складі комплексного туристичного обслуговування на залізниці, на підставі фрахтування морських та річних суден, чартерних авіарейсів, бронювання місць для туристичних груп та індивідуальних туристів на морських, річкових суднах та лінійних авіарейсах;

- здійснення імпортно-експортних операцій, проведення біржових, лізингових та дилерських операцій, рекламної роботи та маркетингу, надання посередницьких, побутових, консультаційних, інформаційних, страхових, аудиторських, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам за національну та іноземну валюту;

- надання послуг громадянам України та іноземним громадянам (туристам) по оформленню страхових полісів в сфері туризму та віз для в'їзду та виїзду за кордон;

- організація навчання, стажування, виробничої практики за кордоном;

- організація міжнародного та внутрішнього туризму.

Підприємство здійснює наступні види господарської діяльності: організація іноземного туризму, внутрішнього туризму, зарубіжного туризму та екскурсійної діяльності.

Туристична компанія намагається збільшувати обсяг і якість пропонованих послуг. Вона здійснює прибуткову діяльність протягом останніх років. Дані про основні фінансово-економічні показники діяльності «Аккорд-тур» наведені в табл. 2.1.

Проаналізувавши основні показники ТОВ «Аккорд-тур» бачимо, що обсяг виручки від надання послуг даного підприємства у 2024 році зменшився на 39,8% в порівнянні з 2023 роком. Так, у 2024 році дохід від реалізації послуг склав 297 тис. грн., що на 118,2 тис. грн. менше ніж у 2023 році (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Аккорд-тур» за 2023-2024 рр.

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
					Абс.,±	Відн.,%
1	Дохід (виручка) від реалізації послуг (послуг, робіт)	Тис.грн.	415,2	297	-118,2	-39,80
2	Податкові відрахування з доходу	Тис.грн	69,3	49,5	-19,8	-40,00
3	Чистий дохід	Тис.грн	345,9	247,5	-98,4	-39,76
4	Собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт)	Тис.грн	222	168,3	-53,7	-31,91
5	Собівартість у відсотках до виручки	%	53,47	56,67	+3,20	+5,64
6	Валовий прибуток (збиток)	Тис.грн	123,9	79,2	-44,7	-56,44
7	Валовий прибуток у % до виручки	%	29,84	26,67	-3,17	-11,90
8	Інші операційні витрати	Тис.грн	31,8	27	-4,8	-17,78
9	Фінансовий результат від звичайної діяльності	Тис.грн	92,1	52,2	-39,9	-76,44
10	Фінансовий результат від звичайної діяльності у % до виручки	%	22,18	17,58	-4,61	-26,21
11	Податок на прибуток	Тис.грн	23,03	13,05	-9,98	-7,64
12	Чистий прибуток (збиток)	Тис.грн	69,07	39,15	-29,92	-106,18
13	Рентабельність господарської діяльності	%	18,18	12,32	-5,85	-47,49
14	Середньорічна вартість основних фондів	Тис.грн	40,35	28,65	-11,7	-140,84
15	Фондовіддача	Грн./грн.	10,290	10,366	+0,08	-99,26
16	Фондомісткість	Грн./грн.	0,097	0,096	-0,001	-100,74

Можна зробити висновок, що основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» у 2024 р. зазнали негативних змін порівняно з 2023 роком. В зв'язку з цим діяльність підприємства в подальшому повинна бути направлена на пошук нових рішень.

Схематично динаміка активів, що характеризують результати фінансової діяльності туристичного агентства ТОВ «Аккорд-тур» наведена на рис. 2.2 та 2.3.

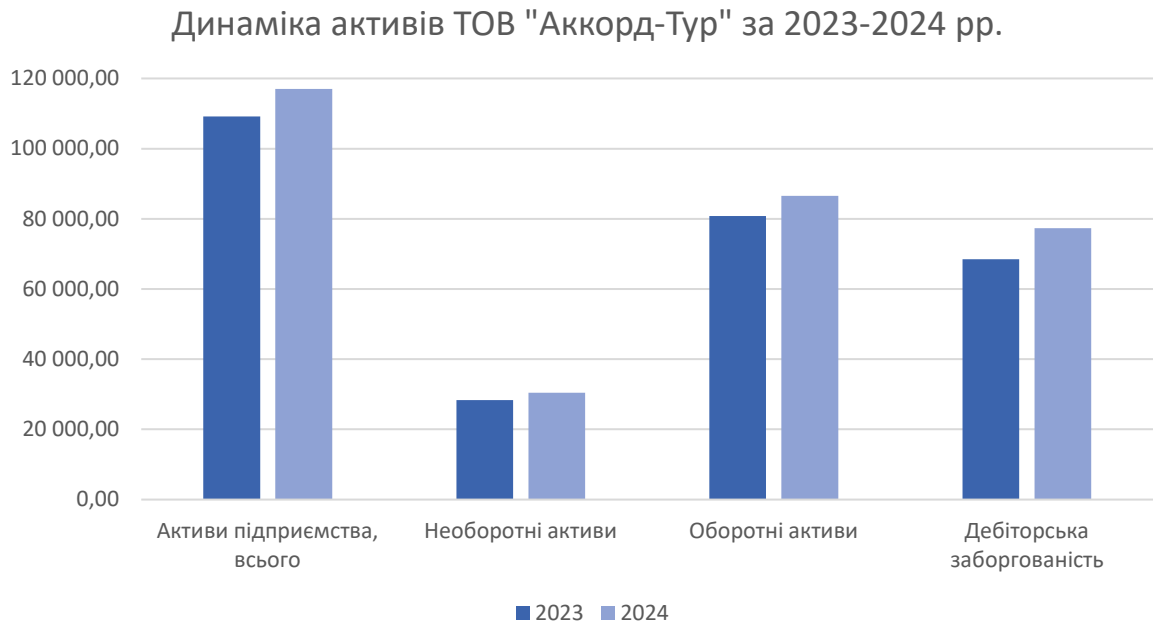


Рис. 2.2. Динаміка доходу від реалізації послуг та чистого доходу ТОВ «Аккорд-тур»



Рис. 2.3. Джерела активів ТОВ «Аккорд-тур»

Розрахуємо показники ефективності використання трудових ресурсів працівників ТОВ «Аккорд-тур» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів

ТОВ «Аккорд-тур» за 2023-2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				Абс.,±	Відн.,%
1. Дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	415,2	297,0	-118,2	-39,80
2. Чисельність працівників	чол.	8	8	0	0
3. Фонд оплати праці	тис. грн.	88,8	69,6	-19,2	-27,59
4. Продуктивність праці	тис.грн./чол.	51,9	37,2	-14,7	-39,52

Абсолютне відхилення для всіх показників знайдемо як різницю між показником звітнього року та показником минулого року.

Продуктивність праці характеризує, який дохід припадає на 1 працівника.

У 2023 році $ПП = 415,2 / 8 = 51,9$ тис.грн.

У 2024 році $ПП = 297 / 8 = 37,13$ тис.грн.

Продуктивність праці в 2024 році зменшилась на 14,7 тис.грн. на особу, тобто на 39,52 % відносно попереднього року за рахунок зменшення отриманого доходу від наданих послуг.

Як можна бачити з даних табл. 2.2, фонд оплати праці в 2024 році зменшився на 27,59 % порівняно з 2021 роком.

В значній мірі ефективність діяльності підприємства ТОВ «Аккорд-тур» визначається рентабельністю.

Розглянемо рентабельність послуг підприємства як відношення прибутку до суми витрат на виробництво і реалізацію послуг. Вона показує, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію послуг:

$$Rn = П / З * 100\%, \quad (2.1)$$

де Rn – рентабельність послуг;

$П$ – прибуток;

$З$ – витрати на виробництво і реалізацію послуг.

Рентабельність розрахуємо для прибутку від основної діяльності та чистого прибутку. Розрахунки рентабельності внесемо до табл. 2.2.

Рівень рентабельності послуг в 2024 році зріс з 31,02% до 41,49% на 10,47% порівняно з 2023 роком.

Рентабельність продажів (оборотів) – відношення прибутку від реалізації послуг до суми триманої виручки, характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку має підприємство з гривні продажів широке застосування цей показник одержав у ринковій економіці:

$$R_{np} = \Pi / B * 100\%, \quad (2.2)$$

де R_{np} – рентабельність продажів;

Π – прибуток;

B – виручка.

Проведемо розрахунки показників рентабельності відносно чистого прибутку, результати занесемо в табл. 2.3.

Рівень рентабельності обороту в 2024 році зменшився на 5,85 в.п. (від 18,17% у 2024 р. до 12,32% 2023 р.).

Рентабельність послуг зменшилась від 33,99% до 21,75%.

Рентабельність операційних витрат знизилась від 29,73% до 18,74%.

Проведемо розрахунки рентабельності власного капіталу, рентабельність необоротних активів, оборотних активів та активів в цілому. Як бачимо, рентабельність оборотних активів знизилась на 15,69 в.п. (від 33,09% до 17,4%).

Рентабельність власного капіталу зменшилась на 17,04 в.п. (від 60,46% до 43,42%), рентабельність необоротного капіталу також знизилась на 51,26 в.п. в 2024 році в порівняння з 2023 роком.

Зменшення рівнів рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» в 2024 році відбулося за рахунок зниження чистого прибутку підприємства.

Динаміку зміни показників рентабельності зобразимо на рис. 2.4.

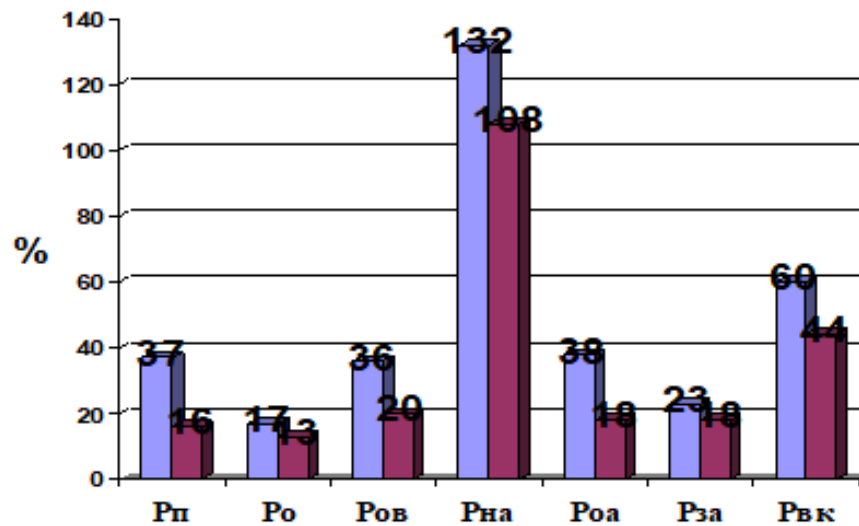


Рис. 2.4. Динаміка зміни рівня рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» за 2023-2024 рр.

Умовні позначення:

- R_p – рівень рентабельності послуг;
- R_o – рівень рентабельності обороту;
- R_{ov} – рівень рентабельності операційних витрат;
- R_{na} - рівень рентабельності необоротних активів;
- R_{oa} - рівень рентабельності оборотних активів;
- R_{za} - рівень рентабельності активів;
- R_{ak} - рівень рентабельності власного капіталу.

Зменшення рівня рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» в 2024 році порівнянно з 2023 р. 1 свідчать про те, що внутрішній стан підприємства погіршився під впливом попередніх періодів пандеміє та воєнного стану наразі. Проведемо розрахунок впливу факторів на суму прибутку ТОВ «Аккорд-тур» в 2024 році порівняно з 2023 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку від реалізації
послуг ТОВ «Аккорд-тур» за 2023-2024 рр., (тис.грн.)

Показник	Прибуток в 2023 р.	Прибуток в 2024 р.
Дохід (виручка) від реалізації послуг (В)	415,2	297
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (В)	345,9	247,5
Витрати на виробництво і реалізацію послуг (С)	253,8	195,3
Прибуток від реалізації послуг (П)	92,1	52,2

В 2024 році підприємство отримало прибуток менший, ніж в 2023 році на 39,9 тис. грн.

Зниження доходів від реалізації послуг на 98,4 тис. грн. (415,2-297) призвело до падіння росту фінансового результату (прибутку) від звичайної діяльності на 20,76 тис. грн.

$$X = \frac{\Delta Д \times P_{02021}}{100} = (98,4 * 33,09) / 100 = 20,76 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни повної собівартості на суму прибутку встановлюється порівнянням суми витрат в 2024 році, перерахованою на фактичний обсяг продажів, із сумою витрат в 2023 році:

$$\Delta Пс = 195,3 - 211,5 = - 16,2 \text{ тис. грн.}$$

Зміна суми прибутку за рахунок відпускних цін на послуги визначається зіставленням прибутку в 2024 році з умовним, який би підприємство одержало за обсягу реалізації послуг 2023 року при цінах 2023 року:

$$\Delta Пц = 92,1 - 76,8 = - 15,3 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, в 2024 році прибуток зменшився порівняно з 2023 роком на 39,9 тис. грн., за рахунок зменшення обсягу продаж зменшиться на 20,76 тис. грн., за зниження повної собівартості зменшився на 16,2 тис. грн. та за рахунок збільшення цін на послуги зріс на 15,3 тис. грн.

Розглянемо структурні елементи витрат ТОВ «Аккорд-тур» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та склад витрат ТОВ «Аккорд-тур»
за 2023-2024 рр. (тис. грн.)

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн. %
Матеріальні затрати	42,6	45,9	3,3	7,75
Витрати на оплату праці	39,6	58,8	19,2	48,48
Відрахування на соціальні заходи	14,85	22,05	7,2	48,48
Амортизаційні витрати	5,4	6,3	0,9	16,67
Інші операційні витрати	108,45	93,45	-15,0	-12,45
Разом	210,9	228	17,1	8,11

Як видно з даних табл. 2.4, у 2024 році витрати ТОВ «Аккорд-тур» зросли на 17,1 тис. грн. (8,11%). Це відбулося, головним чином, за рахунок збільшення витрат на оплату праці працівникам підприємства 19,2 тис. грн.(48,48%).

Проаналізуємо обсяг наданих послуг та середні ціни на тури в ТОВ «Аккорд-тур» в 2023 -2024 рр. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «Аккорд-тур» за 2023-2024 рр.

Показники	Од. Виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				Абс., +/-	Відн., %
1. Дохід (виручка) від реалізації послуг	Тис. грн.	415,2	297	-118,2	-39,8
2. Кількість наданих послуг	Туро-день	577	448	-129	-28,8
3. Кількість обслужених туристів	Чол.	76	46	-30	-64,1
4. Середня ціна за:					
- тур	Грн.	7707,8	8178,22	+470,4	+14,8
- туро-день	Грн.	1101,36	1168,28	-28,36	-8,6

Як видно з даних табл.2.5, протягом 2023-2024 років доходи (виручка) від реалізації послуг ТОВ «Аккорд-тур» зменшились на 118,2 тис. грн. (39,8%). За цей же час зменшилась кількість туристів, що обслуговувалися ТОВ «Аккорд-тур» та кількість проведених ними на відпочинку туро-днів.

Отже, основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» зазнали негативних змін у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «Аккорд Тур» дозволяє охарактеризувати його як стабільно функціонуючого туроператора з тривалим досвідом роботи на ринку туристичних послуг та сформованою організаційною структурою управління. Підприємство здійснює діяльність на підставі чинної туроператорської ліцензії, має чітко визначені цілі господарської діяльності та охоплює широкий спектр туристичних послуг, що свідчить про його універсальну ринкову орієнтацію.

Аналіз організаційної структури управління показав, що на підприємстві застосовується лінійно-функціональна модель управління з чітким розподілом повноважень між керівними та функціональними підрозділами. Така структура є типовою для туристичних підприємств середнього масштабу та забезпечує оперативність управлінських рішень. Водночас обмежена чисельність персоналу зумовлює високу концентрацію управлінських функцій, що може ускладнювати адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Аккорд Тур» за 2023–2024 рр. засвідчив наявність негативної динаміки основних показників. У 2024 році зафіксовано суттєве скорочення доходу від реалізації туристичних послуг, чистого доходу та валового прибутку, що призвело до зниження фінансового результату від звичайної діяльності та чистого прибутку підприємства. Падіння обсягів реалізації послуг безпосередньо вплинуло на погіршення показників рентабельності, зокрема рентабельності господарської діяльності, обороту та активів.

Аналіз витрат засвідчив зростання їх загального обсягу у 2024 році, насамперед за рахунок підвищення витрат на оплату праці та соціальні відрахування. Це свідчить про зростання навантаження на фінансові ресурси підприємства в умовах зменшення доходів, що негативно позначається на

фінансовій стійкості та ефективності використання ресурсів. Водночас скорочення інших операційних витрат частково пом'якшило негативний вплив зниження доходів, проте не компенсувало загального падіння прибутковості.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів показала зниження продуктивності праці внаслідок скорочення обсягів реалізації за незмінної чисельності персоналу. Це свідчить про необхідність перегляду підходів до організації праці, мотивації персоналу та управління навантаженням у кризових умовах. Факторний аналіз прибутку підтвердив, що ключовими чинниками зниження фінансового результату стали скорочення обсягів продажів і зменшення чистого доходу, що відображає високу чутливість підприємства до зовнішніх кризових впливів.

Загалом результати організаційно-економічного аналізу свідчать про те, що ТОВ «Аккорд Тур» зберігає потенціал для подальшого розвитку, однак його система менеджменту потребує адаптації до сучасних кризових умов. Виявлені негативні тенденції у фінансово-економічній діяльності, зниження ефективності використання ресурсів та залежність результатів діяльності від зовнішніх факторів актуалізують необхідність поглибленого аналізу функціонування системи менеджменту підприємства та оцінювання її ефективності, що зумовлює доцільність проведення подальших досліджень у межах підрозділів 2.2 та 2.3

2.2. Аналіз функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур»

Для забезпечення результативного функціонування туристичного підприємства та досягнення поставлених управлінських цілей важливим елементом системи менеджменту є постійний моніторинг його конкурентних позицій на ринку. Рівень ефективності управлінських рішень безпосередньо залежить від здатності підприємства орієнтуватися в умовах конкурентного

середовища, своєчасно ідентифікувати власні сильні й слабкі сторони, а також визначати можливості підвищення якості туристичних послуг і розширення напрямів діяльності.

У діяльності ТОВ «Аккорд Тур» здійснюється аналіз конкурентного середовища, проте він не має системного характеру та не виступає пріоритетним завданням для структурних підрозділів підприємства. Унаслідок цього управлінський персонал отримує інформацію про зовнішні чинники функціонування компанії в обмеженому обсязі, що знижує її аналітичну цінність. Окрім того, наявні дані не завжди відзначаються повнотою, актуальністю та своєчасністю, що ускладнює їх використання в процесі прийняття управлінських рішень.

Суттєвим недоліком функціонування системи менеджменту ТОВ «Аккорд Тур» є відсутність чітко структурованого механізму збору, аналізу та передачі інформації щодо діяльності конкурентів. Значна частина відповідних відомостей формується епізодично, без визначених процедур і відповідальних осіб, що призводить до фрагментарності інформаційних потоків. У результаті керівництво підприємства не завжди має цілісне уявлення про тенденції розвитку конкурентного середовища, а прогнозування майбутніх змін часто ґрунтується на суб'єктивних оцінках та управлінській інтуїції.

За таких умов система менеджменту підприємства не забезпечує достатнього рівня адаптивності до змін ринкового середовища, що знижує ефективність стратегічного й оперативного управління. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до аналізу конкурентного середовища шляхом впровадження комплексної методики дослідження, яка передбачає логічну послідовність етапів і процедур оцінювання конкурентів та їх впливу на діяльність підприємства. Запропонована методика комплексного аналізу конкурентного середовища представлена на рисунку 2.5.

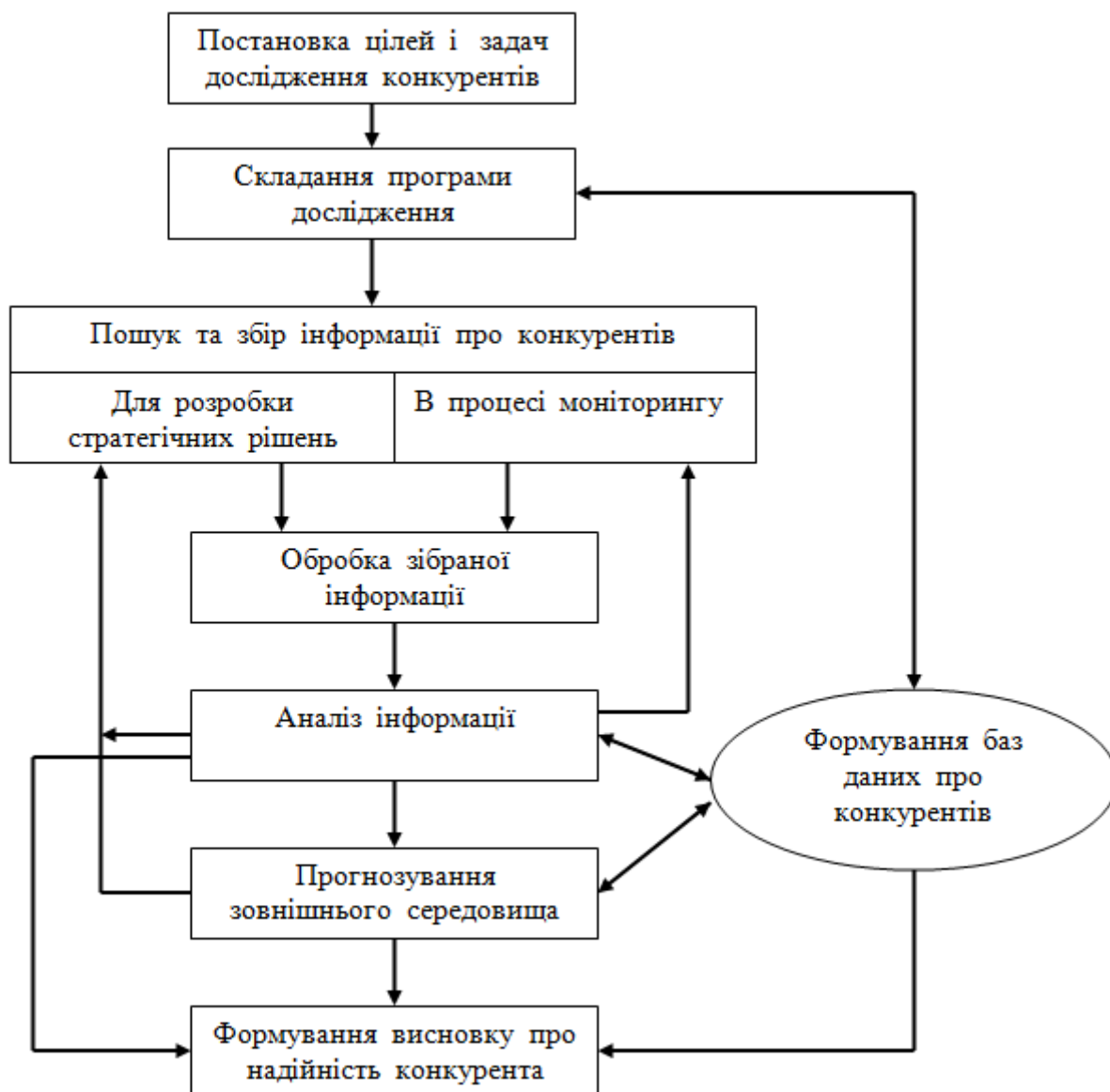


Рис. 2.5. Процес аналізу стану конкурентного середовища ТОВ «Аккорд-тур»

На початковому етапі доцільно визначити стратегічну мету проведення аналізу, яка полягає у формуванні системи регулярного та своєчасного інформування керівництва підприємства й його структурних підрозділів щодо діяльності контрагентів. Така інформаційна підтримка спрямована на зменшення рівня ризиків у процесі прийняття управлінських рішень, а також на обґрунтування стратегічних напрямів подальшого розвитку підприємства. Водночас окремі цілі аналізу можуть уточнюватися або коригуватися вищим управлінським рівнем з метою оперативного реагування на актуальні

проблеми, за умови збереження пріоритетності загальної стратегічної мети та недопущення однобічної концентрації уваги лише на окремих об'єктах дослідження.

Наступним кроком є формування програми дослідження, у межах якої визначається перелік необхідної інформації, джерела її отримання та методи збору й аналізу. У програмі також доцільно окреслити підходи до прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища, визначити відповідальних виконавців, а також встановити календарний план і строки подання результатів дослідження для використання в управлінській діяльності.

Подальший етап передбачає безпосередній пошук і акумулювання інформації про контрагентів, необхідної для підготовки та ухвалення стратегічних управлінських рішень. З метою забезпечення повноти й достовірності аналітичних висновків доцільно залучати максимально можливу кількість джерел інформації як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Збір відомостей щодо компонентів макро- та мікросередовища з внутрішніх джерел здійснюється шляхом аналізу звітної документації та матеріалів підрозділів підприємства, які взаємодіють із контрагентами, а також шляхом проведення експертних опитувань їхніх працівників. У процесі використання зовнішньої вторинної інформації доцільно звертатися до періодичних видань, офіційних публікацій, довідкових матеріалів, каталогів, рекламних ресурсів, довідково-правових систем та електронних інформаційних ресурсів, зокрема мережі Internet.

З метою отримання повної та релевантної інформації про споживачів, конкурентів та інших учасників ринку, що формують мікросередовище підприємства, доцільним є залучення первинної інформації. Її збір здійснюється із застосуванням методів безпосереднього спостереження, опитування цільових груп, а також проведення експериментальних досліджень. Такий підхід дозволяє отримати більш глибоке розуміння

поведінки суб'єктів ринку та їх реакції на зміни умов функціонування підприємства.

Паралельно зі збором даних про зовнішнє середовище в контексті реалізації стратегічних завдань важливим є здійснення постійного моніторингу зовнішніх чинників. Його призначення полягає в забезпеченні керівництва підприємства оперативною інформацією, необхідною для своєчасного ухвалення управлінських рішень уже на стадії появи так званих слабких сигналів можливих змін у зовнішньому середовищі. Такий моніторинг сприяє підвищенню адаптивності системи менеджменту та зниженню рівня невизначеності.

Після завершення етапу збору інформації виникає потреба в її відповідній обробці. На цьому етапі дані насамперед перевіряються на достовірність, повноту та внутрішню узгодженість, після чого здійснюється їх упорядкування за окремими групами факторів зовнішнього середовища. Систематизація інформації забезпечує зручність її подальшого аналізу, зберігання та використання в управлінській діяльності підприємства.

Аналітичний етап передбачає використання методів екстраполяції, структурно-аналітичних та експертних оцінок з метою визначення поточного стану зовнішнього середовища. У результаті такого аналізу стає можливим виявлення як потенційних загроз для діяльності підприємства, так і можливостей, що можуть бути використані для його розвитку. Отримані висновки слугують інформаційною основою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Уся зібрана, опрацьована та проаналізована інформація повинна акумулюватися в спеціалізованих базах даних щодо споживачів, постачальників, конкурентів та макросередовища загалом. Структура таких баз даних має забезпечувати можливість доступу до інформації різними користувачами з урахуванням необхідного рівня деталізації. Важливою умовою їх ефективного функціонування є взаємопов'язаність інформаційних

масивів і регулярне оновлення даних у міру надходження нової інформації, зокрема в процесі постійного моніторингу зовнішнього середовища.

Для виконання разових, нестандартних завдань, пов'язаних зі збором та аналізом інформації про конкурентів, зокрема на початковому етапі організації досліджень або під час формування інформаційних баз даних, доцільним є залучення тимчасових проблемно-орієнтованих груп. Такі групи можуть створюватися на обмежений період часу та доповнювати діяльність постійних фахівців відділу маркетингу. Їх робота має здійснюватися у тісній взаємодії з маркетинговим підрозділом, який забезпечує методичний супровід, координацію дій і доступ до необхідної інформації.

Забезпечення комплексного й регулярного дослідження конкурентного середовища потребує відповідного фінансового підґрунтя. Витрати, пов'язані з проведенням аналітичних досліджень, доцільно розглядати як інвестиції в управлінську інформацію, що створює умови для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, своєчасного виявлення потенційних загроз і використання ринкових можливостей. Результати таких інвестицій, як правило, мають довгостроковий характер, тоді як необґрунтоване скорочення фінансування аналітичної діяльності може призвести до зниження якості як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень.

Оцінювання надійності конкурентів вимагає використання спеціалізованих підходів до аналізу їх фінансового стану. Отримання релевантної інформації в цьому випадку можливе шляхом проведення експрес-аналізу фінансових показників контрагентів, що потребує застосування відповідної методики та достовірних джерел даних.

Методичною основою експрес-аналізу, що застосовується в діяльності ТОВ «Аккорд Тур», є положення теорії аналізу фінансової діяльності, відповідно до яких стабільний фінансовий стан контрагента розглядається не лише як якісна характеристика, а й як сукупність кількісно вимірюваних показників. Такий підхід дозволяє сформулювати універсальні принципи побудови науково обґрунтованої методики оцінювання фінансового стану та

ділової активності контрагентів незалежно від форми власності, що підвищує аналітичну цінність отриманих результатів і їх практичну придатність для системи менеджменту підприємства.

Метою застосування методики експрес-аналізу фінансового стану контрагента та її основних етапів є формування обґрунтованої управлінської оцінки його фінансової стабільності та надійності. Реалізація цієї мети передбачає визначення цілей і завдань аналізу, формування інформаційної бази, необхідної для його проведення, перевірку достовірності отриманих даних, а також встановлення логічної послідовності аналітичних процедур. Подальші етапи включають аналітичну обробку інформації, вибір відповідних методичних прийомів, обґрунтування системи показників для оцінювання фінансового стану та узагальнення результатів аналізу з метою формування цілісного висновку щодо платоспроможності й ділової активності контрагента. Підвищення оперативності проведення експрес-аналізу забезпечується використанням сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки для виконання розрахунків.

Окрім результатів фінансового аналізу, у процесі оцінювання контрагентів ТОВ «Аккорд Тур» може використовувати додаткові інформаційні джерела, що доповнюють аналітичну картину та підвищують достовірність управлінських висновків. До таких джерел належать матеріали щодо клієнтів і партнерів, наявні в архіві підприємства, відомості, отримані від ділових партнерів туристичної фірми, зокрема постачальників, кредиторів, споживачів і банківських установ, а також звіти й аналітичні матеріали приватних і державних організацій. До них можуть належати оцінки кредитоспроможності, галузеві аналітичні огляди, довідкова інформація щодо інвестиційної діяльності та інші офіційні публікації.

У сучасних умовах туризм розглядається як динамічне та орієнтоване на споживача соціально-економічне явище, розвиток якого безпосередньо залежить від ефективності функціонування туристичних підприємств. За таких умов особливого значення набуває здатність туристичних фірм

забезпечувати стабільність власної діяльності та відповідати очікуванням споживачів щодо якості, надійності й безпеки туристичних послуг. Це актуалізує необхідність удосконалення управлінських підходів і використання аналітичних інструментів у системі менеджменту туристичного підприємства.

Структура виїзного турпотоку за мотивацією у 2021 р. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура виїзного турпотоку за мотивацією у 2024 р.

Мотив поїздки	Кількість виїжджаючих	Відсоток до загальної кількості виїжджаючих
Службова поїздка	178,9 тис. осіб	9 % потоку
Організований туризм	1510,7 тис. осіб	80 % потоку
Приватний туризм	1,1 тис. осіб	1 % потоку

Збільшення виїзного турпотоку в країни ЄС відбулося, в основному, за рахунок зростання кількості подорожуючих за такими напрямками: Польща, Іспанія, Німеччина, Румунія.

Позитивні очікування від майбутнього сезону мають під собою підстави, тому що багато туроператорів виїзного туризму задовго до травневих свят реалізували понад 80% турів на цей період. Перелік країн, куди цього року буде прагнути український турист, невеликий. Це, перш за все, Туреччина і країни ЄС.

Проаналізуємо детальніше маркетингове середовище туристичного підприємства «Аккорд-тур».

Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу і здійснюють безпосередній вплив на туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур» й ефективність реалізації маркетингової концепції, представлені на рис. 2.8.

Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур» реалізувати свій турпродукт. В аналізі демографічних факторів і соціального середовища необхідно виявити вплив наступних факторів:

- кількість потенційних іноземних туристів;
- наявність і потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики обслуговуючого персоналу.

Найважливішою складовою частиною соціального середовища є соціально-культурне середовище, до складу якої входять життєві цінності і українські традиції. Дослідження цих факторів досить важливо для стратегічного управління туристичним бізнесом, тому що вони впливають на мотивацію споживачів і співробітників.

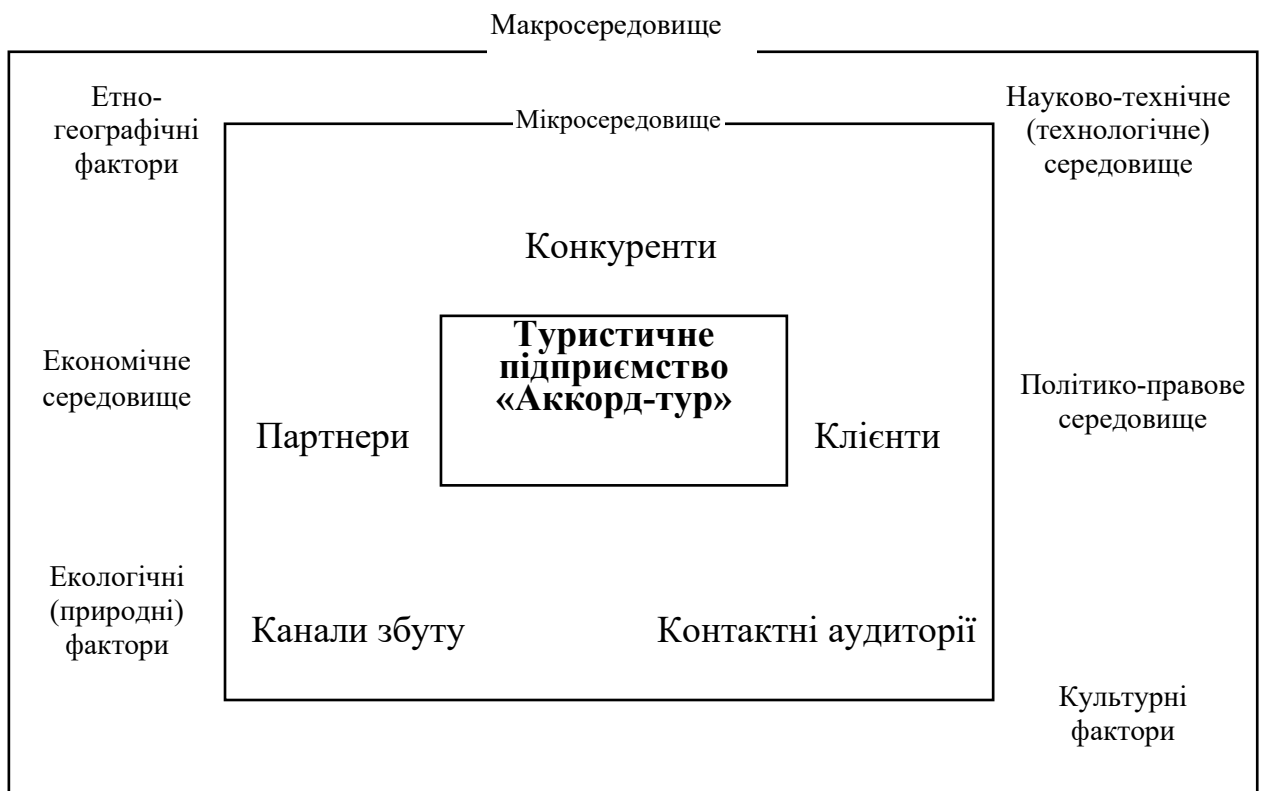


Рис. 2.8. Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур»

До соціально-культурного середовища діяльності туристичного підприємства належить сукупність суспільних характеристик, які визначають особливості поведінки споживачів і загальний контекст функціонування бізнесу. До ключових елементів цього середовища доцільно віднести національні традиції та культурні цінності, характер міжособистісних відносин у суспільстві, ставлення населення до іноземців, а також рівень профспілкової активності та її вплив на формування громадської думки. Урахування зазначених аспектів є важливим для адаптації управлінських рішень туристичного підприємства до соціальних очікувань і поведінкових моделей споживачів.

Аналіз економічного середовища дозволяє оцінити механізми формування, розподілу та використання ресурсів у суспільстві, що має суттєве значення для діяльності туристичних підприємств, орієнтованих на внутрішній і міжнародний ринки. Такі знання є особливо важливими для іноземних відвідувачів України з діловими цілями, а також для суб'єктів туристичного бізнесу, які взаємодіють із міжнародними партнерами. У процесі дослідження економічного середовища доцільно враховувати характер економічної системи та перебіг економічних процесів, зокрема інфляційні тенденції, загальну кон'юнктуру національного ринку, особливості податкової системи та якість економічного законодавства. Важливими є також масштаби державної підтримки окремих галузей, активність інвестиційних процесів, рівень банківських відсоткових ставок, динаміка розвитку ринку та його окремих сегментів, стан фондового ринку, принципи ціноутворення, ступінь державного регулювання цін і вартість земельних ресурсів.

Суттєвий вплив на функціонування туристичних підприємств справляють дестабілізуючі фактори макросередовища. До них належать воєнні дії на території України, загальна політична та економічна нестабільність, довготривалі кризові явища, суперечливість і мінливість податкового законодавства, а також недостатній рівень розвитку фондового й інвестиційного ринків. Сукупність зазначених чинників підвищує рівень

невизначеності та ризиків у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу й потребує посиленої уваги з боку системи менеджменту.

За таких умов ринкова політика туристичного оператора ТОВ «Аккорд Тур» має ґрунтуватися на прагматичному підході до формування партнерських відносин і клієнтської бази. Доцільним є орієнтування на розширення співпраці з великими корпоративними клієнтами та організаціями, що дозволяє підвищити стабільність попиту, зменшити вплив зовнішніх ризиків і забезпечити більш прогнозований характер господарської діяльності підприємства.

Розвиток ринку туристичних послуг у регіоні функціонування досліджуваного підприємства впродовж останніх двох років характеризується переважно позитивною та відносно стабільною динамікою. Стратегічна орієнтація розвитку туристичного ринку полягає у формуванні конкурентоспроможного туристичного продукту, здатного ефективно задовольняти потреби споживачів як на внутрішньому, так і на регіональному рівнях. Важливими складовими цієї стратегії є стимулювання розвитку внутрішнього туризму, поступове зростання обсягів в'їзних туристичних потоків, а також забезпечення комплексного розвитку туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів споживачів.

Суттєва увага в межах регіональної туристичної політики приділяється збереженню та відновленню природного середовища й історико-культурної спадщини, а також виконанню завдань щодо наповнення державного та місцевих бюджетів. Формування нового іміджу національного туристичного продукту, конкурентоспроможного як на внутрішньому ринку, так і за його межами, у поєднанні з комплексним підходом до розвитку туризму й рекреаційної сфери на регіональному рівні, сприяє підвищенню привабливості туристичних послуг.

Підтримка розвитку малого та середнього бізнесу у сфері туризму, зокрема в сегменті альтернативних і спеціалізованих видів туристичної діяльності, зумовлює поступове зростання кількості туристів і збільшення

обсягів наданих їм послуг. Аналіз динаміки розвитку ринку туристичних послуг свідчить про наявність тенденцій до зростання обсягів реалізації туристичних продуктів і послуг, що підтверджується відповідними статистичними даними (табл. 2.8).

Загалом розвиток туристичної сфери в регіоні відбувається сталими темпами, зберігаючи позитивні тенденції попередніх періодів. За підсумками 2024 року спостерігається зростання основних показників діяльності суб’єктів туристичної сфери порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове відновлення ринку та формування передумов для подальшого розвитку туристичних підприємств.

Таблиця 2.8

Основні показники суб’єктів туристичної діяльності на ринку туристичних послуг

Назва показника	2023 р.	2024 р.
Кількість суб’єктів туристичної діяльності, що надавали послуги, одиниць	755	715
Всього обслужили туристів, осіб	569144	549644
В т.ч. іноземних (в’їзних) туристів, осіб	170043	142894
Внутрішніх туристів, осіб	252898	232009
Зарубіжних (виїзних) туристів, осіб	180728	174786
Кількість екскурсантів, осіб	157366	153768
Обсяг наданих послуг, тис.грн	2032152	1526535
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8221	5634

Обсяг наданих туристичних послуг становив в 2023 році 677284 тис. грн., що на 33,1% більше, ніж у 2024 р.

Розвиток внутрішнього туризму також має негативну динаміку. За даними 2024 р. подорожувало 252898 внутрішніх туристів (на 9% більше ніж у 2023 році). Зменшилась кількість екскурсантів до 180728 осіб (тобто спад становив 2,4%).

Підвищення якості послуг підприємств туристичної інфраструктури відбуваються шляхом проведення їх сертифікації, забезпечення захисту та безпеки туристів.

Негативні тенденції розвитку ринку туристичних послуг можуть свідчити про зниження рівня конкурентоспроможності туристичного продукту, який формується туристичними підприємствами регіону на місцевому та регіональному ринках. Такі процеси відображають загострення структурних проблем у сфері туризму та потребують підвищеної уваги з боку системи менеджменту суб'єктів туристичної діяльності.

Водночас на сучасному етапі розвитку туристичного ринку спостерігається низка проблем, що стримують його подальше зростання. Одним із ключових чинників негативного впливу є незадовільний стан об'єктів готельного господарства, а також загальноекономічні й безпекові обмеження, пов'язані з дією воєнного стану, припиненням роботи аеропортів і відсутністю цивільної авіації. Навіть провідні готельні підприємства регіону стикаються з комплексом проблем нормативно-правового, фінансового та інвестиційного характеру, що ускладнює оновлення та модернізацію їх матеріально-технічної бази.

Розвиток готельної інфраструктури додатково стримується недосконалістю податкової системи, за якої фінансування заходів із поліпшення матеріально-технічного забезпечення здійснюється переважно за рахунок власного прибутку підприємств. Така ситуація обмежує інвестиційну активність і знижує можливості впровадження сучасних стандартів обслуговування.

Суттєвим бар'єром для розвитку внутрішнього туризму залишається недостатній рівень інформованості споживачів щодо наявних туристичних ресурсів і послуг, які пропонуються підприємствами туристичної сфери. Обмежений доступ до систематизованої та актуальної інформації знижує зацікавленість потенційних клієнтів і стримує формування стабільного попиту. У зв'язку з цим актуалізується потреба у створенні відкритих

інформаційних баз даних, орієнтованих на споживачів, які містили б відомості про туристичні послуги та суб'єктів, що їх надають.

За наявності значної концентрації суб'єктів туристичної діяльності регіональний ринок туристичних послуг характеризується високою інтенсивністю конкурентної боротьби за споживача. Це посилює вимоги до якості управлінських рішень, ефективності маркетингових інструментів і здатності туристичних підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища.

Підприємства, що функціонують на регіональному ринку туристичних послуг, за обсягами наданих послуг і чисельністю персоналу умовно можна згрупувати у три основні категорії.

До першої групи належать підприємства-лідери, які характеризуються найбільшими обсягами реалізації туристичних послуг (понад 3 500 тис. грн на рік) та значною чисельністю працівників — понад 50 осіб. Такі підприємства займають провідні позиції на ринку, формують широкий асортимент туристичних продуктів і пропонують маршрути різної цінової категорії — від масових курортних напрямів до спеціалізованих та екзотичних подорожей.

Другу групу становлять туристичні підприємства із середнім рівнем обсягів надання послуг. Для них характерними є обсяги реалізації туристичних продуктів у межах від 750 до 10 500 тис. грн на рік та чисельність персоналу від 10 до 50 осіб. Такі підприємства зазвичай мають стабільні позиції на ринку, обмеженіший, але сформований асортимент послуг і орієнтуються на окремі сегменти споживачів.

До третьої групи відносяться підприємства з мінімальним обсягом реалізації туристичних послуг — до 750 тис. грн на рік — і чисельністю персоналу до 10 осіб. Як правило, вони пропонують обмежений перелік найбільш популярних і доступних за ціною туристичних маршрутів за кількома напрямками. Саме ця група є найчисельнішою на ринку туристичних послуг і характеризується високою чутливістю до змін зовнішнього середовища.

За обсягами надання туристичних послуг і чисельністю працівників ТОВ «Аккорд Тур» належить до групи підприємств із мінімальним рівнем реалізації, що зумовлює специфіку його конкурентних можливостей і потребує особливої уваги до ефективності управлінських рішень.

Узагальнення результатів аналізу регіонального ринку туристичних послуг дозволяє виділити низку ключових тенденцій і проблем. По-перше, упродовж 2024 року спостерігалися негативні тенденції розвитку ринку, що позначилися на обсягах реалізації туристичних послуг. По-друге, зафіксовано зниження конкурентоспроможності туристичного продукту на місцевому та регіональному рівнях. По-третє, для більшості підприємств туристичної сфери характерною є обмеженість фінансових, інвестиційних і кадрових ресурсів, що ускладнює подальший розвиток і модернізацію діяльності. По-четверте, на функціонування туристичних підприємств негативно впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які підвищують рівень ризиків та управлінської невизначеності.

Проведений аналіз функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» дозволив комплексно оцінити особливості управлінських процесів, інформаційного забезпечення, організаційної побудови та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. У результаті дослідження встановлено, що система менеджменту підприємства загалом забезпечує виконання базових управлінських функцій, проте характеризується обмеженою гнучкістю та недостатнім рівнем стратегічної орієнтації.

З'ясовано, що управлінські рішення на підприємстві значною мірою формуються на основі поточної операційної інформації та інтуїтивних оцінок, що знижує можливості прогнозування змін зовнішнього середовища та своєчасного реагування на ринкові виклики. Аналіз інформаційного забезпечення системи менеджменту виявив фрагментарність збору та обробки даних щодо конкурентів, споживачів і партнерів, відсутність єдиного

структурованого підходу до моніторингу ринку та використання аналітичної інформації в процесі прийняття управлінських рішень.

Оцінка організаційних аспектів функціонування системи менеджменту показала, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень, але водночас обмежує швидкість управлінських реакцій у динамічних і кризових умовах. Недостатній рівень координації між окремими управлінськими функціями та відсутність формалізованих антикризових процедур знижують адаптивність системи менеджменту до змін ринкової кон'юнктури.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства свідчать про зниження ефективності використання ресурсів у 2024 році, що негативно позначилося на рівні рентабельності, продуктивності праці та фінансової стійкості. Це підтверджує тісний взаємозв'язок між якістю функціонування системи менеджменту та економічними результатами діяльності туристичного підприємства. Виявлено, що скорочення доходів і прибутковості супроводжується зростанням управлінських ризиків та потребує перегляду підходів до планування, контролю й мотивації персоналу.

Аналіз ринкового середовища показав, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного попиту та значного впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів. За таких умов система менеджменту туристичного підприємства повинна бути зорієнтована не лише на підтримання поточної діяльності, а й на формування механізмів адаптації, управління ризиками та підвищення стійкості бізнесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що система менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» потребує подальшого вдосконалення з позицій системності, аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та інтеграції сучасних інструментів управління. Виявлені проблемні аспекти функціонування системи менеджменту створюють об'єктивні передумови для проведення її діагностики з використанням SWOT-аналізу, що дозволить визначити ключові сильні та

слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози його подальшого розвитку, що є предметом дослідження у підрозділі 2.3.

2.3. Діагностика ефективності системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» на основі SWOT-аналізу

Результати аналізу функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур», отримані в межах підрозділу 2.2, свідчать про наявність як внутрішніх управлінських переваг, так і низки обмежень, що впливають на ефективність діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Водночас вплив зовнішніх факторів, зокрема високого рівня конкуренції, мінливості попиту та дестабілізуючих макроекономічних і безпекових чинників, зумовлює необхідність комплексної діагностики позицій підприємства з урахуванням як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

З метою систематизації результатів попереднього аналізу та формування цілісного уявлення про стан системи менеджменту підприємства доцільним є застосування SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє узагальнити сильні та слабкі сторони системи менеджменту «Аккорд Тур», а також ідентифікувати ключові можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища. На відміну від окремих аналітичних інструментів, SWOT-аналіз забезпечує інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів у єдину логічну модель, що підвищує обґрунтованість управлінських висновків.

У контексті даного дослідження SWOT-аналіз використовується не лише як інструмент оцінювання конкурентних позицій підприємства, а як метод діагностики ефективності функціонування його системи менеджменту. Такий підхід дозволяє виявити, наскільки наявні управлінські механізми сприяють реалізації сильних сторін підприємства, компенсують внутрішні слабкості та забезпечують використання зовнішніх можливостей за одночасного мінімізації загроз [13].

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених і водночас універсальних інструментів стратегічної діагностики, який широко застосовується в управлінні підприємствами різних галузей, зокрема у сфері туризму. Його

методологічна цінність полягає в можливості одночасного врахування внутрішніх характеристик підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища, що дозволяє сформувати цілісне бачення управлінської ситуації.

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу SWOT-аналіз виходить за межі традиційного використання як інструменту оцінювання конкурентоспроможності. Він дедалі частіше застосовується як метод діагностики ефективності системи менеджменту підприємства, оскільки дозволяє виявити відповідність управлінських механізмів вимогам ринку та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Сутність SWOT-аналізу полягає у структурованому розподілі факторів на чотири групи: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. При цьому сильні й слабкі сторони характеризують внутрішній стан підприємства, зокрема організаційну структуру управління, рівень професійної підготовки персоналу, інформаційне забезпечення, фінансові ресурси та якість управлінських рішень. Можливості й загрози формуються під впливом зовнішнього середовища та відображають ринкові, економічні, соціальні, технологічні й інституційні умови функціонування підприємства.

Для туристичних підприємств SWOT-аналіз має особливу практичну значущість у зв'язку з високою залежністю галузі від зовнішніх факторів, таких як сезонність попиту, рівень безпеки, транспортна доступність, зміни споживчих уподобань і регуляторні обмеження. У таких умовах система менеджменту повинна не лише забезпечувати стабільність поточної діяльності, а й створювати передумови для гнучкого реагування на зміни середовища, що робить SWOT-аналіз ефективним інструментом управлінської діагностики.

Використання SWOT-аналізу в межах цього дослідження спрямоване на оцінювання здатності системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» реалізовувати наявні внутрішні переваги, компенсувати управлінські недоліки та використовувати зовнішні можливості за умов мінімізації впливу загроз. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного

аналізу окремих управлінських елементів до комплексного оцінювання їх взаємодії та впливу на загальну ефективність управління.

Важливою перевагою SWOT-аналізу є його орієнтація на подальше формування управлінських рішень. Результати SWOT-діагностики не є самоціллю, а слугують аналітичною основою для розробки напрямів удосконалення системи менеджменту, вибору стратегічних альтернатив і визначення пріоритетів розвитку підприємства. Саме тому в межах кваліфікаційної роботи SWOT-аналіз розглядається як проміжний, але ключовий етап між аналітичним дослідженням поточного стану підприємства та формуванням практичних рекомендацій.

Інформаційною основою для проведення SWOT-аналізу слугували результати фінансово-економічного аналізу, оцінка організаційної структури управління, аналіз інформаційного забезпечення та конкурентного середовища, а також узагальнення впливу макро- і мікрофакторів зовнішнього середовища. Це дозволяє забезпечити об'єктивність і практичну спрямованість результатів SWOT-діагностики.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу в межах даного підрозділу дає змогу перейти від опису окремих аспектів функціонування системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» до їх комплексної оцінки. Отримані результати слугуватимуть основою для формування стратегічних висновків та обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах сучасних викликів, що буде розглянуто у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

SWOT-аналіз системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур», виконаний на основі результатів попереднього дослідження, узагальнено та представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи менеджменту ТОВ «Аккорд Тур»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність сформованої організаційної структури управління	Відсутність формалізованої антикризової стратегії
Досвід роботи на туристичному ринку та впізнаваність бренду	Обмежені фінансові та інвестиційні ресурси
Гнучкість управлінських рішень завдяки невеликій чисельності персоналу	Фрагментарність інформаційного забезпечення управління
Орієнтація на потреби клієнтів і персоналізований сервіс	Недостатній рівень стратегічного планування
Налагоджені ділові контакти з окремими партнерами	Обмежене використання цифрових управлінських інструментів
Можливість швидкого коригування операційної діяльності	Залежність результатів діяльності від зовнішнього середовища
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання ролі внутрішнього туризму	Високий рівень конкуренції на туристичному ринку
Цифровізація туристичних послуг і управління	Нестабільність попиту на туристичні послуги
Використання європейських антикризових управлінських практик	Макроекономічна та безпекова нестабільність
Розширення партнерських мереж	Обмеження транспортної доступності
Зростання попиту на індивідуальні туристичні продукти	Зростання операційних витрат
Підвищення інтересу до альтернативних форм туризму	Регуляторні та податкові ризики

SWOT-діагностика системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» в умовах воєнного стану в Україні набуває особливої управлінської ваги, оскільки війна змінює саму природу ризиків, ринкової поведінки споживачів і логіки прийняття рішень. Для туристичного бізнесу це означає, що стратегічна стабільність більше не може розглядатися як базове припущення. Натомість на перший план виходять адаптивність, швидкість управлінської реакції, кризова комунікація, управління ризиками та фінансова

стійкість. У цьому контексті SWOT-аналіз дозволяє не лише окреслити сильні та слабкі сторони підприємства, а й оцінити, наскільки система менеджменту здатна працювати в режимі підвищеної невизначеності.

1) Сильні сторони системи менеджменту та їх практична цінність в умовах воєнного стану

Сильні сторони «Аккорд Тур» у першу чергу проявляються на рівні управлінської гнучкості й здатності до оперативних рішень. Невелика чисельність персоналу та відсутність громіздких управлінських ланок можуть виступати суттєвою перевагою саме в кризових умовах, коли швидкість реакції є критичною. У воєнний період, коли змінюються маршрути, доступність транспортних вузлів, правила перетину кордонів, поведінка споживачів і пропозиції партнерів, підприємства з більш “легкою” управлінською архітектурою мають вищі шанси швидко перебудовувати операційні процеси.

Досвід роботи на ринку і напрацьовані партнерські зв’язки також набувають додаткового значення. У період війни стабільність ланцюгів постачання туристичних послуг знижується, а ризики зриву поїздок, зміни дат і необхідність оперативних альтернатив стають регулярними. Підприємства, які мають надійних партнерів і вміють швидко домовлятися про перенесення, заміни чи повернення коштів, можуть зменшувати репутаційні втрати та підтримувати довіру клієнтів. Отже, партнерська мережа перетворюється з операційного ресурсу на стратегічний фактор стійкості.

Клієнтоорієнтованість і можливість персоналізованого сервісу є ще одним сильним елементом, який у воєнний час стає визначальним. Споживачі в умовах високої тривожності очікують не лише “продукт”, а й підтримку, чіткість, безпечні сценарії та прогнозованість. Менеджмент, орієнтований на довіру, прозорість і супровід клієнта, здатен формувати більш стійкі відносини навіть за скорочення загального попиту. Це створює основу для утримання клієнтської бази та повторних продажів.

2) Слабкі сторони системи менеджменту та їх ризики в умовах війни

Водночас виявлені слабкі сторони системи менеджменту «Аккорд Тур» у воєнних умовах посилюються та трансформуються в управлінські ризики більш високого рівня. Найбільш критичною слабкістю є відсутність формалізованого антикризового контура управління, що включає кризові протоколи, сценарне планування, процедури комунікації у надзвичайних ситуаціях, механізми забезпечення безперервності бізнес-процесів. В умовах війни підприємство не може дозволити собі керуватися виключно ситуативними рішеннями, оскільки ціна помилки вища: репутаційні втрати, фінансові розриви, юридичні претензії клієнтів, втрати партнерів.

Фрагментарність інформаційного забезпечення менеджменту також є слабкою ланкою, яка у воєнний період може мати системні наслідки. Якщо дані про конкурентів, зміни ринкових тенденцій, клієнтські настрої, логістику та регуляторні вимоги надходять несвоєчасно або не систематизуються, підприємство втрачає здатність діяти на випередження. У воєнних умовах саме “ранні сигнали” мають вирішальне значення: зміни в правилах перетину кордону, коливання попиту на внутрішні маршрути, нові обмеження або можливості на ринках ЄС. Відсутність внутрішніх аналітичних інструментів посилює залежність управлінських рішень від інтуїції, що знижує їх якість.

Окремо слід підкреслити обмеженість фінансових ресурсів. У туризмі війна часто призводить до нестабільних грошових потоків, збільшення частки перенесень, повернень коштів і потреби в резервному фонді. Якщо система менеджменту не формує фінансові буфери, не впроваджує політики управління ліквідністю та не оптимізує витрати на основі даних, підприємство може опинитися у ситуації зростання фінансової вразливості. Саме тому слабкість фінансової бази в поєднанні з відсутністю антикризових процедур є критичною комбінацією [12].

3) Можливості розвитку системи менеджменту у воєнних умовах і під час відновлення

Попри високі ризики, війна парадоксально створює і нові можливості для туристичних підприємств, особливо тих, які здатні швидко адаптуватися

та модернізувати управлінські підходи. Однією з ключових можливостей є переорієнтація на внутрішній туризм та суміжні сегменти. Внутрішні поїздки, короткі маршрути, тури “вихідного дня”, програми для корпоративних клієнтів, безпечні логістичні рішення — це ніші, де може формуватися стабільніший попит навіть у кризових умовах. Для реалізації цієї можливості необхідна адаптація менеджменту до швидкого конструювання продуктів і точного сегментування клієнтів.

Друга вагома можливість — цифровізація управління і сервісу. У воєнний період цифрові інструменти перестають бути “опцією” і стають інфраструктурою виживання: CRM, автоматизовані комунікації, онлайн-канали продажів, аналітика попиту, управлінські панелі показників. Підприємство, яке інвестує в цифрові рішення, підвищує керованість процесів, зменшує хаотичність комунікацій і отримує інструменти для швидкого прийняття рішень [24].

Третя можливість пов’язана з запозиченням та адаптацією європейських практик антикризового управління. Європейські підходи в туризмі акцентують системність: сценарне планування, кризові команди, протоколи комунікації, управління репутаційними ризиками, використання даних для прогнозування. Для «Аккорд Тур» це означає можливість сформувати сучасний антикризовий контур управління як частину системи менеджменту, що стане основою конкурентної переваги в період відновлення туристичної галузі України.

4) Загрози зовнішнього середовища та критичні управлінські наслідки

Зовнішні загрози для туристичного підприємства в Україні в умовах війни мають комплексний характер. По-перше, це безпекові ризики та нестабільність транспортної доступності. Відсутність цивільної авіації, зміни маршрутів, обмеження, ризики зриву планів з незалежних від підприємства причин формують ситуацію, коли традиційні моделі планування поїздок не працюють. Це вимагає від менеджменту чітких правил для клієнтів щодо

перенесень, страхування, альтернативних маршрутів і процедур повернення коштів.

По-друге, загрозою є нестабільність попиту, яка поєднується зі зміною структури споживчих пріоритетів. Клієнти більше орієнтуються на безпеку, гнучкі умови бронювання, прозорість цін, можливість швидкого скасування та підтримку менеджера. За відсутності адаптованих процесів і політик сервісу підприємство ризикує втратити довіру споживачів.

По-третє, високий рівень конкуренції посилюється тим, що підприємства з більш розвиненою цифровою інфраструктурою можуть швидше переналаштовувати пропозицію та ефективніше комунікувати з клієнтами. Це створює ризик витіснення менших гравців, які не модернізують управлінські підходи.

По-четверте, зростання операційних витрат та регуляторні зміни створюють додатковий тиск на фінансову стійкість. У таких умовах менеджмент має не лише скорочувати витрати, а й формувати керовані фінансові сценарії, планувати ліквідність і створювати резерви.

5) Узагальнюючий управлінський висновок за результатами SWOT

Результати SWOT-діагностики свідчать, що система менеджменту «Аккорд Тур» має потенціал для розвитку завдяки гнучкості, клієнтоорієнтованості та наявним партнерським зв'язкам. Водночас найбільший управлінський ризик полягає в недостатній формалізації антикризового управління, слабкій інформаційно-аналітичній основі прийняття рішень та обмеженій цифровій підтримці управлінських процесів. У воєнних умовах ці слабкості можуть суттєво знижувати адаптивність підприємства та підвищувати фінансові й репутаційні ризики.

Отже, стратегічним пріоритетом удосконалення системи менеджменту «Аккорд Тур» має стати перехід до ризик-орієнтованого та антикризового управління з використанням цифрових інструментів, формалізацією кризових процедур, розвитком кризової комунікації та посиленням управлінської координації. Саме така логіка дозволяє перетворити зовнішні виклики

воєнного часу на імпульс для модернізації менеджменту та підвищення стійкості підприємства, що становить основу для обґрунтування практичних рекомендацій у третьому розділі дослідження.

На основі результатів SWOT-аналізу доцільно сформувати матрицю стратегічних альтернатив, яка дозволяє визначити напрями удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» з урахуванням специфіки воєнного періоду. Така матриця поєднує внутрішні характеристики підприємства з умовами зовнішнього середовища та слугує інструментом переходу від аналітичної діагностики до практичних управлінських рішень.

Узагальнення результатів SWOT-діагностики системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» та визначені стратегічні орієнтири її розвитку в умовах воєнного стану подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Стратегічна матриця SWOT для системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» в умовах воєнного стану

Тип стратегії	Стратегічна спрямованість	Ключові управлінські орієнтири
SO-стратегії	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Розвиток внутрішнього туризму та індивідуалізованих туристичних продуктів; використання гнучкості управління та клієнтоорієнтованості; поступове впровадження цифрових сервісів
WO-стратегії	Подолання слабких сторін за рахунок можливостей	Запровадження європейських антикризових практик; формалізація стратегічного та антикризового планування; цифровізація інформаційного забезпечення менеджменту
ST-стратегії	Використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Оперативне реагування на нестабільність попиту; розвиток кризової комунікації з клієнтами; використання партнерських зв'язків для зниження операційних ризиків
WT-стратегії	Мінімізація слабких сторін і загроз	Формування системи антикризового управління; оптимізація витрат і управління ліквідністю; концентрація ресурсів на найбільш стабільних сегментах ринку

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)

SO-стратегії спрямовані на активне використання управлінських переваг підприємства для реалізації можливостей, що виникають у трансформаційних умовах туристичного ринку.

Для туристичного підприємства «Аккорд Тур» доцільним є використання гнучкості системи менеджменту та клієнтоорієнтованості для розвитку внутрішнього туризму та індивідуалізованих туристичних продуктів. Оперативність прийняття управлінських рішень дозволяє швидко адаптувати маршрути, тривалість поїздок і формати турів до безпекових обмежень і змін попиту.

Використання напрацьованих партнерських зв'язків може стати основою для розширення мережі співпраці з локальними туристичними об'єктами, готельними підприємствами та перевізниками, що сприятиме формуванню більш стійких і безпечних туристичних пропозицій. У поєднанні з персоналізованим сервісом це створює можливість підвищення довіри споживачів у кризових умовах.

Крім того, сильні сторони управлінської системи можуть бути використані для поступового впровадження цифрових сервісів обслуговування клієнтів і внутрішнього управління, що дозволить підвищити ефективність комунікації та прозорість управлінських процесів.

WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)

WO-стратегії орієнтовані на використання зовнішніх можливостей з метою нейтралізації внутрішніх слабкостей системи менеджменту.

Для «Аккорд Тур» ключовим напрямом є впровадження елементів європейських практик антикризового управління, які дозволяють компенсувати відсутність формалізованої стратегії реагування на кризові ситуації. Зокрема, це стосується розробки сценарних планів дій, створення кризових протоколів і визначення відповідальних осіб за управління ризиками.

Цифровізація управлінських процесів може стати інструментом подолання фрагментарності інформаційного забезпечення. Впровадження CRM-систем, інструментів аналітики попиту та управлінських панелей показників дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень і зменшити залежність від інтуїтивного управління.

Використання можливостей розвитку внутрішнього туризму та нових сегментів ринку може сприяти стабілізації фінансових потоків і зниженню ризиків, пов'язаних із нестабільністю міжнародних туристичних напрямів.

ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)

ST-стратегії передбачають використання наявних сильних сторін системи менеджменту для зменшення негативного впливу зовнішніх загроз.

Гнучкість управління та швидкість прийняття рішень можуть бути використані для оперативного реагування на нестабільність попиту, зміни правил перетину кордонів і логістичні обмеження. Це передбачає запровадження адаптивних умов бронювання, прозорих правил перенесення поїздок і повернення коштів, а також активну кризову комунікацію з клієнтами.

Налагоджені партнерські відносини дозволяють зменшувати ризики зриву туристичних програм шляхом швидкого пошуку альтернативних маршрутів і постачальників послуг. Такий підхід сприяє збереженню репутації підприємства навіть у складних зовнішніх умовах [41].

Клієнтоорієнтованість як елемент системи менеджменту може стати ключовим інструментом зниження репутаційних ризиків і підтримки лояльності споживачів в умовах підвищеної невизначеності.

WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)

WT-стратегії мають захисний характер і спрямовані на зменшення негативного впливу як внутрішніх слабкостей, так і зовнішніх загроз.

Для туристичного підприємства «Аккорд Тур» критично важливим є формування системи антикризового управління, яка включатиме чіткі процедури реагування на надзвичайні ситуації, управління фінансовими

ризиками та забезпечення безперервності бізнес-процесів. В умовах війни така система має стати складовою повсякденної управлінської практики, а не разовим антикризовим заходом.

Оптимізація витрат і формування фінансових резервів повинні поєднуватися з підвищенням прозорості фінансового планування та контролю. Це дозволить зменшити вразливість підприємства до зростання операційних витрат і коливань попиту.

Також доцільним є обмеження ризикових напрямів діяльності та концентрація ресурсів на найбільш стабільних сегментах туристичного ринку до моменту стабілізації зовнішнього середовища.

Сформована матриця стратегій SWOT свідчить, що удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» в умовах війни повинно базуватися на поєднанні адаптивних, антикризових і цифрових управлінських рішень. Реалізація SO- і WO-стратегій дозволить підприємству використати трансформаційні можливості ринку, тоді як ST- і WT-стратегії сприятимуть зниженню управлінських і фінансових ризиків.

Отримані стратегічні орієнтири створюють методичну основу для обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур», які будуть детально розроблені в третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи менеджменту туристичної компанії «Аккорд Тур», що дозволило оцінити її організаційно-економічні параметри, особливості функціонування управлінських процесів та рівень адаптивності підприємства до сучасних ринкових і кризових викликів.

Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства засвідчив, що «Аккорд Тур» функціонує як туристичний оператор із чітко сформованою організаційною структурою управління та визначеним розподілом управлінських повноважень. Разом із тим, дослідження фінансово-економічних показників за 2023–2024 роки виявило негативну динаміку ключових результативних індикаторів, зокрема зменшення обсягів доходу, чистого прибутку та рівня рентабельності. Такі зміни свідчать про зниження фінансової стійкості підприємства та підвищення чутливості його діяльності до зовнішніх шоків, насамперед пов'язаних із наслідками пандемії та воєнного стану в Україні.

У межах підрозділу 2.2 проведено аналіз функціонування системи менеджменту підприємства, який показав, що управлінська діяльність «Аккорд Тур» має переважно операційний характер і значною мірою орієнтована на поточне забезпечення надання туристичних послуг. Водночас виявлено недостатній рівень систематизації аналітичної інформації, обмежене використання інструментів стратегічного аналізу та фрагментарний характер моніторингу зовнішнього середовища. Це знижує якість управлінських рішень і обмежує можливості підприємства щодо своєчасного реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Особливу увагу в розділі приділено діагностиці ефективності системи менеджменту підприємства на основі SWOT-аналізу. Результати SWOT-аналізу засвідчили, що підприємство володіє низкою внутрішніх сильних сторін, серед яких досвід роботи на ринку, наявність сформованої клієнтської

бази, гнучкість туристичного продукту та адаптивність персоналу. Водночас до ключових слабких сторін віднесено обмежені фінансові ресурси, зниження показників рентабельності, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів і відсутність формалізованої антикризової стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища в межах SWOT дозволив ідентифікувати як потенційні можливості розвитку підприємства, пов'язані з переорієнтацією на внутрішній туризм, цифрові канали продажу та використання європейських управлінських практик, так і суттєві загрози, серед яких воєнні дії в Україні, нестабільність економічної ситуації, зниження платоспроможного попиту та посилення конкурентної боротьби на туристичному ринку. Сукупний вплив цих факторів формує складне та високоризикове середовище функціонування підприємства.

Загалом результати аналізу підтверджують, що система менеджменту туристичної компанії «Аккорд Тур» потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних антикризових підходів, європейських практик управління та підвищення рівня стратегічної орієнтації управлінських рішень. Виявлені проблеми та резерви розвитку створюють аналітичне підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту підприємства в умовах кризових викликів, що стане предметом дослідження у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «АККОРД ТУР» З УРАХУВАННЯМ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АНТИКРИЗОВИХ ПРАКТИК

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» в умовах кризових викликів

Сучасні умови функціонування туристичних підприємств в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленої тривалими кризовими процесами, насамперед воєнними діями, макроекономічною невизначеністю та трансформацією споживчої поведінки. За таких умов система менеджменту туристичного підприємства перестає виконувати виключно координаційну та адміністративну функцію і набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та виживання бізнесу.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать, що система менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» загалом забезпечує виконання базових управлінських функцій, проте не повною мірою відповідає вимогам кризового та посткризового середовища. Виявлені проблеми фінансової стійкості, зниження показників рентабельності, фрагментарність інформаційного забезпечення управління та відсутність формалізованої антикризової моделі управління знижують здатність підприємства своєчасно реагувати на зовнішні виклики.

SWOT-діагностика системи менеджменту «Аккорд Тур» показала, що підприємство володіє значним адаптаційним потенціалом, зумовленим гнучкістю управлінських рішень, клієнтоорієнтованістю та можливістю швидкого коригування туристичного продукту. Водночас слабка стратегічна формалізація управління, обмежений рівень цифровізації та висока залежність від зовнішніх факторів формують підвищений рівень управлінських ризиків. У воєнних умовах такі ризики мають властивість акумулюватися та трансформуватися у фінансові, репутаційні й організаційні загрози.

Доцільність удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» зумовлена також зміною парадигми управління в туристичній галузі. Європейські практики менеджменту дедалі більше орієнтуються на інтеграцію антикризового, ризик-орієнтованого та цифрового підходів, що дозволяє підприємствам функціонувати в умовах високої невизначеності. Для українських туристичних підприємств адаптація таких підходів є не лише інструментом підвищення ефективності, а й передумовою збереження конкурентних позицій у середньо- та довгостроковій перспективі.

Особливого значення в умовах війни набуває формування системи антикризового менеджменту, яка передбачає наявність чітко визначених управлінських процедур реагування на кризові ситуації, сценарного планування розвитку подій, механізмів кризової комунікації з клієнтами та партнерами, а також інструментів забезпечення фінансової стійкості. Відсутність таких елементів у системі менеджменту підприємства істотно знижує його адаптивні можливості та підвищує ймовірність втрати ринкових позицій.

Крім того, результати аналізу підтверджують необхідність удосконалення інформаційно-аналітичної складової системи менеджменту «Аккорд Тур». Використання сучасних цифрових інструментів управління, систем збору та обробки даних, CRM-рішень і аналітичних панелей показників дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити своєчасне виявлення «слабких сигналів» змін зовнішнього середовища та знизити залежність управління від інтуїтивних оцінок.

Додатковим аргументом на користь необхідності вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» є кількісні зміни, що відбулися в туристичній галузі України впродовж 2022–2024 років. За оцінками галузевих експертів, у період активних воєнних дій обсяги туристичних послуг скоротилися більш ніж у 2–3 рази порівняно з довоєнним періодом, а частка внутрішнього туризму в загальній структурі попиту зросла до домінуючих значень. Це свідчить про суттєву зміну ринкової кон'юнктури,

що вимагає перегляду традиційних підходів до управління туристичними підприємствами.

ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР ЗА 2024 РІК

ДАРТ



Рис. 3.1. Динаміка туристичного збору в Україні у 2022–2024 рр.

Аналіз надходжень туристичного збору в регіональному розрізі свідчить про істотну просторову диференціацію туристичної активності в Україні у 2022–2024 роках, що зумовлена передусім безпековими чинниками, логістичною доступністю територій та рівнем збереженості туристичної інфраструктури [8].

Найбільші обсяги туристичного збору у 2024 році сформували економічно активні та адміністративні центри, зокрема столиця, де сума надходжень склала 49,2 млн грн, що суттєво перевищує показники 2023 року (30,4 млн грн) і свідчить про відновлення ділового туризму та короткострокових поїздок. Зростання туристичного збору в столиці підтверджує тенденцію концентрації туристичних потоків у великих містах із розвинутою інфраструктурою та відносно стабільною безпековою ситуацією.

Західні області України демонструють найбільш стійку позитивну динаміку туристичного збору протягом усього аналізованого періоду. Так, у Львівській області надходження туристичного збору у 2024 році становили

47,1 млн грн, що практично відповідає рівню 2023 року та перевищує показники 2022 року більш ніж на 14 %. В Івано-Франківській області спостерігається найбільш динамічне зростання: у 2024 році туристичний збір зріс на 84 % порівняно з 2022 роком і досяг 33,1 млн грн. Подібна тенденція характерна також для Закарпатської, Хмельницької, Тернопільської, Чернівецької та Волинської областей, що пояснюється переорієнтацією внутрішнього туризму на безпечніші регіони та розвитком рекреаційного й екологічного туризму.

Центральні області України характеризуються помірним, але стабільним зростанням туристичного збору. Зокрема, у Черкаській області надходження у 2024 році склали 23,5 млн грн, що значно перевищує рівень 2022 року. Позитивна динаміка спостерігається також у Вінницькій, Полтавській та Кіровоградській областях, де зростання туристичного збору зумовлене розвитком внутрішніх поїздок, ділового туризму та транзитної туристичної активності.

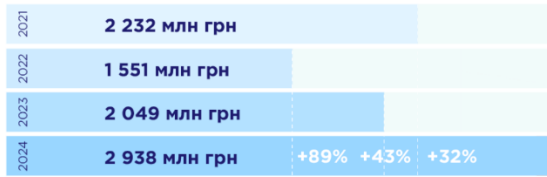
Південні регіони України демонструють неоднорідні тенденції. В Одеській області у 2024 році зафіксовано суттєве зростання туристичного збору — на 68 % порівняно з 2023 роком, що пов'язано з частковим відновленням рекреаційної активності та адаптацією туристичного бізнесу до нових умов. У Миколаївській області також спостерігається зростання надходжень, однак їх абсолютний рівень залишається низьким. Водночас у Запорізькій області туристичний збір скоротився, що відображає складну безпекову ситуацію та обмеження туристичної діяльності.

Північні регіони України загалом демонструють позитивну динаміку туристичного збору. Так, у Житомирській, Сумській та Чернігівській областях у 2024 році зафіксовано зростання надходжень на 9–39 % порівняно з попереднім роком. Окремо слід відзначити Київську область, де туристичний збір зріс на 46 % і досяг 15,9 млн грн, що свідчить про поступове відновлення туристичної активності в передмістях і рекреаційних зонах.

Найбільш несприятлива ситуація спостерігається в регіонах, розташованих у зоні активних бойових дій або поблизу лінії фронту. У східних областях України, а також у Херсонській області, суми туристичного збору залишаються мінімальними або продовжують скорочуватися, що фактично унеможливорює повноцінну туристичну діяльність та суттєво обмежує фінансові можливості місцевих громад.

Таким чином, регіональний аналіз туристичного збору підтверджує формування асиметричної моделі розвитку туризму в Україні в умовах війни, за якої зростання туристичної активності концентрується у відносно безпечних регіонах. Для туристичних підприємств це означає необхідність адаптації системи менеджменту до регіонально диференційованого попиту, підвищення ролі антикризового управління та гнучкого планування діяльності з урахуванням територіальних ризиків.

ПОДАТКИ ЗА 2024 РІК



КІЛЬКІСТЬ ПЛАТНИКІВ

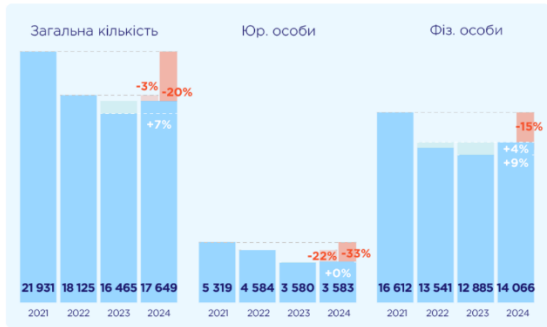


Рис. 3.2. Податкові надходження від суб’єктів туристичної сфери у 2021–2024 рр.

За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2024 році туристична сфера України забезпечила надходження до державного бюджету в обсязі 2 млрд 938 млн грн, що на понад 43 % більше, ніж у 2023 році, коли відповідний показник становив 2 млрд 49 млн грн. Водночас отримані

надходження перевищили довоєнний рівень 2021 року, у якому туристична галузь перерахувала до бюджету 2 млрд 232 млн грн. Така динаміка свідчить про відновлення фінансової спроможності туристичної сфери та її здатність адаптуватися до функціонування в умовах воєнного стану.

Зміни в обсягах податкових надходжень супроводжувалися трансформацією структури платників податків у туристичній галузі. У 2024 році кількість платників податків зросла на 7 % порівняно з 2023 роком, при цьому чисельність юридичних осіб залишилася практично незмінною (близько 3,5 тис.), тоді як кількість фізичних осіб-підприємців зросла на 9 %. Разом із тим у порівнянні з 2021 роком загальна кількість платників податків у туристичній сфері скоротилася приблизно на 20 %, що відображає довгострокові наслідки пандемії та повномасштабної війни. Найбільш суттєве скорочення зафіксовано серед юридичних осіб (–33 %), тоді як кількість фізичних осіб зменшилася на 15 %, що свідчить про зміну організаційної структури бізнесу в бік більш гнучких форм господарювання.

Структурний аналіз податкових надходжень у 2024 році показує, що ключовим джерелом формування бюджетних надходжень залишається готельний сектор. Частка готелів у загальному обсязі податків туристичної сфери склала 66,5 %, або 1 млрд 954 млн грн. Цей показник майже вдвічі перевищує рівень 2023 року (1 млрд 304 млн грн) і є вищим за довоєнний рівень 2021 року (1 млрд 289 млн грн). Така динаміка свідчить про активне відновлення сектору тимчасового розміщення, зростання внутрішніх туристичних потоків і підвищення ролі готельного бізнесу як базового елементу туристичної інфраструктури.

Податкові надходження від діяльності туристичних операторів у 2024 році також продемонстрували суттєве зростання, збільшившись майже вдвічі порівняно з 2023 роком і досягнувши 304,7 млн грн проти 205,8 млн грн. При цьому показник 2024 року перевищив і довоєнний рівень 2021 року (259 млн грн), що свідчить про відновлення операційної активності туроператорів та адаптацію їх бізнес-моделей до нових умов ринку.

Позитивна динаміка спостерігається і в сегменті туристичних агентств, податкові надходження від яких у 2024 році становили 265,2 млн грн, що істотно перевищує показник 2023 року (193,3 млн грн). Водночас у порівнянні з 2021 роком (279,3 млн грн) зафіксовано незначне зниження на рівні близько 5 %, що свідчить про неповне відновлення цього сегмента та його високу чутливість до коливань попиту й змін у поведінці споживачів.

Зростання податкових надходжень у 2024 році зафіксовано також у сегменті туристичних баз і дитячих таборів відпочинку, які сплатили до бюджету 201,1 млн грн, що на близько 38 % більше, ніж у 2023 році (145,9 млн грн). Однак порівняно з довоєнним 2021 роком (328,2 млн грн) цей сегмент залишається значно недовикористаним, що свідчить про наявність структурних обмежень та потребу в управлінській і інвестиційній підтримці.

Найвищі темпи зростання у відносному вимірі продемонстрував сегмент кемпінгів і стоянок для житлових автофургонів. У 2024 році податкові надходження від цієї діяльності зросли більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком і становили 4,6 млн грн проти 2,9 млн грн, а у порівнянні з 2021 роком приріст склав майже 100 %. Це свідчить про формування нових моделей туристичної поведінки, орієнтованих на мобільність, автономність і підвищені вимоги до безпеки [11].

Таким чином, аналіз податкових надходжень від туристичної сфери у 2021–2024 роках підтверджує структурну трансформацію галузі в умовах воєнного стану. Зростання загального обсягу податків відбувається на фоні скорочення кількості суб'єктів господарювання та концентрації доходів у найбільш адаптивних сегментах. Для туристичних підприємств це означає необхідність удосконалення системи менеджменту з урахуванням нової структури ринку, посилення антикризового управління, цифровізації процесів та переорієнтації на більш стійкі формати туристичної діяльності.

Воєнний стан також суттєво вплинув на фінансові результати діяльності туристичних компаній. Для більшості малих і середніх туристичних підприємств характерним стало зниження обсягів доходу на 30–50 %,

зростання частки непрямих витрат, пов'язаних із логістикою, комунікаціями та поверненням коштів клієнтам, а також погіршення показників ліквідності. У таких умовах система менеджменту, орієнтована виключно на операційне управління, виявляється недостатньо ефективною, оскільки не забезпечує своєчасного прийняття стратегічних та антикризових рішень.

Важливим фактором є також зміна структури споживчого попиту. За умов війни клієнти значно частіше обирають короткострокові поїздки, маршрути з мінімальними логістичними ризиками та гнучкі умови бронювання. Зростає роль безпеки, прозорості інформації та швидкості зворотного зв'язку з боку туристичного підприємства. Це означає, що система менеджменту повинна забезпечувати не лише формування туристичного продукту, а й ефективну кризову комунікацію, управління очікуваннями споживачів і мінімізацію репутаційних ризиків.

Порівняння з європейськими практиками свідчить, що туристичні підприємства країн ЄС у кризові періоди зосереджуються на впровадженні ризик-орієнтованого управління, сценарного планування та цифрових інструментів підтримки управлінських рішень. За даними профільних європейських асоціацій, підприємства, які використовують CRM-системи, аналітику клієнтських даних і цифрові канали комунікації, демонструють на 15–25 % вищу здатність до відновлення після кризових періодів порівняно з тими, хто спирається на традиційні управлінські підходи. Для українських туристичних підприємств адаптація таких інструментів є особливо актуальною з огляду на тривалість і невизначеність воєнних викликів.

Крім того, у воєнних умовах суттєво зростає значення людського капіталу як елемента системи менеджменту. Скорочення персоналу, підвищене емоційне навантаження та необхідність виконання кількох функцій одночасно потребують перегляду підходів до мотивації, розподілу обов'язків і внутрішньої комунікації. Відсутність системних управлінських рішень у цій сфері призводить до зниження продуктивності праці та зростання операційних ризиків.

Фактичні зміни в обсягах туристичних послуг, фінансових показниках, структурі попиту та управлінських практиках підтверджують, що вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» є не лише доцільним, а й необхідним з точки зору забезпечення його життєздатності. Умови воєнного стану вимагають переходу від традиційної моделі управління до антикризової, адаптивної та цифрово підтриманої системи менеджменту, здатної забезпечити стабільність діяльності в короткостроковій перспективі та створити передумови для розвитку в період післявоєнного відновлення.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» є об'єктивно необхідним та економічно доцільним кроком в умовах кризових викликів і воєнного стану. Реалізація сучасних антикризових і адаптивних управлінських підходів, орієнтованих на європейські практики менеджменту, створить передумови для підвищення стійкості підприємства, оптимізації використання ресурсів і формування основ для його подальшого розвитку. Зазначені положення визначають логіку та зміст практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту, які будуть детально розглянуті у підрозділі 3.2.

3.2. Розробка антикризових заходів удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд Тур» з використанням європейського досвіду

Сучасний етап розвитку туристичного ринку України характеризується високим рівнем турбулентності, що зумовлено повномасштабною війною, обмеженнями транспортної інфраструктури, змінами споживчої поведінки туристів та зростанням рівня ризиків у сфері подорожей. За таких умов туристичні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, переорієнтовувати туристичні продукти та впроваджувати антикризові

управлінські рішення, спрямовані на збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

ТОВ «Аккорд-Тур», як один із провідних туроператорів на українському ринку, функціонує в умовах суттєвого скорочення виїзного туризму, обмеженої платоспроможності населення та підвищеної чутливості споживачів до факторів безпеки. Водночас результати проведеного у попередньому підрозділі SWOT-аналізу свідчать про наявність значного внутрішнього потенціалу підприємства, зокрема впізнаваного бренду, налагоджених партнерських зв'язків, досвіду організації автобусних турів та гнучкості в формуванні туристичних продуктів.

У цих умовах підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно розглядати не лише як зростання фінансових показників, а як комплексну здатність підприємства:

- адаптувати туристичний продукт до воєнних і поствоєнних реалій;
- забезпечувати стабільний попит за рахунок внутрішнього та близького зарубіжного туризму;
- мінімізувати операційні та репутаційні ризики;
- формувати довіру споживачів через акцент на безпеці, передбачуваності та соціальній відповідальності.

З огляду на це, розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» має базуватися на поєднанні антикризового підходу, елементів стратегічного маркетингу та принципів стійкого розвитку туризму. Особливої уваги потребує переорієнтація туристичних маршрутів на країни Європейського Союзу, доступні автобусним сполученням, розвиток короткотривалих турів, тематичних програм (екскурсійних, культурно-пізнавальних, подієвих), а також активне використання цифрових каналів комунікації з клієнтами.

Важливим чинником підвищення ефективності є також удосконалення внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зокрема оптимізація витрат, впровадження гнучкого ціноутворення, посилення роботи з постійними

клієнтами та розширення партнерських програм. У воєнних умовах ефективність туристичного підприємства значною мірою визначається його здатністю швидко реагувати на зовнішні зміни, пропонувати безпечні та актуальні туристичні рішення і водночас забезпечувати економічну доцільність своєї діяльності.

Таким чином, подальші заходи з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» мають бути спрямовані на використання наявних сильних сторін підприємства, мінімізацію виявлених загроз та реалізацію можливостей, що відкриваються в умовах трансформації туристичного ринку України.

З урахуванням результатів комплексного аналізу діяльності підприємства, проведеного у попередніх розділах, а також виявлених внутрішніх резервів і зовнішніх обмежень, доцільним є формування системи практичних управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» в умовах воєнного стану. Запропоновані маркетингові, продуктові та організаційні заходи узагальнено та систематизовано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Комплекс заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» в умовах воєнного стану

Група заходів	Зміст заходу	Обґрунтування впровадження	Очікуваний результат
Маркетингові	Переорієнтація маркетингової комунікації на внутрішній та близький європейський туризм (Польща, Чехія, Угорщина, Румунія, Балкани)	В умовах обмеженого авіасполучення та зниження далекомагістральних подорожей зростає попит на автобусні та короткотривалі тури	Зростання попиту на основні турпродукти, стабілізація продажів
	Акцент у комунікації на безпеку маршрутів, гнучкі умови бронювання та повернення коштів	Споживачі в умовах війни ухвалюють рішення з урахуванням ризиків та передбачуваності	Підвищення рівня довіри клієнтів, зростання конверсії звернень у продажі
	Активізація цифрового маркетингу (соціальні мережі, email-розсилки, месенджери)	Цифрові канали забезпечують швидкий зворотний зв'язок і зменшують маркетингові витрати	Зниження вартості залучення клієнта, зростання повторних продажів
Продуктові	Розробка короткострокових турів (2–4 дні) з фіксованою програмою	Споживачі надають перевагу коротким поїздкам із чітким плануванням	Збільшення кількості бронювань, підвищення оборотності продукту
	Формування тематичних турів (культурні, подієві, гастрономічні, різдвяні)	Диференціація турпродукту дозволяє залучити вузькі цільові сегменти	Розширення клієнтської бази, зменшення цінової конкуренції
	Пакетування послуг (проїзд + проживання + екскурсії)	Комплексні тури знижують ризики клієнта та спрощують вибір	Зростання середнього чека, підвищення лояльності
Організаційні	Впровадження елементів антикризового планування (сценарії, резервні маршрути)	Воєнні ризики потребують швидкого реагування на зміни ситуації	Зменшення операційних втрат, підвищення керованості процесів
	Оптимізація витрат через перегляд партнерських договорів	Зростання собівартості потребує контролю постійних і змінних витрат	Підвищення рентабельності турів
	Посилення ролі персоналу через мультифункціональність та навчання	Кадрові обмеження потребують універсальних компетенцій	Зростання продуктивності праці, стабільність роботи команди

Запропонований комплекс маркетингових, продуктових та організаційних заходів сформовано з урахуванням результатів SWOT-аналізу, фінансово-економічних тенденцій розвитку туристичної галузі в Україні та особливостей функціонування туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. Його логіка полягає у поєднанні короткострокових антикризових рішень із середньостроковими інструментами підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингові заходи орієнтовані передусім на адаптацію комунікаційної політики підприємства до нових моделей споживчої поведінки. В умовах обмеженого авіасполучення та зниження міжнародної мобільності споживачів зростає попит на внутрішній та близький європейський туризм, доступний автомобільним або автобусним транспортом. Саме тому переорієнтація маркетингових повідомлень ТОВ «Аккорд-Тур» на безпечні, логістично доступні напрямки дозволяє зберегти інтерес клієнтів і зменшити ризики відмов від поїздок. Особливий акцент на питаннях безпеки, прозорості умов бронювання та можливості гнучкого перенесення або повернення коштів формує довіру до підприємства, що є ключовим чинником ухвалення рішення про купівлю туристичного продукту в кризових умовах.

Використання цифрових каналів маркетингу та комунікації розглядається як інструмент підвищення ефективності витрат та оперативності взаємодії з клієнтами. Соціальні мережі, email-розсилки та месенджери забезпечують швидке донесення інформації про зміни маршрутів, акційні пропозиції та нові турпродукти, що особливо важливо в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Це дозволяє не лише знизити вартість залучення клієнтів, а й підвищити частку повторних продажів за рахунок підтримки постійного контакту з аудиторією [23].

Продуктові заходи спрямовані на формування туристичного продукту, що відповідає актуальним запитам споживачів у воєнний період. Перевага короткострокових турів із чітко визначеною програмою пояснюється прагненням клієнтів мінімізувати часові та фінансові ризики, а також зберегти

можливість швидкого повернення у разі зміни обставин. Розробка тематичних турів дозволяє диференціювати пропозицію підприємства та відійти від цінової конкуренції, пропонуючи унікальний досвід, орієнтований на конкретні інтереси туристів. Пакетування послуг, у свою чергу, спрощує процес вибору для клієнта та підвищує сприйняту цінність туристичного продукту.

Організаційні заходи мають стратегічне значення для забезпечення стабільності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур». Впровадження елементів антикризового планування, зокрема сценарного підходу та наявності резервних маршрутів, дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміну безпекової або логістичної ситуації та зменшувати фінансові втрати. Оптимізація витрат через перегляд умов співпраці з партнерами та постачальниками спрямована на збереження прийнятного рівня рентабельності турів у умовах зростання собівартості.

Окремої уваги заслуговує розвиток людського капіталу як елемента системи менеджменту. У воєнний період ефективність туристичного підприємства значною мірою залежить від здатності персоналу виконувати кілька функцій одночасно, швидко адаптуватися до змін і підтримувати якісну комунікацію з клієнтами. Інвестування в навчання, розвиток мультифункціональних компетенцій та внутрішню координацію дозволяє підвищити продуктивність праці без істотного збільшення чисельності персоналу.

Таким чином, запропонований комплекс заходів формує цілісну антикризову модель підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», що поєднує адаптацію туристичного продукту, удосконалення маркетингових комунікацій та оптимізацію внутрішніх управлінських процесів. Реалізація зазначених заходів створює передумови для стабілізації фінансових показників підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування основ для сталого розвитку в умовах воєнного та поствоєнного відновлення туристичної галузі України.

Запропонований комплекс заходів з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» має прикладний характер і спрямований на вирішення конкретних управлінських проблем, виявлених у процесі аналізу. Для оцінки доцільності їх впровадження та визначення потенційного впливу на результати діяльності підприємства доцільно здійснити прогнозну оцінку очікуваної ефективності. Основні кількісні та якісні результати реалізації запропонованих заходів узагальнено в таблиці 3.4.

Аналіз очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів свідчить про їх комплексний вплив на результати діяльності ТОВ «Аккорд-Тур». Передбачувані зміни охоплюють не лише фінансові показники підприємства, а й управлінські та організаційні аспекти, що мають вирішальне значення для функціонування туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. Сукупний ефект реалізації маркетингових, продуктових і організаційних заходів формує передумови для підвищення стійкості підприємства та зниження його залежності від зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Очікуване зростання обсягів бронювань і повторних продажів зумовлене насамперед адаптацією туристичного продукту та комунікаційної політики до актуальних потреб споживачів. Переорієнтація на безпечні та логістично доступні напрямки, поєднана з акцентом на прозорі умови обслуговування, дозволяє сформувати більш стабільний попит і підвищити рівень довіри клієнтів. У сукупності це створює передумови для поступового зростання доходів підприємства без необхідності суттєвого збільшення маркетингових витрат.

Продуктові заходи сприяють підвищенню економічної ефективності діяльності за рахунок оптимізації структури туристичного портфеля. Збільшення середнього чека та скорочення циклу продажу турів позитивно впливають на грошові потоки підприємства, що є критично важливим у період нестабільності. Диференціація турпродукту зменшує залежність від окремих напрямків і дозволяє більш гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижуючи рівень цінової конкуренції.

Таблиця 3.4

Очікувана ефективність впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «Аккорд-Тур»

Напрямок заходів	Очікуваний результат	Кількісні показники ефективності	Управлінський ефект
Маркетингові	Зростання попиту на туристичні продукти	+10–15 % до кількості бронювань протягом року	Підвищення впізнаваності бренду, зростання довіри клієнтів
	Підвищення ефективності маркетингових витрат	Зниження вартості залучення клієнта на 10–20 %	Рационалізація маркетингового бюджету
	Зростання повторних продажів	+8–12 % до частки постійних клієнтів	Формування стабільної клієнтської бази
Продуктові	Збільшення середнього чека	+7–10 % за рахунок пакетування послуг	Підвищення цінності турпродукту
	Розширення асортименту турів	+15–20 % нових продуктів у портфелі	Диференціація пропозиції та зниження цінової конкуренції
	Підвищення оборотності турпродукту	Скорочення циклу продажу туру на 10–15 %	Прискорення грошових потоків
Організаційні	Зниження операційних витрат	Економія витрат на рівні 5–8 %	Підвищення фінансової стійкості
	Зменшення управлінських ризиків	Скорочення втрат від скасування турів на 10–15 %	Підвищення керованості процесів
	Підвищення продуктивності персоналу	+10–12 % ефективності праці без збільшення штату	Оптимізація організаційної структури
Фінансові (інтегральні)	Зростання доходу підприємства	+12–18 % річного доходу ($\approx +3\text{--}5$ млн грн*)	Покращення фінансових результатів
	Підвищення рентабельності діяльності	+2–4 в.п. до рівня рентабельності	Забезпечення стабільності бізнесу

Інтегральні фінансові результати, відображені в таблиці, підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів. Прогнозоване зростання доходу та підвищення рівня рентабельності свідчать про те, що вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Аккорд-Тур» має економічно обґрунтований характер і може бути досягнуте без значних інвестиційних витрат. Важливо, що запропоновані заходи не носять разового характеру, а формують основу для поступового переходу підприємства до більш адаптивної та стійкої моделі управління.

Таким чином, очікувана ефективність впровадження запропонованих заходів підтверджує їх практичну значущість та відповідність сучасним вимогам антикризового управління в туристичній сфері. Реалізація зазначених рішень дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» не лише стабілізувати поточну діяльність, а й створити передумови для подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення туристичної галузі України.

Узагальнення запропонованих у підрозділі 3.2 заходів дозволило сформувати інтегровану модель підвищення ефективності системи менеджменту туристичного підприємства, що базується на логіці послідовного переходу від управлінських ефектів до конкретних результатів та досягнення стратегічної мети розвитку. Такий підхід забезпечує системність управлінських рішень і дозволяє оцінювати їх не лише з позицій короткострокової вигоди, а й з точки зору довгострокової стійкості підприємства в умовах воєнного та поствоєнного періоду.

Запропонована модель відображає причинно-наслідкові зв'язки між упровадженими заходами, очікуваними результатами діяльності та стратегічними орієнтирами розвитку ТОВ «Аккорд-Тур», що дає змогу розглядати систему менеджменту як цілісний механізм адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища. Узагальнену модель «ефект → результат → стратегічна мета» подано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Узагальнююча модель підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Аккорд-Тур» за логікою «ефект → результат → стратегічна мета»

Узагальнення результатів розроблених у підрозділі 3.2 заходів дозволило сформуванню інтегрованої моделі підвищення ефективності системи менеджменту туристичного підприємства, побудовану за логікою послідовного переходу від управлінських ефектів до конкретних результатів діяльності та досягнення стратегічної мети розвитку. Запропонований підхід

ґрунтується на принципі системності, відповідно до якого окремі управлінські рішення розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиного механізму адаптації підприємства до умов воєнного та поствоєнного періоду.

На першому рівні модель відображає управлінські ефекти, що виникають у результаті впровадження маркетингових, продуктових та організаційних заходів. До них належать підвищення рівня довіри споживачів до туристичного продукту, зростання гнучкості управлінських рішень, зниження операційних і маркетингових витрат, підвищення продуктивності персоналу та зменшення рівня управлінських і репутаційних ризиків. Саме ці ефекти створюють необхідне управлінське підґрунтя для стабілізації діяльності підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Другий рівень моделі відображає результати діяльності, які мають як кількісне, так і якісне вимірювання. До таких результатів належать зростання кількості бронювань і повторних продажів, підвищення середнього чека та оборотності туристичного продукту, стабілізація грошових потоків, зростання доходів і рентабельності діяльності, а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на туристичному ринку. Ці результати є прямим наслідком реалізації управлінських ефектів і свідчать про підвищення економічної ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур».

На третьому, узагальнюючому рівні модель орієнтована на досягнення стратегічної мети розвитку підприємства, яка полягає у забезпеченні стійкого функціонування та конкурентоспроможного розвитку ТОВ «Аккорд-Тур» шляхом формування адаптивної антикризової системи менеджменту. Така система дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні виклики воєнного періоду, а й створює основу для довгострокового розвитку в умовах поступового відновлення туристичної галузі України.

Таким чином, запропонована модель «ефект → результат → стратегічна мета» виступає узагальнюючим інструментом удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства та підтверджує практичну

значущість розроблених рекомендацій. Її реалізація забезпечує цілісність управлінських рішень, підвищує керованість бізнес-процесів і сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції ТОВ «Аккорд-Тур» у динамічному та ризиконебезпечному середовищі сучасного туристичного ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями та розроблено практичні заходи щодо удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-Тур» з урахуванням сучасних викликів розвитку туристичної галузі в умовах воєнного стану. Основна увага була зосереджена на формуванні антикризового, адаптивного та економічно обґрунтованого підходу до управління діяльністю підприємства.

Проведений аналіз довів, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективність діяльності туристичного підприємства визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю системи менеджменту швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, трансформацію споживчого попиту та підвищені безпекові ризики. У зв'язку з цим удосконалення системи менеджменту ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно розглядати як комплексний процес, що охоплює маркетингові, продуктові та організаційні складові.

У межах підрозділу 3.1 було доведено доцільність впровадження антикризового підходу до управління діяльністю туристичного підприємства, що базується на використанні актуальних статистичних даних щодо розвитку туристичної галузі, динаміки туристичного збору та податкових надходжень. Отримані результати підтвердили, що туристична сфера України, попри воєнні виклики, демонструє ознаки адаптації та поступового відновлення, що створює передумови для реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств галузі.

У підрозділі 3.2 було розроблено комплекс конкретних заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «Аккорд-Тур», структурованих за маркетинговими, продуктовими та організаційними напрямками. Запропоновані заходи мають прикладний характер і спрямовані на адаптацію туристичного продукту до актуальних потреб споживачів, оптимізацію витрат, підвищення гнучкості управлінських рішень та зниження операційних і репутаційних ризиків. Важливою особливістю запропонованого підходу є його орієнтація на використання внутрішніх резервів підприємства без необхідності значних додаткових інвестицій.

Оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів показала, що їх реалізація здатна забезпечити зростання доходів підприємства, підвищення рентабельності діяльності, збільшення кількості бронювань і повторних продажів, а також покращення керованості бізнес-процесів. При цьому досягнення фінансових результатів супроводжується позитивними управлінськими ефектами, зокрема підвищенням продуктивності персоналу, зміцненням довіри клієнтів та формуванням більш стійкої конкурентної позиції підприємства на туристичному ринку.

Узагальнення розроблених заходів дозволило сформувати інтегровану модель підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Аккорд-Тур», побудовану за логікою «ефект → результат → стратегічна мета». Запропонована модель забезпечує цілісність управлінських рішень і дозволяє розглядати систему менеджменту як ключовий інструмент адаптації підприємства до умов воєнного та поствоєнного розвитку. Її практична реалізація створює передумови для забезпечення стабільного функціонування підприємства та формування основ для довгострокового розвитку туристичного бізнесу.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства на основі антикризового та адаптивного підходів є економічно доцільним і практично значущим. Запропоновані заходи та модель управління можуть бути

використані в діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», а також слугувати методичною основою для підвищення ефективності управління іншими туристичними підприємствами в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження системи менеджменту туристичного підприємства та обґрунтовано напрями її удосконалення на прикладі туристичної компанії «Аккорд-Тур» з урахуванням сучасних кризових викликів і європейських антикризових практик. Актуальність обраної теми зумовлена високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, впливом воєнного стану на туристичну галузь України, а також необхідністю підвищення адаптивності та стійкості систем управління туристичних підприємств.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методологічні підходи до формування системи менеджменту туристичного підприємства. Встановлено, що система менеджменту є цілісним, багатокomпонентним утворенням, яке охоплює управлінські функції, організаційну структуру, кадровий потенціал, інформаційні потоки та механізми прийняття рішень. Доведено, що в сучасних умовах розвитку туризму ефективність менеджменту визначається не лише результатами поточної діяльності, а й здатністю підприємства адаптуватися до криз, управляти ризиками та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Особливу увагу приділено антикризовому менеджменту, який у європейській практиці розглядається як інтегрована складова загальної системи управління, орієнтована на стійкість, превентивність і проактивне реагування.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічних характеристик та функціонування системи менеджменту туристичної компанії «Аккорд-Тур». Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства показало наявність негативних тенденцій у 2024 році порівняно з 2023 роком, зокрема зниження доходів, чистого прибутку, продуктивності праці та рентабельності. Встановлено, що погіршення ключових показників діяльності зумовлене як зовнішніми чинниками (воєнний стан, скорочення туристичного попиту, логістичні обмеження), так і внутрішніми проблемами

системи менеджменту, зокрема недостатньою гнучкістю управлінських процесів і обмеженим використанням антикризових інструментів.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони системи менеджменту «Аккорд-Тур», а також ключові можливості й загрози, що формуються в умовах воєнної економіки. Доведено, що підприємство має потенціал для розвитку за рахунок адаптації продуктового портфеля, посилення внутрішнього туризму, цифровізації управлінських процесів і використання європейських управлінських підходів. Водночас ідентифіковано високий рівень ризиків, пов'язаних із нестабільністю попиту, обмеженнями транспортної інфраструктури та фінансовими обмеженнями, що підсилює потребу в системному антикризовому управлінні.

У третьому розділі роботи обґрунтовано необхідність удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд-Тур» в умовах кризових викликів та розроблено комплекс антикризових заходів на основі європейського досвіду. Запропоновані маркетингові, продуктові та організаційно-управлінські заходи спрямовані на підвищення адаптивності підприємства, стабілізацію фінансових результатів і формування стійкої моделі розвитку. Розроблено таблиці конкретних управлінських заходів і очікуваної ефективності їх впровадження, що дозволяє кількісно та якісно оцінити вплив запропонованих рішень на діяльність підприємства.

Особливу увагу приділено формуванню узагальнюючої моделі «ефект – результат – стратегічна мета», яка відображає логіку трансформації управлінських рішень у практичні результати та стратегічні переваги підприємства. Доведено, що реалізація запропонованих антикризових заходів сприятиме зростанню доходів, підвищенню ефективності використання ресурсів, посиленню управлінської координації та зміцненню конкурентних позицій туристичної компанії «Аккорд-Тур» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені

завдання виконано в повному обсязі. Отримані теоретичні та практичні результати мають наукову й прикладну цінність та можуть бути використані в діяльності туристичних підприємств для вдосконалення системи менеджменту в умовах кризових викликів, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін управлінського та туристичного спрямування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Класичні підходи і нові тенденції. Київ: Лібра, 2019. 344 с.
2. Друкер П. Ефективний менеджмент. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
3. Файоль А. Загальне та промислове управління. Харків: Фоліо, 2018. 256 с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Основи, 2021. 672 с.
5. Кузьмін О. Є., Мельник Л. Г. Основи менеджменту. Львів: Львівська політехніка, 2020. 496 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
7. Скібіцька Л. І. Менеджмент. Київ: Кондор, 2021. 384 с.
8. Кредісов А. І. Стратегічне управління підприємством. Київ: Знання, 2018. 392 с.
9. Бондаренко С. М. Система менеджменту підприємства: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 310 с.
10. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш формат, 2019. 456 с.
11. Мінцберг Г. Стратегічний процес. Київ: Видавництво Старого Лева, 2021. 428 с.
12. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
13. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
14. OECD. Tourism Trends and Policies 2022. Paris: OECD Publishing, 2022.
15. UNWTO. International Tourism Highlights 2023 Edition. Madrid: UNWTO, 2023.

16. Hall C. M. Tourism and Crisis Management. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31(3). P. 401–417.
17. Ritchie B. Tourism Crisis and Disaster Management. *Annals of Tourism Research*. 2004. Vol. 31(3). P. 669–689.
18. Faulkner B. Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*. 2001. Vol. 22. P. 135–147.
19. Laws E., Prideaux B., Chon K. *Crisis Management in Tourism*. Wallingford: CABI, 2017. 328 p.
20. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and Implications. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321.
21. Gössling S., Scott D., Hall C. Pandemics, Tourism and Global Change. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29(1). P. 1–20.
22. European Commission. *Crisis Management and Governance in Tourism. Final Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. DOI: 10.2826/475878.
23. European Commission. *Transition Pathway for Tourism*. Brussels, 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/transition-pathway-tourism_en
24. World Economic Forum. *Travel & Tourism Development Index 2023*. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/travel-and-tourism-development-index-2023/>
25. European Travel Commission. *Tourism Resilience Report*. Brussels, 2023. URL: <https://etc-corporate.org/reports/tourism-resilience-report/>
26. McKinsey & Company. *Travel Industry Recovery Outlook*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights>
27. Deloitte. *Global Tourism Industry Outlook 2023*. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/industries/consumer/analysis/global-tourism-industry-outlook.html>

28. PwC. *Hospitality and Tourism Recovery Framework*. 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure.html>
29. Buhalis D. *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Pearson, 2019. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/eTourism/P200000003195>
30. Gretzel U. *Smart Tourism Systems*. Springer, 2020. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-36737-4>
31. Xiang Z., Fesenmaier D. Big Data Analytics in Tourism. *Journal of Travel Research*, 2017. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287517692440>
32. Ivanov S. Artificial Intelligence in Tourism. *Tourism Review*, 2020. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TR-01-2020-0038/full/html>
33. Law R., Leung R., Buhalis D. ICT Applications in Tourism. *Tourism Management*, 2018. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517718300371>
34. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson, 2021. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-for-hospitality-and-tourism/P200000003523>
35. Middleton V., Clarke J. *Marketing in Travel and Tourism*. Routledge, 2019. URL: <https://www.routledge.com/Marketing-in-Travel-and-Tourism/Middleton-Clarke/p/book/9781138013791>
36. Page S. *Tourism Management*. Routledge, 2020. URL: <https://www.routledge.com/Tourism-Management/Page/p/book/9781138697212>
37. Cooper C. *Tourism: Principles and Practice*. Pearson, 2022. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/tourism-principles-and-practice/P200000003675>
38. Tribe J. *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. Routledge, 2020. URL: <https://www.routledge.com/The-Economics-of-Recreation-Leisure-and-Tourism/Tribe/p/book/9780367356088>

39. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
40. Стратегія розвитку туризму та курортів України до 2030 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-rozvytku-turyzmu-ta-kurortiv-do-2030-roku>
41. Державна служба статистики України. Туризм в Україні 2023–2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
42. Міністерство економіки України. Аналітичні огляди туристичної галузі. URL: <https://me.gov.ua/>
43. ISO 9001:2015 Quality Management Systems. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
44. ISO 31000:2018 Risk Management. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
45. ISO 22301:2019 Business Continuity Management. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
46. OECD. *Risk Management for SMEs*. Paris, 2021. URL: <https://www.oecd.org/sme/>
47. European Commission. *Crisis Management and Governance in Tourism. Final Report*. Luxembourg, 2024. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9f9d5d7e-ef8b-11ee-a251-01aa75ed71a1>
48. World Bank. *Tourism Sector Recovery Reports*. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/tourism>
49. UNDP. *Resilience and Economic Recovery Reports*. URL: <https://www.undp.org/>
50. Statista. Tourism Market Data. URL: <https://www.statista.com/markets/420/topic/475/tourism-hospitality/>
51. EU Tourism Dashboard. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/tourism-dashboard_en

52. Accord Tour. Офіційний сайт туристичної компанії. URL:
<https://www.accordtour.com>
53. Booking.com. *Travel Confidence Index*. URL:
<https://globalnews.booking.com/>
54. Expedia Group. *Traveler Sentiment Reports*. URL:
<https://www.expediagroup.com/investors/reports-and-filings/default.aspx>
55. Google Travel Insights. Tourism Demand Analytics. URL:
<https://travel.google.com/insights/>