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

До захисту допустити:
завідувач кафедри
_____д.е.н., проф. Балабаниць А.В.
(підпис) *(ПІБ завідувача кафедри)*
«12 » ___05_____ 20 25 р.

«ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Туризм»
Шаповалова Данііла Сергійовича
Науковий керівник:
Стойка Андрій Васильович, д.н. з держ.упр., професор кафедри маркетингу та туризм *(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)*
Рецензент:
Андрющенко О.В. ТОВ «Туристична компанія «Аккорд-тур», директор
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою __задовільно (72 D)__

Секретар ЕК Рібейро Рамос О.О.
«13» червня 20 25 р.

Київ – 2025

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

Освітній ступінь «Бакалавр»
Шифр та назва спеціальності 242 - «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
Балабаниць А.В.
(ПІП завідувача кафедри)
«__27__»_____01_____ 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шаповалов Данііл Сергійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві
керівник роботи Стойка Андрій Васильович, професор кафедри маркетингу та туризму
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «_20_»___січня____ 2025_ року №_____
2. Строк подання студентом роботи 05.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)
Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегічних напрямів інтернет-маркетингу для підвищення обсягів продажу послуг на підприємствах туризму.
Об'єктом дослідження є сучасні інструменти та види інтернет-маркетингу.
Предметом дослідження є інтернет-маркетингова діяльність туристичного підприємства «Аккорд Тур».
4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління туристичним підприємством
1.1. Сутність та особливості управління туристичними підприємствами.
1.2. Сучасні тенденції розвитку туристичної сфери та вплив технологій на її управління.
1.3. Методи управління туристичним підприємством у цифрову епоху.
Висновки до розділу 1
Розділ 2. Аналіз впровадження сучасних технологій управління в туристичній сфері
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства
2.2. Огляд сучасних інформаційних технологій, що застосовуються в досліджуваному підприємстві.

2.3. Аналіз ефективності використання CRM-систем у сфері туризму.
Висновки до розділу 2
Розділ 3. Розробка та впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві
3.1. Вибір технологічних рішень для покращення управління туристичним підприємством.
3.2. Алгоритм впровадження сучасних технологій у діяльність досліджуваного підприємства.
3.3. Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку цифрових технологій у туризмі.
Висновки до розділу 3
ВИСНОВКИ

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	**Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор**		
2	**Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор**		
3	**Стойка А.В. - доктор наук з державного управління, професор**		

5. Дата видачі завдання 29.02.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2025	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.01.2025	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.02.2025	Виконано
5	Переддипломна практика	20.02.2025-10.03.2025	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2025-10.04.2025	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.04.2025	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	14.04.2025-22.05.2025	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.05.2025	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	24.05.2025-05.06.2025	Виконано

11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.06.2025	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 06.06.2025	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	Виконано

Здобувач __Шаповалов___ **Шаповалов Д. С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ **Стойка А. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах, зумовлених глобалізаційними процесами та цифровою трансформацією ділового середовища, дієве управління туристичними підприємствами стає критичним чинником їх конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку. Туристична сфера, що виділяється як одна з найбільш динамічних у світовій економіці, активно реагує на технологічні зміни, впровадження яких відкриває нові шляхи для покращення управлінських процесів, забезпечення вищого рівня обслуговування, адаптації пропозицій та розширення ринків збуту.

Наразі стає недостатнім застосовувати лише традиційні підходи до управління — швидкий поступ цифрових технологій зумовлює необхідність впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних рішень, таких як CRM-системи, системи бронювання, електронні платформи комунікації, аналітичні інструменти, які надають змогу швидко приймати стратегічні рішення на основі фактичних даних. Актуальність цієї тематики також підкреслюється зростаючою потребою туристичних підприємств у гнучкому, інноваційному та орієнтованому на клієнта підході до управління.

Метою кваліфікаційної роботи є окреслення стратегічних векторів впровадження актуальних технологій менеджменту задля покращення ефективності функціонування туристичної фірми.

Для реалізації визначеної мети, у роботі передбачається розв'язати такі **завдання**:

— провести аналіз теоретичних та методологічних підвалин управління туристичними підприємствами;
— вивчити сучасні тренди у розвитку туристичної індустрії та вплив технологій на управлінські процеси;
— описати діяльність підприємства «Аккорд Тур»;
— проаналізувати поточний рівень впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві;

— оцінити результативність використання CRM-систем та інших засобів автоматизації;
— сформулювати рекомендації щодо впровадження новітніх управлінських технологій на підприємстві.

Об’єктом даного дослідження зосередження є актуальні інформаційні технології в менеджменті туристичних організацій.

Предметом даного аналізу постає процес інтеграції інноваційних управлінських методів на базі прикладу туристичної компанії «Аккорд Тур».

Методологія дослідження. У процесі створення дипломної роботи було застосовано різноманітні методи аналізу:
— абстрактно-логічний метод – для детального розгляду ключових термінів та категорій;
— порівняльний метод – з метою зіставлення старих та нових підходів до управління;
— економіко-статистичний метод – для дослідження фінансових показників діяльності підприємства;
— SWOT-аналіз – для визначення переваг та недоліків досліджуваного підприємства;
— методи класифікації, групування та сегментування – для впорядкування та систематизації даних;

Теоретичною та інформатичною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління, маркетингу, цифрової трансформації та туристичної індустрії. Інформаційну базу становлять внутрішні документи підприємства «Аккорд Тур», статистичні звіти, результати аналітичних досліджень та офіційні дані з відкритих джерел.
Наукова новизна полягає у виявленні дієвих важелів для застосування новітніх управлінських технологій на туристичних фірмах. До того ж, було сформовано алгоритм інтеграції цифрових інструментів у повсякденну роботу підприємства.

Практичне значення. Здобутки дослідження здатні стати в пригоді туристичним організаціям для вдосконалення процесів управління, зростання ефективності праці працівників, побудови міцної клієнтської мережі та покращення результативності бізнесу в цілому.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань та 5 додатків, викладена на 65 сторінках. Основний текст містить 10 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та особливості управління туристичними підприємствами.

Сучасний етап економіки України визначається дедалі більшим значенням туристичної галузі, що слугує одним з ключових каталізаторів економічного прогресу та міжрегіональної взаємодії. Ефективне керівництво туристичними підприємствами стає все більш критичним елементом для збереження їхньої конкурентоздатності та забезпечення сталого розвитку в умовах постійних змін ринку.

В умовах туристичної діяльності такий процес передбачає послідовне здійснення певних операцій, що виконуються відповідно до плану та з конкретною метою. Внаслідок цих дій об'єкт туристичного обслуговування зазнає змін — може відбуватися перетворення його характеристик, переміщення або зміна статусу — що, зрештою, формує готовий до реалізації туристичний продукт. [25, с.247]

Туристична організація виконує визначальну функцію в системі туристичного менеджменту, водночас будучи незамінною ланкою в цілісній структурі управління туризмом, інтенсивно взаємодіючи з іншими елементами та впливаючи на їхню ефективність. Вона ініціює формування туристичної стратегії, гарантуючи створення комфортного середовища для розвитку туристичної сфери та підтримки туристичної привабливості території. [28]

У Державній програмі про розвиток туризму на період з 2002 по 2010 рік, серед найважливіших завдань виокремлено необхідність вдосконалення управлінської структури у сфері туризму, як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Крім того, передбачалась координація зусиль

центральних і місцевих органів виконавчої влади у вирішенні цього питання. [45]

Відтак, постає нагальна потреба у ґрунтовному теоретичному дослідженні поняття "управління", що передбачає детальний розгляд його природи, етапів розвитку, ключових особливостей, а також виявлення основних рис, які визначають результативність управлінських дій у різних галузях діяльності.

Наразі, у світі науки, існує безліч визначень терміну "управління". Щоб глибше його зрозуміти, проаналізуємо найбльш найпоширеніші тлумачення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові підходи до визначення поняття терміну "управління"

Автор	Визначення управління
Бойчик І. [56]	Окрема сфера економічних взаємовідносин, яка має свою власну логіку розвитку; окремий фактор виробництва.
Саєнко Г., Папаїка О. [26]	Фундаментальна функція організованих систем різного типу (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх цілісної структури, підтримку режиму діяльності, втілення програми, мети діяльності.
Івахненков С. [27]	Ключова функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства; багатоаспектне поняття, що розглядається як процес, організація цього процесу, як стиль управління.
Додонов О., Гончаров В. [70]	Процес злагодження різних типів праці з огляду на їхні настанови, обставини виконання, стадії втілення
Берсуцький Я., Лепа М. [32]	Спрямований безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний цикл взаємодії керуючої структури з конкретним об'єктом, що відбувається за певними нормами за допомогою методів та інструментів впливу
Дядечко Л.П. [30]	Стратегічне, поточне й оперативне планування, а також організація та контроль за виконанням планів

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення управління
Петер Друкер [29]	Механізм, за допомогою якого мета та завдання певної групи осіб окреслюються, уточнюються та виконуються
Фредерік Тейлор [31]	Наукове управління, засноване на засадах продуктивності й раціональності
Анрі Файоль [28]	Всеосяжний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних функцій: планування, організація, узгодження, розпорядження, контроль

Джерело: побудовано автором на основі [70]

А. Роздорожний окреслює управління як процес впливу на колективи людей для досягнення визначених цілей. Натомість Мескон, Альбертта Хедоурі розглядають це поняття через функціональний підхід, розуміючи його як процес планування, організації, стимулювання та управління. Лібкінд, Рябікова і Чепурін визначають управління як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління. 1. Бойчик зазначає що "під управлінням слід розуміти особливу сферу економічних відносин, що має власну логіку розвитку та виступає окремим чинником виробництва". Саєнко та Папаїка аналізують управління з кібернетичної точки зору, бачачи в ньому базову функцію організованих систем різної природи. Дядечко Л.П. розглядає економічне управління, як стратегічне, поточне та оперативне планування, так само, як організація і контроль за реалізацією планів.

Як свідчить аналіз сучасних теоретичних і практичних здобутків вітчизняних та зарубіжних науковців, котрі розглядають різні аспекти трактування поняття управління, спостерігається недосконаліть термінологічної єдності в цій галузі. Цей момент пояснюється багатовекторністю самого управління, що може поставати як процес, функція, система, наука та мистецтво водночас, і відповідно, ця сфера знань невпинно поповнюється новими підходами та концепціями [30].

Водночас управління також може розглядатись як багатоаспектний економічний феномен, який відображає ґенезу економічних взаємозв’язків і реалізується стосовно процесів, об'єктів або систем. Його ключовою функцією є збереження стабільності цих систем або їх трансформація відповідно до визначених цілей [48].

У фахових виданнях поряд із терміном "управління" також використовують поняття "менеджмент". Українські дослідники пропонують наступні приклади визначеннь цих категорій:

- спосіб та підхід у взаємодії з людьми (працівниками);

- вміння та адміністративні навички для забезпечення ефективної праці персоналу (колективів співробітників);

- управлінський апарат, адміністративні підрозділи, служби та відділи;

- сукупність підходів, методів, інструментів, функцій і форм управління організаціями та установами з метою збільшення прибутків.

Туристичне підприємство також ключовий елемент туристичної галузі, його сутність також включає в себе широкий діапазон різноманітних визначень:

Таблиця 1.2

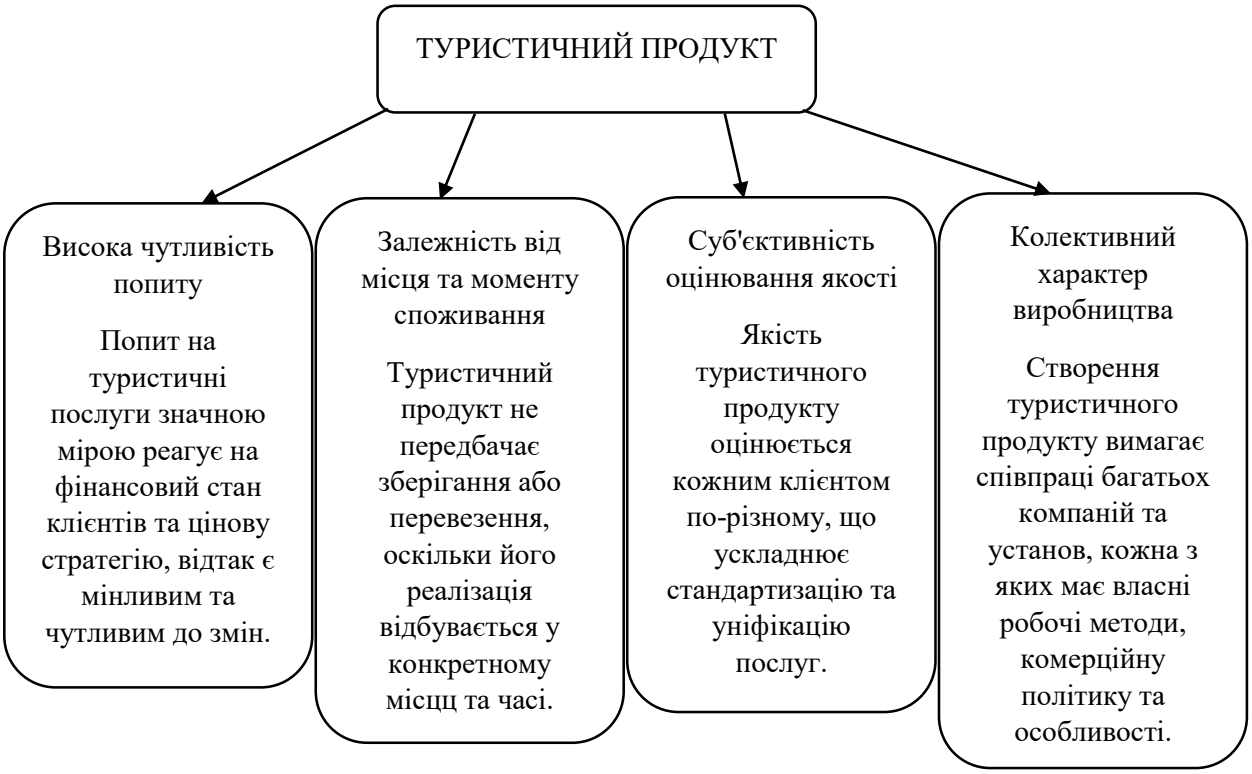
Ключові підходи до визначення поняття терміну "туристичне підприємство"

Автор	Суть визначення туристичного підприємства
В. С. Кучеренко []	Самостійний господарський суб'єкт, наділений юридичним статусом, що провадить комерційну та науково-дослідну діяльність, спрямовану на здобуття прибутків.
Т. В. Момонт []	Учасник підприємницької діяльності, котрий продукує туристичний продукт, бере участь у його продажу та забезпечує організацію споживання.
О. М. Кальченко []	Організації різноманітного спрямування, що займаються наданням послуг у сфері туризму або виробництвом туристичної продукції.
Р. М. Школа []	Виробничі підприємства різної форми власності (державні, приватні, ТОВ, АТ та інші), котрі постачають населенню туристичні товари та послуги.

Джерело: побудовано автором на основі [26]

На думку вченого В. С. Кучеренка, туристичне підприємство доцільно розуміти як окремий господарський об’єкт, котрий має юридичне оформлення та веде комерційну і науково-дослідницьку роботу з метою фінансової вигоди. Натомість, Т. В. Момонт трактує його як підприємницьку структуру, яка створює, реалізує туристичний продукт та відповідає за організацію його споживання. О. М. Кальченко визначає туристичні підприємства як будь-які організаційні одиниці, що надають туристичні сервіси або виробляють відповідні товари. Р. М. Школа розглядає їх як виробничі суб’єкти різних форм власності — державні, приватні, у формі товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерних товариств та інше — які постачають населенню туристичні продукти й послуги. Загалом туристичну діяльність розглядають як виробничо-сервісну сферу, націлену на надання широкого переліку туристичних послуг чи організацію подорожей з відповідними цілями.

Туристична галузь в Україні зараз є однією з тих, що швидко розвиваються, демонструючи постійне збільшення обсягів туристичного продукту, і все це без грошей від держави чи будь-яких доплат (рис. 1.1). Сама туристична індустрія – це велика, складна система, яка організовує створення та продаж туристичних послуг. Вона включає в себе багато різних підприємств, які працюють разом, щоб задовольнити потреби людей у подорожах, відпочинку та навчанні.



1.1 Координована система управління процесами створення туристичного продукту

Джерело: складено автором на основі [60]

На практиці менеджмент розглядається в трьох основних аспектах: як процес управління персоналом в організаціях, як наука про управління та як система органів управління і людей, що її реалізують.

Економічна середа управління підприємствами розкривається через його об’єкт, тобто ту підсистему, на яку скеровується управлінський вплив. До об’єктів управління відносять підприємства, організації, виробничі ресурси, компоненти соціальної сфери, трудові колективи, індивіди, трудові процеси та фактори виробництва [48, с.349].

Управління компаніями базується на виконанні певних функцій, що представляють етапи або різновиди цілеспрямованого впливу на взаємодію та взаємини між людьми у виробничому процесі. Функції управління мають фундаментальне значення як в теорії, так і на практиці менеджменту, бо вони визначають його основу на кожному рівні. Вони забезпечують ефективне пристосування управлінської системи (суб’єкта управління) до змін у підконтрольній системі (об’єкті управління).

Загальні функції управління включають планування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання та контроль. Також існують спеціальні функції, які поділяються на конкретні та специфічні.

Таблиця 1.2

Спеціальні функції управління

Конкретні функції	- Підготовка до виробництва - Нормування і забезпечення ресурсами - Фінансове забезпечення - Технічне обслуговування - Реалізація продукції - Внутрішній облік - Інформаційне та господарське забезпечення - Оперативна діяльність

Продовження табл. 1.2

Специфічні функції	- Розробка рішення - Координування процесу втілення в життя - Нагляд за впровадженням прийнятих постанов - Здійснення управлінських постанов

Джерело: побудовано автором

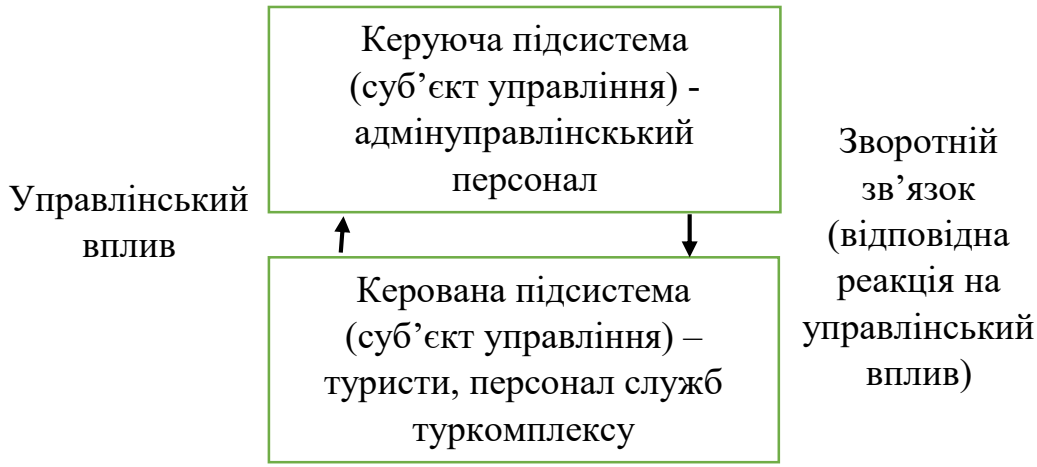
У таблиці 1.2 подано класифікацію спеціальних функцій управління на конкретні та специфічні. Конкретні функції, на кшталт підготовки до виробництва та нормування і забезпечення ресурсами, мають прикладний характер і безпосередньо слугують для створення умов для здійснення основного виду діяльності підприємства.

Специфічні функції управління в свою чергу охоплюють ширший діапазон управлінських завдань, що включають як фінансове забезпечення та технічне обслуговування, так й інформаційне та господарське забезпечення, а також оперативну діяльність і т.інше. Ці функції орієнтовані на забезпечення цілісного, системного управління організацією і передбачають постійну взаємодію із загальними управлінськими функціями, такими як планування, організація, мотивація та контроль.

Таким чином, спеціальні функції управління стають важливим елементом для загальної системи управління підприємством, гарантуючи ефективне функціонування на всіх щаблях організаційної структури.

У системному менеджменті управління туристичним бізнесом визначається як структура з великою кількістю ступней, де встановлюється конкретна взаємодія між адміністративним блоком та операційними підрозділами обслуговування.

На рисунку 1.2 представлено план управління з точки зору системного менеджменту, де роль суб'єкта, що управляє туристичним бізнесом, відіграє адміністрація, управлінський персонал. Об'єктом управління, тобто підсистемою, яка підлягає контролю, є туристи, а також співробітники анімаційних, технічних та інших відділів туристичного комплексу.



1.2 Взаємозв'язки в системі управління

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Така управлінська архітектура сприяє ефективній координації всіх операцій на туристичному підприємстві, гарантуючи узгоджену взаємодію між усіма складовими організації. В системному підході надзвичайно важливим є зворотний зв'язок, що забезпечує постійний контроль якості надання послуг, пристосування до змін зовнішніх умов та швидке прийняття рішень. Особливо значущою є інтеграція функціональних підсистем, на кшталт маркетингу, логістики, фінансового менеджменту, персоналу та сервісного обслуговування, в єдину модель управління.

Керування підприємством потребує використання низки методів, що мають на меті цілеспрямований вплив і на окремих співробітників, і на команди, й на увесь колектив загалом. Цей вплив здійснюється за допомогою адміністративних і економічних інструментів, а також, опосередковано, через створення належних умов для роботи. До основних методів соціально-економічного управління можна віднести: організацію змагань між відділами, впровадження передових форм організації виробництва та демократизацію процесів управління [49 , с.346].

Однією з ключових рис туризму як об'єкта менеджменту є те, що туризм визначається як особливий різновид людської активності. Через це, при розробці системи управління туристичним підприємством критично важливо брати до уваги специфіку туристичних послуг та туристичного продукту. З

огляду на це, виокремлюються деякі загальні риси, властиві управлінню туризмом:

– Неуловність та стрімкість туристичного продукту;

– Клієнтоорієнтованість у створенні туристичної пропозиції;

– Провідна роль маркетингу в туристичному бізнесі;

– Персоналізований характер туристичного сервісу.

Керування туристичною галуззю на державному рівні — надскладне завдання, яке потребує злагодженості економічного, соціального, екологічного та правового аспектів. Успішність державної стратегії в цій царині гарантує не тільки збільшення прибутків від туризму, але й розбудову інфраструктури, захист природних та культурних надбань, посилення позицій країни на міжнародній арені. Разом з тим, без дієвої координації з боку держави — як на центральному, так і на регіональному рівнях — потенціал галузі лишається недооціненим, а системні недоліки здатні викликати падіння конкурентоспроможності, а то й екологічні або суспільні проблеми.

Закордонний досвід показує, що держави, де влада системно гармонізує інтереси бізнесу, збереження культурної спадщини та сталого екологічного розвитку, досягають значно більшого економічного ефекту від туристичної сфери. Водночас надмірне або, навпаки, недостатнє регулювання — також стає причиною втрати ефективності такої політики .

На таблиці 1.3 представлені основні проблеми керування туристичними підприємствами на державному рівні в Україні, що підтверджуються дослідженнями вітчизняних та міжнародних експертів.

Таблиця 1.4

Проблемні аспекти державного управління туристичними підприємствами

Категорія проблеми	Опис проблеми
Інвестиційна політика	Обмеженість обсягу капіталовкладень у галузь туризму та відсутність сприятливого клімату для залучення нових інвестицій.

Продовження табл. 1.4

Категорія проблеми	Опис проблеми
Регуляторне середовище	Недосконалість процедури реєстрації туристичних фірм та підприємств.
	Значне регулювання процесу отримання дозволів і ліцензій для ведення бізнесу.
	Недосконалість процедур ліцензування та надання дозволів.
	Недостатній рівень економічної свободи в країні.
Податкова та фінансова політика	Високі податки, численні платежі та збори для підприємців.
	Значний рівень тінізації економіки.
	Інфляційні процеси та нестабільність національної валюти щодо основних світових валют (долара США, євро).
	Низька купівельна спроможність громадян.
Конкурентне середовище	Висока конкуренція всередині ринку туристичних послуг.
	Велика кількість контролюючих органів, які здійснюють нагляд за діяльністю підприємств.
Кадрове забезпечення	Недостатній рівень підготовки та перепідготовки підприємців у сфері туризму, а також відсутність системного оновлення їхніх знань.
Інфраструктура та логістика	Невідповідність транспортної інфраструктури вимогам як іноземних, так і місцевих туристів.
	Низька якість наземного та повітряного транспорту при високій вартості послуг.
	Незадовільний стан сервісних послуг на транспортних маршрутах та автомагістралях.
Макроекономічні та політичні чинники	Вплив економічної нестабільності та політичної ситуації на розвиток туристичного бізнесу.

Джерело: складено автором

В процесі аналізу специфіки та діяльності туристичних компаній було встановлено, що в сучасному туристичному секторі надзвичайно важливим є створення управлінської структури, котра б поєднувала результативне управління та водночас розвиток організацій як автономних та адаптивних економічних одиниць. Ці організації повинні вміти пристосовуватись до змін

в зовнішньому середовищі та бути готовими реагувати на зміни ринку наперед. Глобалізація, цифровізація, трансформація споживчих преференцій, екологічні проблеми та постійне збільшення конкуренції — все це обумовлює нові умови роботи ринку, до яких туристичні підприємства мусять адаптуватися негайно.

Враховуючи, що традиційні підходи до управління — засновані на критеріях якості, повноти, своєчасності та безпеки надання послуг — доводять свою низьку ефективність в умовах мінливого туристичного ринку, виникає потреба в реалізації адаптивної управлінської моделі. Така модель має враховувати динаміку зовнішніх та внутрішніх туристичних потоків, зміни в структурі споживання туристичних послуг та інші значущі тенденції індустрії [67]. Вона повинна забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень, підтримку інноваційних підходів, оперативну реакцію на відгуки клієнтів, а також розробку стратегії, що базується на постійному аналізі даних. Адаптивна модель управління сприяє не лише виживанню в нестабільних умовах, але й активному розвитку, гарантуючи стратегічні переваги на довгостроковий період.

Для стійкого зростання та збереження конкурентоспроможності туристичному бізнесу необхідно безперервно впроваджувати інноваційні, привабливі для споживача послуги. Це можуть бути як нові формати турів, так і нестандартні канали комунікації, інтерактивні сервіси, застосування віртуальної реальності чи штучного інтелекту для персоналізації пропозицій. Одним із перспективних напрямків є інтеграція турпродуктів з елементами навчання, вивченням іноземних мов або програмами підвищення кваліфікації. Подібні пропозиції споживачі сприймають як інвестицію у власне особистісне зростання, що відкриває нові перспективи для професійної самореалізації та кар'єрного росту. Вони поєднують відпочинок з корисним, що особливо цінується в умовах зростаючої орієнтації суспільства на саморозвиток та багатозадачність. Більш того, такий підхід дозволяє туристичним фірмам формувати цільові аудиторії та вибудовувати тривалі взаємини з клієнтами.

У цьому контексті управління туристичними організаціями набуває комплексного характеру: воно мусить бути не лише ефективним з точки зору операційної діяльності, а й стратегічно спрямованим, враховуючи зміни попиту, ринкову динаміку, трансформацію споживчих цінностей та необхідність гнучко адаптуватися до зовнішніх умов. Управлінці повинні регулярно відслідковувати зміни в поведінці споживачів, аналізувати тренди розвитку конкурентного середовища, використовувати цифрові інструменти для ефективного управління ресурсами та персоналом. Специфіка управління в сфері туризму полягає в поєднанні сервісної орієнтованості з інноваційним підходом, здатності формувати унікальні конкурентні переваги та випереджати ринкові тенденції. Отже, сучасне управління в туристичній галузі повинно бути одночасно гнучким, клієнтоорієнтованим та інноваційно мислячим, адже тільки так підприємства зможуть не тільки адаптуватися до нових викликів, але й формувати ці виклики самостійно, стаючи лідерами змін у цій сфері.

1.2. Сучасні тенденції розвитку туристичної сфери та вплив технологій на її управління.

Цифровізація пронизує кожен куток управління туристичним бізнесом. Ключовий наголос стратегії полягає не лише в інтеграції технологій, а й у формуванні принципово нових бізнес-моделей. Туристичні продукти, що раніше реалізовувались традиційним шляхом, через посередників, нині все активніше презентуються в онлайн-середовищі. Це спонукає компанії оперативно підлаштовувати свої продукти та послуги під актуальні потреби [56].

Діджиталізація ось уже декілька років поспіль також утримує статус ключової тенденції та рушійної сили прогресу у бізнесі. Сучасні інформаційні та інноваційні технології радикально трансформували не тільки бізнес-моделі,

але й підходи до взаємодії з клієнтурою, надання послуг і просування продуктів.

Під діджиталізацією (англ. digitalization) розуміється впровадження цифрових технологій у всі сфери людського існування – від щоденного спілкування між людьми до промислових процесів, від предметів побуту до одягу та іграшок. Це перехід від біологічних і фізичних систем до кібербіологічних та кіберфізичних, де фізичні складові інтегруються з цифровими. Іншими словами, відбувається значний зсув діяльності з реального світу у віртуальний простір, тобто в онлайн-середовище [59, с.33].

Розквіт цифрового туризму значною мірою зумовлений розробкою та застосуванням новаторських технологій, націлених на покращення обслуговування споживачів і розширення туристичного сервісу. Впровадження інноваційного менеджменту є ключовим фактором для забезпечення ефективності та прибутковості у цій галузі послуг.

В умовах інноваційного інформаційно-комунікаційного суспільства змінюється модель взаємодії між усіма учасниками туристичного ринку, включаючи постачальників та споживачів туристичних послуг. Інформація нині є ключовим ресурсом, що формує очікування споживачів і відіграє визначальну роль у створенні привабливості як туристичного продукту, так і самої дестинації.

Наразі існує велика кількість програмних продуктів, розроблених для автоматизації управлінських завдань на підприємствах різних галузей національного господарства. Здійснивши аналіз ринку спеціалізованого програмного забезпечення для туристичної сфери, можливо виділити ряд найбільш поширених рішень, які активно застосовуються суб'єктами туристичної діяльності та користуються стабільним попитом (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Автоматизація туристичного бізнесу з українськими ІТ-розробками

Сайт розробника	Продукт	Опис
moituristy.ua	CRM «МоїТуристи»	CRM-система для туристичних агенцій: клієнти й заявки, IP-телефонія, SMS/e-mail розсилки, інтеграція з Турсканером (пошук турів), шаблони договорів, планувальник зустрічей – все для ефективного управління клієнтами та продажами.
tourlib.net (аналітика ринку)	Мастер-Тур, САМО-Тур, TurWin	Найбільш використовувані рішення: «Мастер Тур» – лідер з інтеграції та автоматизації замовлень турів; «САМО Тур» – система для туроператорів; «TurWin» – інтеграція з MS Office, але обмежена функціональність мережі.
expertsolution.com.ua	SERVIO	Система для баз відпочинку та санаторіїв: керування номерним фондом, бронювання, модулі для ресторану/POS, SPA-модулі, мобільний застосунок, інтеграція з турнікетами, касовим РРО/ПРРО.

Джерело: побудовано автором на основі [47], [18]

На основі аналізу представлених програмних продуктів, можна зробити висновок про те, що кожна з них вирізняється певними функціональними особливостями та окремими обмеженнями, які визначають доцільність їхнього застосування на підприємствах туристичної сфери. Деякі з них краще підходять для внутрішньої оптимізації бізнес-процесів, тоді як інші – для налагодження комунікації з клієнтами або збору та аналізу маркетингової інформації. Вибір конкретної системи має ґрунтуватися на реальних потребах компанії, враховуючи її масштаб, структуру, фінансові можливості та специфіку надання туристичних послуг.

Водночас, сам лише набір програм для автоматизації не забезпечує гарантованої стабільності ефективності та прибутковості організації. Варто пам’ятати, що жодна, навіть найновіша технологія, не зможе компенсувати відсутність чіткої стратегії розвитку компанії чи слабку взаємодію між її підрозділами. Для досягнення реальних поліпшень у роботі туристичних підприємств необхідний системний підхід до цифрової трансформації, який включає в себе не тільки технічні рішення, але й організаційні зміни, підвищення рівня компетенцій персоналу, розвиток корпоративної культури та гнучке управління.

Забезпечення високої якості обслуговування клієнтів і персоналізованого підходу до кожного мандрівника можливе лише при комплексному використанні цифрових технологій, включаючи інструменти та ресурси мережі Інтернет. Онлайн-платформи, мобільні додатки, інтерактивні сервіси, CRM-системи, автоматизовані системи бронювання – усе це дозволяє не тільки оптимізувати процеси, але й покращити загальне враження клієнтів від взаємодії з компанією. Завдяки цим інструментам туристичні фірми мають змогу оперативно реагувати на зміни попиту, аналізувати вподобання клієнтів, пропонувати персоналізовані тури та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Специфіка роботи підприємств сфери послуг та туризму переважно полягає у створенні та швидкому впровадженні продуктів, а також автоматизації вирішення супутніх задач. Ринок туристичних послуг характеризується високою динамічністю, сезонністю та залежністю від зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, політична стабільність, погодні умови та інші. Отже, вкрай важливо мати гнучкі технологічні інструменти, що дозволяють оперативно адаптувати пропозицію відповідно до потреб споживача. Досягнення цих цілей стає реальним за умови застосування сучасних комп’ютерних технологій обробки та передачі інформації, а також інтеграції цифрових рішень на всіх рівнях управлінської структури підприємства.

Таким чином, інноваційна діяльність у туристичній галузі спрямована на створення нового туристичного продукту у короткі терміни або трансформацію вже існуючого, на вдосконалення транспортних, готельних та інших сервісів. Це дозволяє не тільки розширити асортимент пропозицій, але й краще відповідати очікуванням сучасного туриста, який цінує швидкість, комфорт, доступність інформації та можливість онлайн-взаємодії. Крім того, важливим є впровадження екологічних інновацій і розвиток сталого туризму, який набирає популярності у світі.

У цьому контексті стає актуальною розробка галузевих підходів до впровадження інформаційних технологій, спрямованих на конкретні потреби туристичних фірм. Такі підходи мають включати адаптацію інструментів до розміру компанії, її бізнес-моделі, цільової аудиторії та наявних ресурсів. Ці підходи повинні враховувати унікальні особливості галузі та виклики, що ставить перед нею цифрова трансформація. Зокрема, необхідно враховувати недостатній рівень цифровізації в деяких регіонах, проблеми з підготовкою кадрів, а також необхідність стандартизації інформаційних систем. На таблиці 1.6 можна спостерігати вплив технологій на систему управління туристичних галузей, що наочно демонструє важливість комплексного впровадження цифрових рішень у щоденну діяльність підприємств.

Таблиця 1.6

Вплив інформаційних технологій на систему управління туризмом

Субсистеми туризму	Призначення субсистем	Напрями впливу ІТ
Туристичний регіон	Комунікація та збут	Підготовка рекламної продукції. Співпраця з туроператорами та турпосередниками через онлайн-сервіси. Розробка тап родаж комплексних пропозицій споживачам, зокрема через Інтернет. Підвищення іміджу туристичного регіону на внутрішньому та зовнішньому ринках через створення веб-сторінки, використання систем резервування, бронювання та ін.
	Проведення туристичних заходів	Організація туристичних виставок, ярмарок, салонів, бірж, конференцій та інших заходів виставкової індустрії.
	Планування туристичної інфраструктури	Дослідження ринку, в тому числі за допомогою Інтернет. Консалтинг із застосуванням сучасних технологій виробітки управлінських рішень. Координація діяльності туристичних підприємств за допомогою спеціалізованих програмних продуктів.
Туристична організація	Кооперація завдань у регіоні	Маркетингові функції. Створення вигідних для туризму рамкових умов підвідомчого району (стимулювання розвитку туризму в регіоні). Представницькі функції.

Продовження табл. 1.6

Субсистеми туризму	Призначення субсистем	Напрями впливу IT
Туристична організація	Планування розвитку туризму в регіонах і країні	Дослідження ринку, в тому числі з використанням Інтернету. Проведення туристичних заходів та участь у внутрішніх і міжнародних заходах. Використання спеціалізованих програмних продуктів для планування бізнес-процесів.
	Координація збуту туристичного продукту	Створення рекламного центру. Організація інформаційного бюро для туристів. Системи бронювання. Участь у виставкових заходах.
Туристичні підприємства	Виробництво турпродукту	Застосування комп'ютерних систем автоматизації внутрішньої діяльності туристичних підприємств.
	Розповсюдження та продаж	Нові маркетингові канали (електронна комерція, електронні туристичні офіси). Просування турпродукту (пряме розсилання туристичної інформації електроною поштою, створення сайтів в Інтернеті, використання банерної реклами, тощо). Резервування та продаж (комп'ютерні системи резервування і бронювання). Впровадження мультимедійних технологій (електронні каталоги).
	Менеджмент	Створення інформаційних систем автоматизації туристичного офісу. Впровадження програм автоматизації діяльності інших підприємств туристичного бізнесу (засобів розміщення, закладів харчування, тощо.).
Турист	Пошук та придбання туристичного продукту	Пошук в Інтернеті інформації про туристичні фірми, країни, окремі послуги. Використання інформаційно-пошукових систем.

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Найбільший вплив інформаційні технології демонструють на просування туристичних пропозицій, особливо в рекламному секторі. Саме цей сегмент швидко реагує на цифрові інновації та активно використовує їхній потенціал для покращення комунікації з потенційними клієнтами. В останні роки переважна більшість туристичних компаній розробляє власні веб-сторінки, які функціонують не лише як інформаційне джерело, а й як повноцінний інструмент продажів і маркетингу. Крім того, компанії активно використовують банерну рекламу, SEO-оптимізацію, контекстну рекламу,

таргетинг у соціальних мережах та інші цифрові інструменти. Це дозволяє їм досягати максимальної видимості в мережі, залучати нових клієнтів та утримувати постійних.

Інтернет став потужною рушійною силою рекламного сектору, насамперед у Західній Європі, а нині активно розвивається і в Україні. Його роль невпинно зростає, оскільки все більше користувачів шукають інформацію про туристичні послуги онлайн. У 2005 році інтернет у Європі зайняв другу позицію за розміром аудиторії, поступаючись лише телебаченню. Такий прорив став можливим завдяки масовій цифровізації, зростанню доступності мобільного інтернету та популяризації смартфонів. Водночас в Україні цей процес тривав дещо повільніше через обмежену кількість користувачів, а також брак якісних туристичних веб-ресурсів українською мовою. Рекламодавців України тривалий час стримувала не лише невелика аудиторія, а й низький рівень довіри до онлайн-сервісів.

Однак ситуація почала змінюватися. З розвитком технологій, зниженням вартості інтернет-доступу та підвищенням цифрової грамотності населення кількість українських користувачів інтернету стрімко зросла. Це відкрило нові можливості для туристичних компаній у сфері онлайн-маркетингу. Сьогодні навіть невеликі фірми можуть ефективно просувати свої послуги через соціальні мережі, Google-рекламу, блоги мандрівників і партнерські платформи. Особливо популярний контент-маркетинг – створення якісних текстів, відео та фото, що формують позитивний імідж компанії та викликають довіру аудиторії.

На сьогоднішній день існує "Туристичний Інтернет Портал", що надає користувачам широкий спектр послуг, серед іншого: пошук турів, бронювання квитків, підбір готелів тощо. Він також містить багато тематичної інформації: огляди країн, каталоги туристичних фірм, коментарі мандрівників, прогнози погоди, курси обміну валют, довідкові матеріали тощо (табл. 1.7). Подібні портали не тільки полегшують процес планування подорожі, а й виступають потужним каналом маркетингової комунікації. Завдяки великій кількості

відвідувачів, ці портали є ефективними майданчиками для розміщення реклами компаніями туристичної та суміжних галузей.

Крім того, вони створюють можливості для побудови лояльної спільноти користувачів, які можуть залишати відгуки, обмінюватися враженнями, ділитися порадами, що підвищує рівень довіри до представлених на порталах компаній. Використання інтерактивних елементів – таких як віртуальні тури, онлайн-консультації, чат-боти – також робить ці платформи більш привабливими для сучасного туриста. Таким чином, інформаційні технології не лише трансформують підходи до реклами туристичних послуг, а й формують нову екосистему взаємодії між туристичними компаніями та споживачами, де ключову роль відіграють доступність, зручність і персоналізований підхід.

Таблиця 1.7

Розподіл інтернет-ресурсів туристичної галузі України

Сайт порталу	Опис
poizdato.net	Платформа з пошуку та бронювання наземного транспорту й турів, лідер за відвідуваністю серед туристичних сайтів в Україні.
blablacar.com.ua	Сервіс для пошуку та замовлення спільних поїздок, серед ТОП-5 найпопулярніших туристичних сайтів України.
tickets.ua	Портал для бронювання квитків на автобуси, потяги, літаки — значна частка українського туристичного трафіку.
bus.com.ua	Сервіс з пошуку та купівлі автобусних квитків, що також входить у ТОП-5 за середньою відвідуваністю.
tourua.com	Інформаційно-довідковий портал із загальною відвідуваністю ~1.5% в категорії, з потоком аудиторії з усієї України.

Джерело: побудовано автором на основі [41], [51]

Попри зазначене, більша частка з перерахованих веб-ресурсів існує завдяки налагодженій співпраці туристичного сектора. Вони забезпечують наповнення сайтів інформацією про власні послуги та товари, а також додають функціонал для замовлення та бронювання їх послуг. Разом з тим, є і негативний момент: більшість регіонів України, зокрема Запорізька область,

яка має вагомий туристичний та ресурсний потенціал, відстають у використанні онлайн-інструментів просування порівняно з областями, що володіють спеціалізованими інформаційними платформами (наприклад Львівська, Закарпатська, Рівненська, Одеська та інші).

Спостерігаючи за потребами клієнтів туристичного ринку та тих, хто користується їхніми послугами, показує, що інформаційні технології мають відповідати кільком важливим критеріям:

- Вони мають бути зрозумілими та легкими у використанні, особливо для користувачів, які не мають досвіду в автоматизації;
- Забезпечувати швидке повернення інвестицій та вимагати мінімальних витрат ресурсів та грошей для підтримки роботи;
- Володіти широким функціоналом, бути адаптивними до оновлень та подальшого розвитку;
- Мати можливість самостійно поширювати відкриту інформацію, щоб залучати нових клієнтів;
- Відрізнятися високим рівнем інформативності та здатністю пропонувати різні варіанти туристичних послуг.

Аналіз туристичної поведінки показує, що інтернет дедалі більше використовується для пошуку відомостей про туристичні послуги та фірми. Мотивація у цьому випадку значною мірою визначається видом туризму. Переважно користувачі звертаються до пошукових систем, щоб дізнатися про потенційні маршрути, особливі пропозиції, акції, знижки та актуальну вартість. Отож, для будь-якого учасника туристичного ринку, який створює власний веб-сайт, ключовим є забезпечення достовірності, своєчасності та регулярного оновлення інформації. (рис 1.2).

1.2 Пошук людьми туристичної інформації в Інтернеті (у відсотках)

Джерело: побудовано автором на основі [5], [62]

Якщо порівнювати з традиційними способами розповсюдження інформації, то туристичні інтернет-портали мають перелік переваг, серед яких можна виділити:

— оперативне оновлення та доступність інформації в режимі онлайн;

— цілодобова, масштабна та економічно вигідна рекламна підтримка;

— зменшення витрат завдяки використанню електронної пошти для спілкування з партнерами як в Україні, так і за її межами;

— можливість швидкого сповіщення про нові пропозиції, акції та знижки.

Серед спеціалізованих програмних засобів, які використовують для автоматизації роботи суб'єктів на туристичному ринку, особливу увагу заслуговують CRM-системи (Customer Relationship Management) – системи управління взаємодією з клієнтами.

CRM-технології відіграють важливу роль у сучасному туристичному бізнесі, адже забезпечують ефективне накопичення, обробку та використання

інформації про клієнтів з метою індивідуалізації обслуговування, підвищення рівня задоволеності споживачів і, відповідно, збільшення ймовірності повторних покупок. Це не лише програмний продукт, а стратегічний підхід, спрямований на максимізацію прибутку шляхом формування стійкої клієнтської лояльності та довіри до компанії [41 , с. 148—153].

Серед ключових плюсів впровадження CRM для туристичного бізнесу можна відмітити наступні фактори:

- Підвищення рівня "прив'язування" клієнтів та культивування їх відданості до компанії;
- Збільшення прибутковості взаємодії з клієнтами шляхом економії на залученні нових та підвищення частоти їхніх замовлень;
- Здешевлення вартості туристичних послуг;
- Здатність швидко управляти процесами, поліпшувати дистрибуцію, генерувати індивідуальні пропозиції та надавати достовірну консультативну підтримку;
- Створення результативної системи інформування клієнтів і контролю ефективності продажів;
- Визначення найвигідніших клієнтів з подальшою адаптацією обслуговування під їхні запити.

Для результативного управління взаємовідносинами з клієнтами все частіше використовуються CRM-системи, що мають містити основні функціональні компоненти: управління клієнтською базою, організацію сервісу для споживачів та аналіз продажів.

На українському ринку серед найпопулярніших CRM-продуктів виділяються наступні: Bitrix24, amoCRM, Pipedrive, Bpm’online, Мегаплан та Microsoft Dynamics 365. Головним наслідком впровадження таких систем є значне збільшення обсягів продажів та підвищення якості взаємодії з клієнтами [58].

Однак, попри широкий вибір програм для автоматизації керування туристичним бізнесом, їх активне використання в Україні стримується. Це пояснюється кількома об'єктивними та суб'єктивними причинами, зокрема:

— низьким рівнем ІТ-знань у керівників і недостатньою інформаційною обізнаністю співробітників, що виражається у небажанні змінювати звичні робочі процедури;
— недостатнім розумінням важливості постійного оновлення інформації, яку туристичні компанії поширюють різними шляхами, включаючи Інтернет;
— наявністю проблем у роботі деяких програм на початкових стадіях впровадження, що викликає сумніви у користувачів;
— відсутністю державної онлайн платформи, яка надавала б суб'єктам туристичної діяльності актуальну інформацію про попит, пропозиції, тарифи та вартість [44].

Відтак, успішна імплементація CRM-систем у роботу українських туристичних підприємств вимагає не лише технічного оновлення, а й трансформації управлінського світогляду, покращення цифрової грамотності персоналу та створення сприятливого інституційного середовища. Успішна інтеграція таких технологій передбачає всебічну підготовку як керівництва, так і рядових співробітників, а також переосмислення усталених бізнес-процесів. Необхідно усвідомлювати, що CRM-система — це не просто програмне забезпечення, а інструмент для побудови тривалих та взаємовигідних відносин із клієнтами. Її ефективне використання здатне забезпечити туристичним компаніям стабільне зростання, посилення конкурентноздатності та поліпшення іміджу на ринку.

З огляду на результати дослідження, визначаються основні шляхи покращення ефективності роботи туристичних фірм в умовах сервісно-орієнтованої економіки, де активно застосовуються інформаційні технології. До таких шляхів відносяться: збільшення швидкості обробки, зберігання та пошуку інформації; посилення маркетингової активності та збільшення обсягів продажу туристичних послуг; підвищення прибутковості взаємодії з

клієнтами; поліпшення якості обслуговування туристів. Крім того, варто згадати про можливість створення індивідуалізованих пропозицій для клієнтів на основі аналізу їхніх попередніх запитів, що сприятиме зростанню задоволеності споживачів. Завдяки CRM-технологіям туристичні компанії отримують можливість оперативно реагувати на зміни у поведінці клієнтів, адаптувати свої пропозиції та формувати довіру до бренду.

В процесі трансформації туристичного сектору, ключовими факторами мають виступати обидві сторони: туристичні фірми, для яких збільшення прибутків є стратегічним завданням, і державні структури, що визнають туризм одним з найважливіших напрямків розвитку економіки країни. Тільки за умови тісної співпраці між приватним та державним секторами можливо створити ефективну інфраструктуру для підтримки цифрової трансформації туризму. Важливу роль у цьому відіграють спеціальні державні органи, особливо ті, що працюють у рамках обласних державних адміністрацій. Їх основним завданням має бути активне сприяння створенню як загальнонаціональних, так і регіональних інформаційних веб-сайтів, гарантування достовірності інформації та її систематичне оновлення. Важливо також налагодити механізми збору, обробки й аналізу статистичних даних у сфері туризму, щоб забезпечити ефективне планування, прогнозування та моніторинг галузі.

Отже, інтеграція CRM-систем у туристичну діяльність в Україні повинна стати важливим етапом на шляху до цифровізації галузі та її адаптації до вимог сучасного ринку. Це вимагає не тільки технічних змін, а й комплексного підходу до формування нової корпоративної культури, орієнтованої на клієнта та інновації. Лише за умов цілісного підходу, підтриманого як бізнесом, так і державою, можливо досягти високих результатів та забезпечити сталий розвиток туристичної сфери.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено всебічний теоретико-методологічний розгляд основ управління туристичним підприємством, враховуючи специфіку туристичної галузі, актуальні управлінські підходи та виклики, з якими стикаються суб'єкти господарювання в епоху цифровізації економіки.

У підрозділі 1.1 проаналізовано сутність, зміст і характер управління туристичними підприємствами. Досліджено широкий спектр наукових підходів до трактування поняття "управління" – від класичних теорій до сучасних інноваційних моделей. Встановлено, що управління в туризмі має багатогранний, комплексний характер і потребує поєднання адміністративних, економічних та соціальних методів впливу. Значну увагу приділено класифікації функцій управління – загальних (планування, організація, мотивація, контроль) і спеціальних (нормування, оперативна діяльність, інформаційне забезпечення), які забезпечують ефективне функціонування підприємства на всіх рівнях.

У розділі акцентовано увагу на особливостях туристичного підприємства як об'єкта управлінського впливу. Визначено, що туристичні компанії працюють в умовах високої динаміки, сезонного попиту, багатокомпонентності процесу надання послуг та залежності від зовнішніх факторів. Туристичний продукт, який є нематеріальним, колективним і складним для стандартизації, вимагає від керівництва підприємств постійного вдосконалення підходів до організації бізнесу. На прикладі діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» простежується інтеграція класичних елементів управління з прагненням до адаптивності в умовах конкурентного середовища, що проявляється у впровадженні клієнтоорієнтованих стратегій та посиленні внутрішньої координації між підрозділами.

У підрозділі 1.2 здійснено аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичної сфери, з акцентом на цифровій трансформації бізнес-процесів. Встановлено, що інформаційні технології стали ключовим інструментом

оптимізації управління, просування туристичних продуктів і взаємодії з клієнтами. Особливе значення має роль CRM-систем, які дають змогу ефективно керувати базами даних, персоналізувати пропозиції, підвищувати рівень лояльності та впроваджувати нові формати комунікації. Розглянуто українські IT-рішення (зокрема CRM «МоїТуристи», платформи «САМО-Тур», «SERVIO»), які можуть бути використані на практиці у таких компаніях, як ТОВ «Аккорд-Тур», що активно розвиває свої технологічні інструменти для поліпшення обслуговування клієнтів і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, в рамках першого розділу обґрунтовано, що ефективне управління туристичними підприємствами, зокрема ТОВ «Аккорд-Тур», передбачає системний і комплексний підхід, який включає: стратегічне планування, організацію внутрішніх процесів, використання інноваційних інструментів управління, гнучкість в адаптації до ринкових змін та цифрову трансформацію всієї управлінської структури. Застосування таких принципів є запорукою сталого розвитку підприємства в умовах сучасної сервісно-орієнтованої економіки та цифрової епохи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ "Аккорд Тур"

ТОВ "Аккорд-Тур" — це впливовий український туроператор, який функціонує з 2003 року, офіційно зареєстрований як ТОВ 10 грудня 2003 року зі всім кодом ЄДРПОУ 32800179. Юридична адреса підприємства: Україна, 79013, Львівська область, місто Львів, вулиця Новий Світ, будинок 15, офісне приміщення 18. Керівником фірми є Петрусь Олена Богданівна. [63]

Організаційна структура ТОВ «Аккорд-Тур» відрізняється конкретним поділом обов'язків та функцій між відділами. Ключовими сферами роботи є відділ менеджерів та візовий відділ. Кожен менеджер відповідальний за конкретний напрямок роботи, а старший менеджер координує роботу всього підрозділу. Візовий відділ очолює керівник, котрий оформлює необхідний пакет документів для отримання віз та підтримує зв'язок із представниками консульств та партнерських компаній. (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Структура персоналу на 2024 рік

Ознака	Частка
За категоріями:	
- Керівники	10% (3 особи)
- Фахівці	50% (15 осіб)
- Обслуговуючий персонал	40% (12 осіб)
За статтю:	
- Жінки	70%
- Чоловіки	30%
За освітою:	
- Вища	60%
- Середня спеціальна	40%
За стажем:	
- До 1 року	20%
- 1–3 роки	50%
- Понад 3 роки	30%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Штат працівників поділено на три основні категорії: керівники (10% або 3 особи), фахівці (50% або 15 осіб) та обслуговуючий персонал (40% або 12 осіб). Такий розподіл гарантує оптимальний баланс між функціями управління, професійним досвідом та операційною підтримкою.

Більшість персоналу – жінки, їх 70%, а чоловіків – 30%. Щодо освіти, 60% співробітників мають вищу освіту, а 40% – середню спеціальну, що говорить про достатній рівень професійної підготовки кадрів.

За досвідом роботи, більшість працівників (50%) мають досвід від 1 до 3 років, 30% – більше 3 років, а 20% — до 1 року, що свідчить про поєднання досвідчених фахівців із новими кадрами. [35]

Відповідно до мотиваційної характеристики, у системі управління, що застосовується ТОВ «Аккорд-Тур», розрізняють три ключові групи методів:

— економічні;

— організаційно-розпорядчі;

— соціальні.

Економічні важелі управління в туристичній компанії "Аккорд-Тур" зосереджені на забезпеченні матеріального благополуччя: охоплюючи весь трудовий колектив і кожного співробітника. Ці методи є наріжним каменем управлінського впливу на персонал, беручи до уваги індивідуальні й колективні економічні потреби. Їхня сукупність утворює специфічні способи впливу, які застосовує як керівництво компанії, так і держава, для контролю за роботою співробітників і стимулювання їх продуктивності.

У структурі економічних методів управління, що реалізуються в ТОВ «Аккорд-Тур», першість належить виробничо-господарському плануванню. Воно включає в себе низку дій з планування господарської діяльності компанії, зокрема розробку ключових показників ефективності, які відображають результати роботи туристичної фірми. Це планування охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства: створення туристичних продуктів, їхнє просування на ринку, управління фінансами, кадрове забезпечення та інші.

Регулятори зовнішньоекономічної діяльності в туристичній галузі поділяються на загальнодержавні та місцеві. До них входять податкове навантаження, умови кредитування, економічні пільги, санкції, рентні платежі та інші важелі впливу. Застосування таких інструментів викликає відповідну

реакцію з боку туристичного підприємства, що виражається в адаптації управлінських рішень та стимулюванні співробітників на індивідуальному та колективному рівнях.

Організаційно-розпорядчі методи, які використовуються в ТОВ «Аккорд-Тур», базуються на таких мотиваційних факторах, як почуття обов'язку, дисципліна та відповідальність, включаючи адміністративну. Вони впливають на персонал як на індивідуальному, так і на груповому рівнях та передбачають можливість застосування санкцій у разі невиконання встановлених вимог.

Ці методи поділяються на дві основні категорії:

— Нормативні акти — документи тривалої дії, які регулюють загальні правила поведінки персоналу (наприклад, статут, внутрішні положення, технічні стандарти та інструкції);
— Індивідуальні акти — документи, адресовані конкретним працівникам, що містять розпорядження чи вказівки (накази, постанови, розпорядження тощо).

Організаційно-розпорядчі методи дозволяють оперативно реагувати на поточні виклики в роботі підприємства та вирішувати щоденні управлінські завдання. Вони є обов’язковими до виконання та видаються посадовими особами відповідно до встановленої ієрархії.

Соціальні методи управління спрямовані на забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Аккорд-Тур», задоволення потреб співробітників у самореалізації, розвитку особистості, соціальному захисті та інших.

До таких методів належать:

— Соціальне нормування — встановлення норм поведінки та взаємодії;
— Соціальне регулювання — контроль за дотриманням соціальних стандартів і принципів у колективі.

Використання соціально-психологічних методів управління дозволяє керівництву глибше розуміти особливості кожного працівника, будувати

ефективну комунікацію між підлеглими та керівниками, а також визначати соціальні ролі, функції та обов'язки працівників на основі специфіки їхньої діяльності.

У діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» всі три групи управлінських методів — економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні — застосовуються комплексно. Саме їх взаємодія забезпечує ефективне функціонування системи управління персоналом підприємства.

"Аккорд-Тур" регулярно зараховується до числа провідних операторів туристичного бізнесу України. Завдяки гнучкій ціновій політиці, високій якості послуг та великому вибору екскурсійних та автобусних турів, фірма здобула репутацію «Лідера галузі» та визнання у численних незалежних голосуваннях. Представництва компанії розташовані не тільки у Львові, але й у Києві, Дніпрі та Запоріжжі. [68]

Туроператор зосереджує свою діяльність на організації автобусних турів, пропонуючи великий вибір напрямків. Всередині України основними напрямками є поїздки до Херсона, Києва, Львова та Львівської області, Закарпаття, Гуцульщини, Буковини й Одеси. [23]

Щодо міжнародних подорожей, компанія активно працює на європейському ринку, організовуючи тури до Франції, Іспанії, Італії, Греції, Чехії, Польщі, Угорщини, Словаччини, Нідерландів, Бельгії, Данії, Норвегії, Словенії, Румунії, Португалії та Хорватії. Крім цього, серед азійських напрямків є тури до Туреччини, а з екзотичних напрямків представлена Домініканська Республіка.

Популярність європейських маршрутів пояснюється високим рівнем життя в цих країнах, що сприяє збільшенню попиту на подорожі. Двічі на рік туристична компанія проходить процедуру акредитації в дипломатичних представництвах іноземних держав, що мають представництва в Україні. Це дає змогу легально оформлювати візи для клієнтів, які планують подорожувати за кордон.

Початковий етап створення туристичних продуктів в підприємтсві передбачає укладання угод з постачальниками послуг. Йдеться про налагодження партнерства з готелями, місцями проживання, транспортними підприємствами та іншими структурами, які гарантують обслуговування туристів на всіх стадіях подорожі.

Далі формується детальний план туру, що включає в себе розробку маршруту, визначення ключових місць для відвідування, організацію екскурсій, розважальних подій та інших елементів подорожі. Під час підготовки плану враховуються персональні вимоги клієнтів, а також культурні, географічні та логістичні аспекти обраного туристичного напрямку.

Після затвердження плану відбувається резервування номерів у готелях, квитків та інших послуг. Щоб забезпечити швидке та результативне бронювання, туристична компанія повинна мати доступ до спеціалізованих систем бронювання, таких як AMADEUS чи аналогічних платформ, які дають можливість централізовано керувати резервуванням та координацією туристичних груп. [34]

Такий багатогранний підхід до сервісу, надійні партнерські відносини з готелями та кваліфіковані гіди гарантували фірмі стабільне становище на ринку, високий рівень довіри клієнтів та конкурентоспроможність серед провідних підприємств туристичної галузі.

Таблиця 2.2

Ключові організаційно-економічні показники ТОВ "Аккорд-Тур"

Показник	Значення
Рік заснування	10 грудня 2003
Кількість працівників	Понад 300 співробітників
Штатний капітал	18 613 861 ₴
Дохід (2024)	33 722 800 ₴
Чистий прибуток (2024)	1 271 000 ₴
Активи (2024)	146 704 600 ₴

Продовження табл. 2.2

Показник	Значення
Зобов’язання (2024)	84 443 800 ₴
Юридична адреса	м. Львів, вул. Новий Світ, 15, оф. 18
Офіси / філії в Україні	4 філії (Львів як HQ, Київ, Дніпро, Харків)
Тури пропонуються в	48 країн світу; понад 1 400 турів доступні
Кількість агентств-партнерів	Понад 6 000 агентств
Основні напрямки	Автобусні та авіа-тури по Європі й Україні; морські, гірськолижні, дитячі, лікувальні, паломницькі, оздоровчі та шоу/фестивальні програми
Основний КВЕД	79.12 – діяльність туристичних операторів

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Основна ціль роботи підприємства "Аккорд-Тур" полягає у найбільшому задоволенні вимог ринку, зокрема через ліквідацію так званих «слабких ланок». До таких проблемних областей належать: надмірні видатки, брак досвідчених фахівців, обмеженість фінансового забезпечення, слабкий розвиток маркетингу та недосконала система управління.

Для провадження туроператорської діяльності ТОВ "Аккорд-Тур" керується чинним законодавством, нормативно-правовими актами та інструктивними матеріалами. Основними документами, що лежать в основі діяльності підприємства, є:

— Ліцензія на туроператорську діяльність — обов'язковий документ, який встановлює вимоги та правила надання туристичних послуг.
— Свідоцтво про державну реєстрацію — підтверджує офіційний статус підприємства та його внесення до єдиного державного реєстру.
— Свідоцтво про реєстрацію платника ПДВ — необхідне для здійснення фінансово-господарської діяльності відповідно до податкового законодавства.
— Реєстраційне посвідчення — може видаватися місцевими органами влади як підтвердження реєстрації підприємства.

— Сертифікати — інколи є необхідною умовою для надання певних туристичних послуг або співпраці з окремими партнерами та організаціями.

Основним засновницьким документом ТОВ "Аккорд-Тур" є статут, який визначає його правовий статус, організаційну структуру та ключові напрямки діяльності. Згідно з положеннями статуту, засновником підприємства є одна фізична особа, що унеможливлює потребу в укладенні установчого договору. ТОВ "Аккорд-Тур" активно взаємодіє з вітчизняними та міжнародними партнерами задля формування, розвитку та просування власного туристичного продукту. [34]

Перелік необхідних документів та вимог може відрізнятися залежно від конкретної країни та її законодавчих норм. Водночас слід підкреслити, що процес акредитації є досить складним і відповідальним, тому туристична компанія повинна бути належним чином підготовлена до виконання всіх встановлених вимог та збору відповідної документації.

Для об'єктивної оцінки ефективності функціонування туристичного оператора ТОВ «Аккорд-Тур» слід здійснити комплексний економічний аналіз ключових показників результативності діяльності підприємства, який можна наблюдати на таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки активів збутової діяльності

Показники	Од. виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зміни (2024/2022), %	Відхилення (+/–)
Обсяг наданих послуг	грн.	9135	27110	29171	+319%	+20036
Балансовий прибуток	грн.	-2645	723	1271	Зростання (від збитку)	+3916
Середньооблікова вартість працівників	осіб	62	38	30	-52%	-32
Товарообіт на 1 працівника	грн./люд.	147339	713421	972367	+560%	+825028

Джерело: складено автором за даними підприємства

У період з 2022 по 2024 роки спостерігається позитивна тенденція зростання обсягу наданих послуг: він збільшився з 9135 тис. грн у 2022 році до 29171 тис. грн у 2024 році. Темп приросту становить +319%, що вказує на значне розширення масштабів діяльності. Абсолютне відхилення за весь період склало +20036 тис. грн.

Фінансові результати також демонструють покращення: якщо у 2022 році підприємство зазнало збитків у розмірі 2645 тис. грн, то вже у 2024 році було зафіксовано прибуток у 1271 тис. грн. Відтак, відбулося зростання балансового прибутку на 3916 тис. грн, що є ознакою фінансового оздоровлення підприємства.

Кількість персоналу за вказаний період зменшилась з 62 до 30 осіб (на 52%), що може свідчити про оптимізацію штату. Водночас товарообіг на одного працівника зріс з 147339 грн/люд. у 2022 році до 972366 грн/люд. у 2024 році, що становить зростання на 560% (+825028 грн/люд.). Така динаміка свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання кадрового потенціалу.

Таким чином, загальна тенденція демонструє покращення фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», зростання обсягів реалізації послуг, прибутковості та ефективності праці персоналу.

На підставі статистичних відомостей компанії «Аккорд Тур» було розроблено таблицю, яка демонструє сезонні коливання продажів туристичних продуктів по місяцях впродовж трьох років. Таблиця містить обсяги продажу в тис. грн. для кожного місяця, розбиті за роками, а також обчислені середні показники за весь період та відповідні індекси сезонності, виражені у відсотках. (табл 2.4)

Таблиця 2.4

Сезонна реалізація послуг у підприємстві

Місяці	Обсяги реалізації за роками, тис. грн.			В середньому за п’ять років, тис.грн.	Індекси сезонності, %
	1 рік	2 рік	3 рік		
Січень	650	1800	2000	1483	78
Лютий	700	1900	2100	1567	82
Березень	800	2200	2300	1767	93
Квітень	900	2500	2600	2000	105
Травень	1000	2800	3000	2267	119
Червень	1100	3000	3200	2433	128
Липень	1200	3200	3400	2600	137
Серпень	1100	3000	3200	2433	128
Вересень	900	2500	2700	2033	107
Жовтень	800	2200	2400	1800	95
Листопад	700	1900	2100	1567	82
Грудень	750	2000	2200	1650	87
Всього за рік	9135	27110	29171	21805	100
В середньому за місяць	761	2259	2431	1817	100

Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно з проведеним аналізом, найбільші обсяги продажу фіксуються в літній період, а саме у червні, липні та серпні, де показники сезонності піднімаються до 128%. Це підтверджує суттєву сезонну складову у споживанні туристичних послуг. Найнижча активність спостерігається в січні та листопаді, з індексами сезонності лише 78% та 86% відповідно.

Крім того, простежується поступове збільшення сукупного обсягу реалізації з кожним роком: від 9135 тис. грн у перший рік до 29717 тис. грн у третій. Це свідчить про позитивний розвиток бізнесу та зростаючий інтерес до пропонованих ним послуг. Представлена таблиця надає можливість ефективно оцінити сезонні зміни в попиті та приймати обґрунтовані управлінські рішення, такі як планування обсягів продажу, організація рекламних кампаній та оптимізація витрат протягом року.

З метою визначення потенціалу компанії «Аккорд-Тур» на ринку, було використано метод стратегічного аналізу – SWOT-аналіз. Застосування цього інструменту допомогло окреслити ключові переваги та недоліки компанії, а також зовнішні чинники, здатні генерувати як виклики, так і можливості для її подальшого просування на туристичному просторі. (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

SWOT-Аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Довгострокові договори з перевізниками (ФОП Котович, "Еліта Турінг")	Обмежений асортимент (особливо корпоративних турів)
Ліцензія на туроператорську діяльність (безстрокова)	Висока залежність від сезонності (пік у червні-серпні)
Висока якість сервісу (3 бали за атрибут "сервіс")	Слабка цифрова присутність (немає даних про онлайн-бронювання)
Стабільний фінансовий стан (чистий прибуток у 2024 р. – 1 271 тис. грн)	Скорочення штату (-52% за 2022-2024 рр.)
Можливості	Загрози
Розвиток екотуризму (Карпати)	Висока конкуренція на ринку групових турів
Партнерства з місцевими брендами (ресторани, музеї)	Економічна нестабільність (вплив на платоспроможність клієнтів)
Цифровізація (розробка мобільного додатку)	Політичні ризики (наприклад, зміни у візовому режимі)

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зважаючи на результати здійсненого стратегічного аналізу, можна узагальнити, що робота туроператора ТОВ «Аккорд-Тур» виявляє в цілому позитивний вплив. Фірма має декілька важливих переваг, зокрема міцну фінансову основу, тривалі угоди з перевізниками, а також ліцензію на туроператорську діяльність без обмеження терміну дії. Разом з цим, існують певні внутрішні обмеження, зокрема обмежений вибір корпоративних турів, значна залежність від сезонних коливань попиту та недостатня присутність в цифровому просторі.

Існування зовнішніх можливостей, серед яких розвиток екотуризму, цифровізація сервісів та встановлення партнерств із місцевими брендами, створює передумови для посилення конкурентоспроможності. Однак компанії необхідно враховувати ризики, що пов’язані з економічною нестабільністю, конкурентною боротьбою на ринку та політичними змінами.

Отже, для результативного функціонування в умовах конкуренції компанії потрібно скоригувати підходи до управління, активізувати маркетинг, розширити цифрову інтеграцію та оперативно реагувати на зовнішні виклики. Успішне втілення цих кроків дасть змогу «Аккорд-Тур»

покращити свої ринкові показники та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

2.2 Огляд сучасних інформаційних технологій, що застосовуються в "Аккорд Тур"

В умовах сучасного туристичного середовища, цифрові технології відіграють визначальну роль, виступаючи не лише як інструмент підтримки, а й як фундамент функціонування та розвитку компаній. Вони гарантують ефективність операцій, сприяють розширенню присутності на ринку, а також дають змогу адаптуватися до постійних змін. Інформаційні системи в туризмі вирізняються трьома ключовими властивостями: здатністю до автоматизованої обробки даних відповідно до визначених алгоритмів, можливістю зберігати значні обсяги інформації на різних носіях, а також забезпечувати швидкий обмін даними на великі відстані за короткий час. Ці характеристики є критично важливими для автоматизації внутрішніх процесів, покращення обслуговування клієнтів та забезпечення актуальності інформації для всіх учасників ринку. [32]

Під час діяльності в туристичному агентстві, виробничий цикл включає в себе використання певних програмних рішень для щоденної роботи. Ці інструменти необхідні для створення туристичних продуктів, розробки цінових пропозицій та просування цих продуктів серед цільової аудиторії. Серед програм, що є ключовими, можна виокремити:

- Microsoft Word для підготовки комерційних пропозицій;
- Microsoft Excel для калькуляції вартості туристичних послуг та продуктів;
- Microsoft Powerpoint для дизайну презентацій туристичних продуктів, запуску рекламних кампаній або формування комерційних пропозицій;
- Outlook, The Bat та інші поштові клієнти разом з їх базовими функціональними можливостями. [54, с.133]

На підприємстві "Аккорд-Тур" значний обсяг діяльності, пов'язаної з туристичними послугами, відбувається з використанням цифрових інструментів, зокрема, інтернет-технологій. Автоматизація обслуговування клієнтів та внутрішніх процесів дає змогу компанії підтримувати високу продуктивність праці та швидко адаптуватися до змін на ринку. Цифрове середовище для туристичного оператора не лише є каналом зв'язку або джерелом актуальної інформації про ринок, воно перетворилося на повноцінний інструмент маркетингового аналізу та комунікації з цільовою аудиторією. Без належного технологічного забезпечення діяльність компанії була б надто складною, неефективною та вразливою до помилок, що негативно впливало б на її конкурентоспроможність [6] [7].

Центральним вузлом цифрової взаємодії з клієнтурою у підприємтсві виступає їх офіційний онлайн-ресурс accordtour.com, що слугує комплексною платформою для вибору, резервації та індивідуального супроводу туристичних сервісів. Зручність взаємодії з послугами фірми підсилюється навчальними відео, наприклад, інструкціями з функціоналу вебсайту та зміни мовних установок, що демонструє націленість на поліпшення клієнтського сервісу. Наявність інтерактивного сервісу "Мій персональний кабінет" підкреслює розвиток персоналізованої взаємодії з клієнтами. Загалом, можна відзначити, що фірма впроваджує характерні для сучасного туристичного ринку цифрові рішення – онлайн-бронювання, електронні каталоги, гнучкі системи підбору турів – з метою оптимізації внутрішніх процесів та покращення якості обслуговування. [68]

Збір інформації з відгуків користувачів дозволяє підприємству отримувати як вторинну, так і первинну інформацію для проведення досліджень. Завдяки цьому інтернет не лише доповнює традиційні методи збору даних, але й часто їх повністю замінює. Отримані дані інтегруються в систему управління компанії, сприяючи прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Основними перевагами цього підходу є швидкий

доступ до інформації, гнучкість в її обробці та можливість накопичення й постійного оновлення аналітичних баз.

Відомо, що "Аккорд-Тур" використовує послуги інтернет-провайдера "Астра" - одного з найбільш динамічних учасників регіонального телекомунікаційного ринку. Компанія забезпечує надійне та стабільне підключення, що є критично важливим для забезпечення високої якості онлайн-сервісів і швидкого функціонування цифрової інфраструктури туристичного підприємства. У таблиці 2.6. більш подробно описано, яку кількість послуг Інтернет провайдер "Астра" надає підприємству "Аккорд Тур":

Таблиця 2.6

Перелік ключових послуг, що надає "Астра" підприємству "Аккорд Тур"

Послуга	Опис
Домашній Інтернет	Підключення до швидкісного інтернету за допомогою волоконно-оптичної технології до оселі.
Офісний Інтернет	Спеціалізоване інтернет-з'єднання для компаній, що забезпечує стабільну роботу мережі.
Телефонія	IP-телефонія для організації сучасного цифрового телефонного зв’язку.
IP-телебачення і радіо	Онлайн-доступ до широкого вибору телеканалів і радіостанцій на будь-який смак.
Диспетчеризація	Надійне з'єднання для систем керування ліфтами та іншими об’єктами інфраструктури.

Джерело: складено автором

Компанія функціонує відповідно до нормативних дозволів, а також на підставах: дозвільного документа Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв’язку (ліцензія № 421761 від 3 листопада 2008 року), а також ліцензії, наданої Національною радою з питань телебачення і радіомовлення (№ 0611-п, дата видачі — 10 грудня 2008 року).

Таблиця 2.7

Перелік інноваційних цифрових платформ для автоматизації операційної діяльності туроператорів.

Назва рішення	Основні можливості	Переваги для бізнесу	Технічні особливості
FH Platform	Модуль керування заявками, інструменти онлайн-розрахунків, гнучка система резервації	Сприяє збільшенню продажів в онлайн-середовищі, інтегрується з популярними сервісами	Функціонує на базі алгоритмів штучного інтелекту; генерує аналітику щодо ціноутворення, автоматично формує туристичні пакети
TT Suite	Керування клієнтськими даними, розробка індивідуальних маршрутів, внутрішня CRM система	Оновлення інформації про партнерів, збереження історії взаємодії, поліпшення якості обслуговування	Включає систему звітності та API для підключення зовнішніх джерел даних
X-Engine	Організація резервувань, багаторівнева структура бронювання, аналітична панель	Легко інтегрується у бізнес-процеси, підтримує різноманітні формати продажу	Працює на хмарній платформі, забезпечує цілодобову технічну підтримку, має зручний інтерфейс
RZ Cloud	Централізоване управління маршрутами, генерація необхідної документації, статистика	Спрощує адміністративну роботу, пришвидшує обробку запитів, підвищує точність резервувань	Підтримує імпорт та експорт даних, надає користувацькі шаблони звітів

Джерела: складено автором на основі [6]

Попри те, що "Аккорд Тур", ймовірно, використовує вітчизняне програмне забезпечення для управління внутрішніми процесами, є підстави вважати, що можливості підприємства щодо прямого онлайн-бронювання для кінцевих споживачів обмежені. Це підтверджується тим, що їхні тури доступні на сторонніх ресурсах, де вони представлені поряд з пропозиціями інших українських туроператорів. Такий підхід вказує на певну залежність від зовнішніх агрегаторів та недостатній розвиток власних цифрових каналів для взаємодії з клієнтами.

У товаристві з обмеженою відповідальністю «Аккорд-тур» існує низа впроваджених інноваційних підходів, які забезпечують їй конкурентні переваги та виокремлюють серед інших учасників туристичного ринку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Перелік усіх інновацій, впроваджених у ТОВ «Аккорд-Тур»

Назва інновації	Сутність інновації
Інтегровані канали бронювання в реальному часі	Технології бронювання, які використовуються компанією, дозволяють миттєво отримувати інформацію з глобальних баз даних постачальників туристичних послуг — авіакомпаній, готелів, прокатників авто, страхових структур тощо. За допомогою системи компанії менеджер оперативно перевіряє доступність і підтверджує послуги, не виходячи за межі інтерфейсу. Усього платформа охоплює понад 130 міжнародних провайдерів, що дає змогу максимально автоматизувати підбір і бронювання продуктів.
Модуль автоматизованого підтвердження послуг	Система самостійно перевіряє наявність туристичних продуктів, підтверджує квитки, поселення, трансфери та додаткові послуги без участі менеджера. Це знижує навантаження на персонал і пришвидшує обробку замовлень, підвищуючи якість сервісу.
CRM-система з підтримкою штучного інтелекту	Використання розумної системи управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє персоналізувати пропозиції на основі історії бронювань, вподобань користувача та поведінки на сайті. Це сприяє підвищенню конверсії й лояльності клієнтів.
Віртуальне бронювання через партнерські канали	Користувачі мають змогу бронювати тури партнерських операторів через сайт компанії «Аккорд-Тур», не відвідуючи офіс. У низці випадків вартість турів через власний сайт є нижчою, ніж у первинного оператора. Це досягається завдяки інтеграції з внутрішніми CRM-системами і спеціальними угодами з партнерами.

Джерело: складено автором

Підприємство «Аккорд-тур» активно вдається до зовнішніх інформаційних ресурсів заради підтримки стратегічного поступу й зміцнення партнерських взаємин. Зокрема, присутність на туристичних форумах та виставках дає змогу встановлювати нові контакти з ймовірними контрагентами та формувати клієнтську базу. Окрім того, аналітичні звіти та дані з медіа дозволяють оперативно відстежувати зміни на туристичному ринку, оцінювати поточні тенденції та стратегічні перспективи розвитку компанії, беручи до уваги її ресурсний потенціал.

Отже, товариство з обмеженою відповідальністю «Аккорд-тур» демонструє добре структуровану інформаційну базу, яка є фундаментом для підтримки управлінських стратегій, маркетингових заходів і оперативних дій. Це значно підвищує рівень конкурентоспроможності фірми на ринку туристичних послуг. Завдяки впровадженню передових інформаційних інструментів, компанія підтримує стабільне становище на ринку, оперативно реагує на зміни та укріплює свою репутацію як надійного туроператора.

2.3 Аналіз результативності управління у підприємстві "Аккорд-Тур"

Ефективне управління відіграє першочергову роль у забезпеченні сталого зростання та здатності туристичних компаній конкурувати в умовах мінливого ринку та зовнішніх загроз. В умовах стрімкої цифрової еволюції туристичного бізнесу, ефективне управління взаємодією з клієнтами є ключовим елементом для успіху туристичних агенцій. CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) відіграють стратегічну роль у створенні індивідуалізованих сервісів, автоматизації внутрішніх процесів та поліпшенні аналізу поведінки споживачів. Їхнє впровадження дає змогу туристичним фірмам не тільки централізувати дані про клієнтів, а й оперативно обробляти запити, пропонувати персоналізовані послуги, контролювати етапи бронювання, зберігати документацію, фінансові операції та історію замовлень в єдиному цифровому середовищі. [66]

Таблиця 2.9

Перелік найпопулярніших CRM-систем для туристичної сфери

Назва системи	Характеристика та можливості
CAMO-Тур	Автоматизація керування туристичними пакетами, оптимізація зв'язку з партнерами та клієнтурою, цифровізація процесів продажу. Також присутній високий ступінь пристосування під масовий туризм, можливість налаштування функцій, та повний контроль усіх операцій.
CRM Travels	Підбір турів, керування базою клієнтів, націнка, канали продажів, сегментація ринку.
All-Inclusive CRM	Українська система з інтеграцією до сайтів туроператорів та Booking, зберігання даних у хмарі.
EspoCRM	Open-source платформа з модулями для звітності, планування завдань та контролю взаємодій.
Turwin	Один із поширених програмних продуктів в Україні, але не впроваджує тільки базові функції для управління діяльністю туристичних підприємств.
KeyCRM	Адаптована для онлайн-продажів, включає модулі омніканальної комунікації та обліку замовлень.
LP-CRM	Зручна для обліку лідів і воронки продажів; підходить для дрібного і середнього бізнесу.
Мастер-тур	Бронювання номерів у готелях, допомога з оформленням віз, страхування подорожуючих, планування екскурсій та турів, ведення складського обліку, фінансовий менеджмент. Виділяють універсальне рішення для туроператорів, персональний онлайн-кабінет клієнта, системи заохочень для постійних відвідувачів, взаємодія з платіжними сервісами та пошуковиками, модулі для електронних туристичних пакетів, зручний інструмент для конструювання турів.

Джерело: складено автором за даними [65]

Для підприємств значного масштабу, на зразок ТОВ «Аккорд-Тур», котре з 2003 року стабільно працює на українському туристичному ринку, пропонуючи широкий спектр послуг у сфері внутрішнього та міжнародного туризму, інтеграція сучасної CRM-платформи стратегічною необхідністю для підприємств. Такий крок є ключовим для побудови тривалих взаємин з клієнтами, підвищення їхнього задоволення сервісом та заохочення повторних покупок. В умовах сучасної ринкової конкуренції та високої динаміки попиту, лише застосовуючи високотехнологічні інструменти взаємодії з клієнтами можна досягти сталого зростання та утримати конкурентні позиції.

Раніше підприємство використовувало CRM-систему «All-Inclusive CRM», що забезпечувала базову автоматизацію клієнтської взаємодії. Проте, враховуючи потребу в підвищенні гнучкості, продуктивності та функціональної адаптивності до зростаючих масштабів операційної діяльності, керівництвом було ухвалено рішення про перехід до спеціалізованої галузевої системи — програмного забезпечення «САМО-Тур». Такий вибір обумовлено не лише прагненням до технологічного оновлення, але й необхідністю централізації управління всіма ключовими процесами, що забезпечують якість сервісу та ефективність внутрішніх процедур.

CRM-платформа «САМО-Тур» створена спеціально для підприємств, що працюють у сфері масового туризму, враховуючи специфіку їхніх бізнес-процесів. Вона забезпечує повну автоматизацію операційного циклу: від формування первинних туристичних продуктів та обробки заявок — до супроводу клієнта після завершення подорожі. Завдяки модульній структурі та високому рівню масштабованості, ця система легко адаптується до зростаючих обсягів обробки даних, даючи змогу підприємству ефективно управляти великою кількістю заявок, маршрутів, транзакцій та взаємодій із клієнтами.

Суттєвою перевагою платформи є її здатність інтегруватися з різноманітними каналами продажів — як онлайн, так і офлайн — що забезпечує синхронність та узгодженість усіх процесів у режимі реального часу. Впровадження «САМО-Тур» дозволило значно скоротити обсяг ручної праці, зменшити кількість помилок в обліку, оптимізувати документообіг та прискорити обробку замовлень. Водночас посилено управлінський контроль на всіх етапах операційної діяльності, включно з фінансовим моніторингом, обслуговуванням клієнтів та взаємодією з розгалуженою мережею партнерських туристичних агентств. [38]

Запровадження спеціалізованого цифрового рішення «САМО-тур» у роботі ТОВ «Аккорд-тур» стало визначальним кроком у покращенні управлінських процедур та збільшенні операційної результативності. Ця система забезпечує централізоване ведення обліку усіх аспектів взаємодії з клієнтами: від отримання первинної заявки до отримання відгуків після завершення подорожі (табл 2.10). Кожна взаємодія фіксується автоматично, що сприяє формуванню вичерпної клієнтської історії та дає можливість розробляти індивідуальні туристичні пропозиції. Завдяки інструментам поглибленої аналітики, керівництво миттєво отримує доступ до ключових показників діяльності: обсягу бронювань, структури попиту, популярних маршрутів, рівня прибутковості, а також продуктивності окремих співробітників. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та коригувати стратегію компанії. [23]

Таблиця 2.10

Функціональни переваги використання " САМО-тур"

Категорія	Можливості
Автоматизація роботи	Автоматичне створення заявок, генерування цілісного пакету документів.
Управління клієнтами	Збереження історії контактів, персональний підхід до кожного клієнта.
Бронювання	Онлайн-доступ до турів з інтегрованих баз даних туроператорів.
Фінансовий облік	Контроль фінансових витрат, прибутків, обігу коштів.

Продовження табл. 2.10

Категорія	Можливості
Звітність та аналітика	Звіти щодо кількості заявок, прибутків, ефективності персоналу.
Інтеграції	Сумісність з 1С, IP-телефонією, SMS/E-mail-розсилками.
Маркетинг і продажі	Налаштування бонусних програм, аналіз результативності рекламних кампаній.
Підвищення конверсії	Зменшення часу обробки заявки, збільшення числа успішних угод.
Інтерфейс	Швидкий доступ до основних дій, таких як "швидкий пошук" та "фільтри".

Джерело: складено автором

З метою забезпечення об'єктивного та кількісного оцінювання операційної ефективності та фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур», було використано аналітичні дані, представлені у таблиці 2.11. У цій таблиці показано динаміку основних фінансово-економічних показників підприємства за останні роки, що дозволяє відстежувати як загальні тенденції розвитку компанії, так і наслідки виконання управлінських рішень в умовах кризи та після її завершення. Числові дані, наведені в таблиці, дозволяють провести більш детальний аналіз фінансової стабільності, рентабельності, обсягу активів, структури зобов'язань та інших важливих показників, які дають уявлення про поточний стан та перспективи майбутнього розвитку підприємства.

Таблиця 2.11

Фінансові показники ТОВ "Аккорд-Тур" (2020-2024)

Показник	2020 (₴)	2021 (₴)	2022 (₴)	2023 (₴)	2024 (₴)
Дохід	32 455 000	39 217 400	16 150 100	34 196 800	33 722 800
Чистий прибуток	20 000	2 997 800	-2 644 900	722 700	1 271 000
Активи	113 282 000	109 136 800	117 033 700	153 731 400	146 704 600
Зобов'язання	97 637 000	31 157 600	83 355 700	80 451 600	84 443 800

Джерело: [1]

Аналіз показав, що у 2024 році компанія "Аккорд-Тур" зафіксувала дохід у розмірі 33 722 800 ₴, що свідчить про незначне зменшення порівняно

з показником 2023 року (34 196 800 ₴). Водночас, порівняно з 2022 роком, коли дохід становив лише 16 150 100 ₴, спостерігається суттєве зростання, що вказує на поступове відновлення бізнесу після кризи, ймовірно спричиненої повномасштабною війною. Чистий прибуток компанії у 2024 році досяг 1 271 000 ₴, що демонструє стабільне покращення фінансових результатів на тлі збитків, зафіксованих у 2022 році (-2 644 900 ₴). [1]

У цьому розрізі діяльність ТОВ "Аккорд-Тур" демонструє свій приклад гнучкого управлінського підходу: через зменшення витрат, перегляд маркетингових підходів, введення нових логістичних методів та спрямування на повернення на ринок туристичних послуг. У широкому контексті спаду туристичного сектору, стабілізація фінансових показників "Аккорд-Тур" у 2023-2024 роках, після проблемного 2022 року, демонструє значну адаптивність та результативне втілення антикризових заходів. Стрімке зростання доходів та прибутків підкреслює здатність компанії оперативно перебудовувати внутрішні процеси, оптимізувати видатки, а також перенаправляти зусилля на нові логістичні рішення та сегменти ринку.

У порівнянні з "Аккорд-Тур", фірми Join UP! та Anex Tour Україна виказують відчутно більші обсяги активів та зобов'язань, як представлено у табл. 2.12. Зокрема, у 2024 році Join UP! мав активи на рівні 1,3 мільярда ₴, а його зобов'язання сягнули понад 2 мільярди ₴. Для зіставлення, "Аккорд-Тур" оперував помітно скромнішими цифрами – 146,7 мільйонів ₴ активів та 84,4 мільйони ₴ зобов'язань. Anex Tour мав проміжні показники – 257 мільйонів ₴ активів та 287 мільйонів ₴ зобов'язань у тому ж таки році.

У період 2022-2024 років Join UP! стикнувся з значними фінансовими збитками, котрі варіювалися від -129 млн ₴ до -233 млн ₴. В той самий час "Аккорд-Тур" досяг прибутковості вже у 2023 році. Anex Tour, хоча й зазнав втрат у 2022 році (-15,3 млн ₴), продемонстрував позитивну фінансову динаміку протягом наступних двох років.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансових показників "Аккорд-Тур" у зіставленні з основними конкурентами (2020-2024 роки)

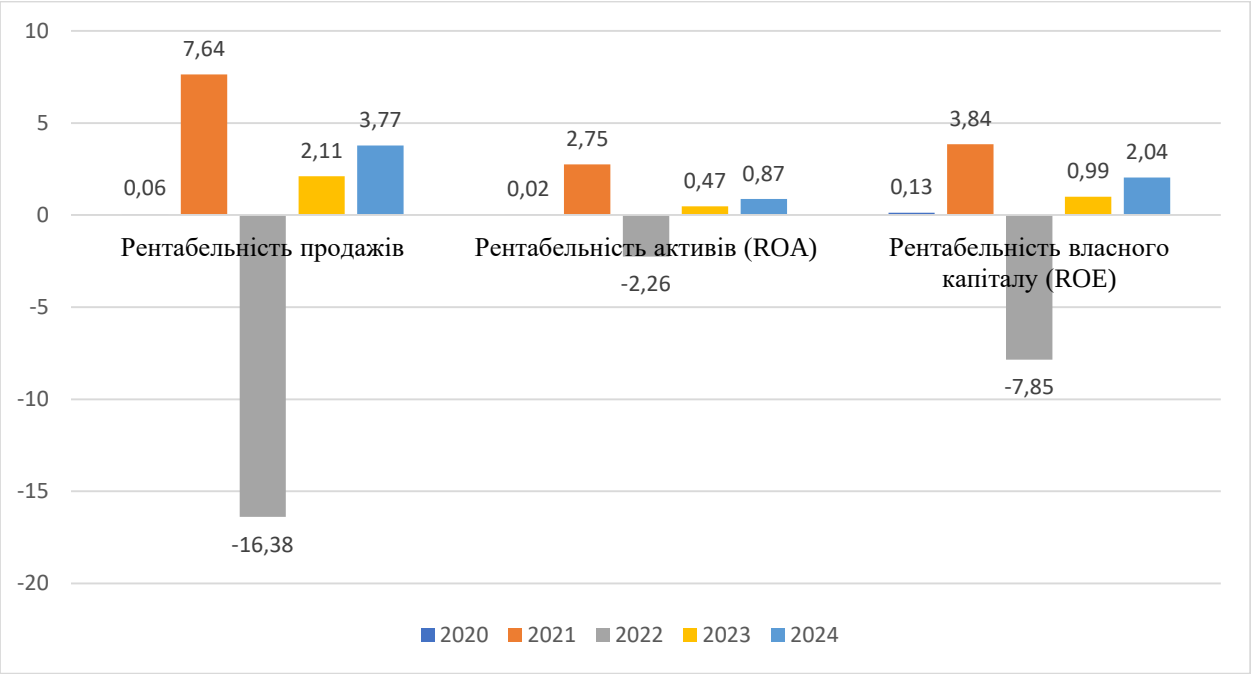
Показник	Рік	Аккорд-Тур (₴)	Join UP! (₴)	Anex Tour (₴)
Дохід	2020	32 455 000	18 525 000	45 884 000
	2021	39 217 400	—	79 896 000
	2022	16 150 100	7 196 000	18 113 000
	2023	34 196 800	16 639 000	29 824 000
	2024	33 722 800	376 000	36 595 000
Чистий прибуток	2020	20 000	-64 893 000	37 000
	2021	2 997 800	—	4 254 000
	2022	-2 644 900	-129 486 000	-15 383 000
	2023	722 700	-233 341 000	753 000
	2024	1 271 000	-219 582 000	228 000
Активи	2024	146 704 600	1 321 877 000	257 020 000
Зобов'язання	2024	84 443 800	2 057 735 000	287 438 000

Джерело: побудовано автором за даними [1],[40],[41]

На основі ретельного вивчення фінансових показників ключових учасників туристичної індустрії, можна дійти важливого висновку: незважаючи на порівняно невеликі обсяги операцій, компанія "Аккорд-Тур" показала вищу пристосованість та опірність, ніж її більші конкуренти. Гнучкість в управлінських рішеннях, швидка реакція на зовнішні події та стратегічне переорієнтування на внутрішній туризм та наземні перевезення – усе це дало змогу компанії не тільки послабити вплив зовнішніх факторів, особливо пов’язаних з геополітичними ризиками та обмеженням авіарейсів, але й утримати фінансову стабільність в умовах загальної турбулентності в галузі. Така стратегія демонструє ефективну роботу команди менеджерів, їхню здатність до стратегічного планування та високу якість впровадженої бізнес-моделі, яка базується на розумному використанні наявних ресурсів та пристосуванні до реалій ринку.

На основі складених фінансових показників підприємства можна скласти схему оцінювання показнику рентабельності у підприємстві:

2.1 Оцінка ефективності інвестицій (%)



Джерело: складено автором за даними підприємтсва

Фінансові показники за 2024 рік виявляють наявність певних недоліків в організації та управлінні фінансовими потоками. Зокрема, рентабельність реалізації виразилася всього в 3,77%, що означає, що з кожної виручені гривні компанія отримує менше чотирьох копійок чистого прибутку. Цей показник істотно поступається середньогалузевим показникам (5-15%), що вказує на завищені витрати в процесі роботи.

Не менш серйозною є ситуація з рентабельністю активів (ROA), що у 2024 році зупинилась на відмітці 0,87%. Цей коефіцієнт демонструє, наскільки ефективно використовуються всі активи підприємства, і дає зрозуміти, що майно компанії працює не з максимальною віддачею. Для туристичної сфери, де нормальний показник ROA коливається в межах 3–8%, такий результат є сигналом про недоотриманий прибуток і приховані можливості для покращення ефективності використання наявних ресурсів. У відповідь необхідно переглянути підходи до управління активами, приділивши

особливу увагу раціональності інвестиційних рішень та оптимізації структури балансу.

Окремої уваги заслуговує показник рентабельності власного капіталу (ROE), який у розглядуваний період зафіксувався на позначці 2,04%. Зважаючи на те, що середні рекомендовані значення в туристичному бізнесі коливаються від 10 до 20%, даний показник свідчить про низьку віддачу від вкладень для власників компанії. Це може створити передумови для зниження інвестиційної привабливості бізнесу, ускладнити залучення додаткових фінансових ресурсів, а також призвести до обмеження стратегічної гнучкості при прийнятті рішень про розширення чи оновлення діяльності.

На основі здійсненого аналізу доцільно буде продемонструвати зведену таблицю атрибутивних характеристик конкурентоспроможності підприємства:

Таблиця 2.13

Таблиця оцінки атрибутів конкурентоспроможності

Атрибути конкуренто-спроможності		**Групи товарів**											
		Туристична послуга 1			**Туристична послуга 2**			**Туристична послуга 3**			**Туристична послуга 4**		
		1 бал	2 бали	3 бали	1 бал	2 бали	3 бали	1 бал	2 бали	3 бали	1 бал	2 бали	3 бали
1. Низькі ціни			X		X					X		X	
2. Висока якість				X			X		X				X
3.Глибокий асортимент			X			X		X			X		
4.Сервісне обслуговування				X			X		X				X
5.Специфічні якості			X				X			X		X	
Всього балів		12			12			11			11		
Шкала оцінки													
5-8	Низька	**Висока конкурентоспроможність**			**Висока конкурентоспроможність**			**Середня конкурентоспроможність**			**Середня конкурентоспроможність**		
9-11	Середня												
12-15	Висока												

Джерело: складено автором за даними підприємтсва

Виходячи з наведених даних, у найближчому періоді підприємству необхідно зосередити зусилля на фінансовому оздоровленні, зменшуючи обсяг залучених ресурсів, що сприятиме оптимізації структури капіталу.

Важливим кроком для підвищення результативності є перегляд стратегії ціноутворення та впровадження системного контролю за витратами для покращення показників прибутковості. Окремої уваги вимагає управління поточними активами, зокрема, прискорення стягнення дебіторської заборгованості для забезпечення достатнього рівня ліквідності.

Зважаючи на позитивний поступ компанії та активне впровадження новаторських підходів, ТОВ «Аккорд-Тур» свідчить про значний потенціал для подальшого розширення. У той же час, для повного розкриття цього потенціалу критично необхідне систематичне вдосконалення управлінської стратегії, а саме в напрямку збільшення операційної ефективності та більш розумного використання наявних ресурсів. Особливу увагу слід зосередити на оптимізації витрат, перегляді внутрішніх процесів та впровадженні передових методів управління активами. Подібні заходи не лише посилять конкурентні переваги компанії в умовах мінливого ринку, але й сприятимуть підвищенню її інвестиційної привабливості. У результаті це забезпечить «Аккорд-Тур» стійкий розвиток та можливість розширення бізнесу в довгостроковій перспективі.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі було проведено всебічний розбір організаційно-економічної діяльності ТОВ «Аккорд-Тур». Було розглянуто впровадження сучасних інформаційних технологій в управління туристичним бізнесом та оцінена ефективність застосування CRM-систем для покращення результативності бізнес-процесів.

Зокрема, у підрозділі 2.1 був виконаний аналіз внутрішньої структури підприємства, вивчені методи управління персоналом та чинна система мотивації, що поєднує економічні, адміністративні та соціальні важелі впливу. Економічний аналіз ключових показників за період 2022–2024 роки продемонстрував позитивну тенденцію: зростання обсягу реалізації послуг на

понад 300%, перехід від збитків до прибутків, а також значне збільшення продуктивності праці за рахунок оптимізації кадрового складу. Сезонний аналіз показав чіткі періоди пікового попиту, що дає можливість ефективніше планувати маркетингові активності та забезпечувати ресурси.

SWOT-аналіз підприємства дозволив визначити його основні сильні сторони (надійні партнерські відносини, фінансова стабільність, висока якість сервісу), а також виокремити наявні проблеми, такі як висока сезонність, обмежений вибір турів та недостатня цифрова присутність. Разом з тим, виявлено потенціал для стратегічного розвитку, який пов'язаний з впровадженням цифрових інновацій, розширенням асортименту та розвитком партнерських відносин з місцевими брендами.

У підрозділі 2.2 було досліджено рівень цифровізації діяльності компанії. Встановлено, що використання таких інструментів, як FH Platform, TT Suite, X-Engine, RZ Cloud, сприяє автоматизації внутрішніх процесів, підвищенню точності обробки даних та оперативності прийняття управлінських рішень. Водночас було підкреслено необхідність подальшого удосконалення цифрової інфраструктури компанії, зокрема, у частині прямої взаємодії з клієнтами через власні онлайн-канали.

У розділі 2.3 виконано аналіз ефективності менеджменту, враховуючи досвід використання CRM-платформ. Здійснено обґрунтування переходу від універсальної системи «All-Inclusive CRM» до вузькоспеціалізованого рішення «САМО-Тур». Остання платформа забезпечує централізований контроль за всіма аспектами взаємодії з клієнтами, від бронювання та фінансових операцій до формування звітів і маркетингових кампаній. Впровадження «САМО-Тур» сприяло оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню тривалості обробки заявок, автоматизації документообігу та покращенню якості персоналізованого обслуговування. Фінансові результати засвідчують позитивні зрушення: у 2024 році компанія досягла стійкого прибуткового стану, на відміну від збитків у 2022 році. Водночас, показники рентабельності все ще поступаються середнім значенням у галузі, що

наголошує на необхідності подальшої роботи над скороченням витрат, удосконаленням структури капіталу та зменшенням обсягу дебіторської заборгованості.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вибір технологічних рішень для покращення управління "Аккорд Тур"

Туристична галузь зараз проходить крізь період важливих змін, що спричинені швидким технологічним прогресом. Для ТОВ «Аккорд Тур» інтеграція найновіших рішень вже є ключовим фактором для утримання ринкових позицій, поліпшення внутрішніх процесів та формування кращого сервісу для споживачів. Для вдосконалення технологічних процесів у «Аккорд Тур» необхідно провести всебічний аналіз ключових сфер її функціонування.

Як було визначено у другому розділі, у підприємстві вже використовуються наступні технологічні рішення:

— Інтегровані шляхи бронювання в реальному часі;

— Віртуальне бронювання крізь партнерські канали;

— Модуль автоматизованого затвердження послуг;

— CRM-система з підтримкою штучного інтелекту.

Виходячи з вже втілених у цифрових рішень варто розглянути впровадження додаткових інноваційних управлінських технологій, які сприятимуть подальшій результативності функціонування туристичної фірми, наприклад "Хмарні технології".

Хмарні технології кардинально змінюють туристичний сектор, відчиняючи нові перспективи в контексті доступності, гнучкого масштабування, захисту даних та зниження витрат, як зображено на рис. 3.1. Завдяки розміщенню даних на віддалених серверах з доступом через Інтернет,

такі рішення дозволяють співробітникам і клієнтам «Аккорд Тур» керувати бронюваннями чи переглядати потрібну інформацію будь-коли та з будь-якої точки світу. Водночас, масштабованість хмарних платформ дає змогу оперативно підлаштовувати ресурси компанії під сезонні зміни або нестабільність попиту, не вдаючись до істотних інвестицій у локальну інфраструктуру. Саме ця гнучкість є ключовим фактором для туристичних операторів, які працюють у динамічному та непередбачуваному середовищі. [10]

Програми, які працюють за схожим принципом, мають назву «Програмне забезпечення як сервіс» (Software as a Service, Saas). Це самий розповсюджений вид хмарних послуг.

3.1 Основні переваги використання "Хмарних Технологій"

Джерело: складено автором за даними [9]

Хмарне програмне забезпечення не потребує встановлення на локальний пристрій і не використовує його оперативну пам'ять — всі обчислення відбуваються на інтернет серверах провайдера. Зазвичай, замість одноразової покупки турагенції сплачують фіксовану підписку — щомісяця або щорічно — що може виявитися значно вигіднішим.

Крім SaaS, існують також:

— IaaS (інфраструктура як послуга) — коли постачальник надає в оренду серверні можливості та обчислювальні ресурси. Замовник може сам встановлювати необхідні операційні системи та програмне забезпечення на ці орендовані сервіси.

— PaaS (платформа як послуга) — сервіс, який був більш зорієнтований на розробників. Він включає в себе не лише інфраструктуру, але й операційні системи, середовища розробки, інструменти для керування базами даних та інше необхідне програмне забезпечення, щоб розробляти і розгортати власні застосунки. [29, с.315-316]

Під'єднання до хмарних сервісів забезпечує підприємствам негайну обробку запитів та дозволяє клієнтам здійснювати онлайн-бронювання з наступним отриманням підтвердження майже миттєво, без зволікань.

Також, ТОВ «Аккорд Тур» варто розглянути створення власного мобільного застосунку, який забезпечуватиме централізований доступ до маршрутів мандрівок, надсилатиме push-сповіщення в реальному часі стосовно змін у розкладі чи спеціальних пропозицій, а також надаватиме персоналізовані поради з врахуванням індивідуальних зацікавлень користувачів. На табл. 3.1 проведено аналіз застосування іншими туристичними організаціями власних мобільних додатків.

Таблиця 3.1

Аналіз застосування мобільних додатків туристичними організаціями України (2020-2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість туристичних компаній з мобільними додатками	15%	25%	35%	50%	65%
Інвестиції в мобільні технології (млн USD)	2.5	4.2	6.8	12.5	18.3
Частка бронювань через мобільні додатки	12%	22%	38%	52%	68%
Кількість завантажень туристичних додатків (тис.)	150	280	450	720	1100

Джерело: побудовано автором за основі [42]

Зазвичай, для туристичних підприємств зазвичай втілюється комплексний набір функцій, котрий охоплює в собі:

— інформаційний розділ про саму компанію;
— інтерактивний перелік актуальних турів;
— окремий модуль з додатковими сервісами, такими як страхування, супровід гіда, послуги перекладача тощо;
— добірка локацій, туристичних об’єктів і закладів, згрупованих за країнами призначення;
— спеціальний блок із розміщенням акцій, сезонних знижок і «гарячих» пропозицій;
— синхронізація з системами авіа та залізничних перевезень для перегляду розкладу рейсів та бронювання квитків;
— робота з інтерактивними картами, підтримка навігації та геолокації;
— розширені можливості для фільтрації й сортування пропозицій, а також швидкий пошук;
— інструменти для оформлення замовлення, автоматичного заповнення супровідної документації та обробки заявки.

На теперішній час мобільні додатки для смартфонів і планшетів постають все більш сучасним засобом підтримки внутрішнього туризму. Поміж ключових переваг таких рішень треба відзначити зручність у використанні, оптимізацію витрат та поліпшення взаємодії між компанією і кінцевим споживачем. [52, с.99]

За умови розумного підходу до планування та відповідності інвестицій обсягам і обороту бізнесу, цифровізація туристичної сфери здатна значно прискорити розвиток. Практичні приклади показують стабільне щорічне збільшення на 35% протягом останніх трьох років, що доводить ефективність цілеспрямованої цифрової трансформації. Все це є прикладом роботи системи ROI (Повернення інвестицій) [11].

ROI (Повернення інвестицій) – це метрика, що дає змогу проаналізувати прибуток, здобутий від маркетингової кампанії, в зіставленні з витратами на її

організацію. Інакше кажучи, ROI демонструє, наскільки дієво функціонують кошти, вкладені у досягнення певного результату. [75]

Комплексна методика оцінки окупності інвестицій дає можливість мінімізувати ризики, зробити процеси більш прозорими та підкреслити значення технологічних нововведень як генератора фінансового росту, а не тільки як джерела витрат. Варто враховувати не лише прямі економічні вигоди, а й непрямі ефекти. Наприклад, зменшення стресу серед співробітників, підвищення залученості та задоволеності, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на продуктивність праці та знижує плинність кадрів.

ROI підприємства можна розрахувати за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} * 100\% \qquad (3.2)$$

Окрім безпосередніх фінансових вигод, аналіз ROI для "Аккорд Тур" мусить враховувати довготермінові стратегічні вигоди, на кшталт зростання клієнтської відданості, укріплення іміджу бренду та пристосування до змін ринку, що є надзвичайно важливим для сталого розвитку компанії.

Віддача від інвестицій (ROI) для платформ цифрової адаптації, які спрямовані на ефективне застосування програмного забезпечення, можуть демонструвати суттєві коливання – від 69 тисяч до 494 тисяч доларів США на рік. Ці цифри залежать від обсягу та складності програмного забезпечення, а також від кількості його користувачів. Основні показники ROI, які напряму асоціюються з цифровою адаптацією, охоплюють підвищення продуктивності користувачів, скорочення кількості звернень до служби підтримки, прискорення часу професійного становлення співробітників, поліпшення якості даних і дотримання процесів, пришвидшення впровадження нових функцій та змін, а також збільшення загального рівня використання можливостей корпоративного програмного забезпечення. [17]

Серед реальних результатів впровадження ROI у підприємства — відчутні зміни в діяльності компаній. Один з готельних брендів, орієнтований

на бутік-сегмент, впровадив централізовану систему управління нерухомістю. Це дозволило на третину збільшити обсяг бронювань напряму, скоротити витрати на 20% та пришвидшити процес поселення гостей вдвічі, паралельно збільшивши загальний рівень задоволеності клієнтів на 15%.

Інший приклад — курорт, який після впровадження data-driven рішення для управління доходами за шість місяців підвищив RevPAR на 28%. Автоматизація адміністративних операцій, зокрема на ресепшені, може знизити потребу в ручній праці на 30%, що дає можливість економити понад $25 000 щорічно в межах середнього готельного підприємства.

Системи онлайн-бронювання також демонструють фінансовий потенціал: збільшення кількості бронювань до 20% здатне забезпечити додатковий дохід понад $150 000 на рік при середній вартості номера $150 [14].

Рекомендований діапазон, від 1% до 5% щорічного доходу, може слугувати дороговказом при плануванні бюджету. Це дозволить створити реалістичне бачення масштабів інвестування та встановити рівновагу між витратами й передбачуваною вигодою.

У цьому аспекті компанії «Аккорд Тур» було б доцільно запровадити систему чітких, кількісно вимірних показників ефективності цифрових інвестицій. Такий підхід забезпечить стратегічну відповідність технологій бізнес-цілям та допоможе продемонструвати реальні фінансові результати кожного проекту.

Усі наведені приклади надають переконливі аргументи для компанії "Аккорд Тур" щодо використовування доцільносних інвестицій в цифрові інструменти. Також важливо відмітити, що навіть поступове впровадження, згідно з принципом 80/20, може забезпечити миттєвий та відчутний результат. Саме тому варто розглядати подібні приклади як ефективні шляховкази до модернізації: покращення ключових показників — цілком досяжне, якщо цифрова трансформація здійснена системно та професійно.

Для мінімізації ризиків від впровадження нових рішень та сприяння розвитку культури змін у компанії, можна замислитися про впровадження використовування концепції мікроінновацій. Це передбачає запуск невеликих, обмежених за обсягом проектів, спрямованих на поступове покращення бізнес-процесів. До таких практик можна зарахувати щотижневі експерименти з метою оптимізації робочих методів, виділення приблизно 10% робочого часу для інноваційної діяльності співробітників, а також пріоритетність швидкого створення прототипів, а не прагнення до ідеалу з самого початку.

Ефективним інструментом також виступає формат чотиритижневого інноваційного спринту, що включає перевірку гіпотез, генерування ідей, їх відбір, створення прототипів і валідацію отриманих результатів у реальних умовах. Цей підхід дозволяє оперативно перевіряти нові ідеї на практиці, отримувати об'єктивний зворотний зв'язок від клієнтів та демонструвати реальну корисність внесених змін. Для "Аккорд Тур" це може стати визначальним кроком у боротьбі з організаційною інерцією та створенні сприятливого середовища для безперервного покращення.

На завершення, необхідно підкреслити, що застосування розмовних інтерфейсів, на зразок чат-ботів, побудованих на мовних моделях, дає змогу автоматизувати відповіді на звичні запити клієнтів та, наприклад, визначати фінальну ціну туристичного пакету.

Серед основних переваг застосування чат-ботів у туристичному секторі виокремлюють наступні:

— цілодобовий доступ до послуг, незалежно від днів тижня;

— швидке, коректне та стабільне надання інформації;

— моментальне збирання й аналіз даних про клієнтів;

— зниження навантаження на персонал компанії;

— швидка реакція та підвищення загальної ефективності обслуговування;

— збільшення кількості успішних покупок (конверсії);

— зростання задоволеності клієнтів і формування лояльної клієнтської бази;

— здатність чат-бота оперативно реагувати на нові запити й потреби;

— відповідність внутрішнім правилам, політикам і стандартам організації. [53, с.62]

Цей розділ визнає обґрунтованість необхідності подальшого впровадження цифрових рішень в управлінні «Аккорд Тур», яке буде зосереджуватись на збільшенні ефективності, зручності та швидкості обслуговування клієнтів.

3.2. Алгоритм впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства "Аккорд Тур"

Враховуючи цифрову стійкість, що вже вкоренилася в українському суспільстві, компанії як "Аккорд Тур" мають не тільки можливість, але й стимул інтегрувати цифрові інструменти як ключовий компонент власної довгострокової стабільності та гнучкої адаптації до змін. [20]

Інформаційні системи дедалі продовжують пронизувати найважливіші грані функціонування підприємства: від налагодження контактів з постачальниками та взаємодії з партнерами до збуту продукції та сервісу після продажу. Саме тому, використання ліцензійного, стабільного та регулярно оновлюваного програмного забезпечення буде запорукою успіху. Нехтування цим аспектом, особливо застосування неліцензійних IT-продуктів, може спровокувати серйозні ризики, перш за все – витік або втрату конфіденційних даних у публічні онлайн простіри. Це не теоретична загроза, а реальність, яка стає все більш відчутною в міру поглиблення інтеграції технологій у всі без винятку бізнес-процеси. Гарантування безперебійної, безпечної та ефективної роботи інформаційних систем має бути ключовим завданням для кожного керівника. [50, с.285-286].

У цьому контексті компанії, туристичне підприємство має справу з оновленим портретом своєї клієнтської бази — жінки, мами з дітьми, люди похилого віку, — які схильні віддавати перевагу безпеці, простоті та надійності, аніж надмірній кількості функцій чи постійній присутності в

цифровому світі. Для таких туристів технології повинні не ускладнювати подорож, а навпаки — робити її зручною та передбачуваною.

Відтак, ключем до успішного впровадження цифрових рішень стає баланс: нові функції (наприклад, раніше зазначені мобільні додатки з оновленнями в реальному часі, швидке бронювання, офлайн-доступ до даних) повинні бути зрозумілими інтуїтивно, безпечними та ненав'язливими [69], [19].

Підприємство може почати з вибору правильної методології управління. Існує декілька ключових підходів, кожен з яких демонструє свої сильні сторони:

— Класична каскадна модель (Waterfall) акцентує увагу на послідовності етапів виконання та детальному попередньому плануванню. Цей варіант показує найкращі результати в проєктах з чітко визначеними технічними завданнями та відносно стабільним середовищем.

— Ітеративна модель (Agile), навпаки, надає змогу оперативно реагувати на зміни, адаптуючи функціонал на основі зворотного зв’язку від клієнтів, та забезпечує тісну командну взаємодію. Цей підхід оптимальний для проєктів, що вимагають високої динаміки, зокрема, в умовах постійної трансформації вимог.

— Комбіновані або змішані методології (Hybrid) інтегрують елементи структурованого планування та гнучкого управління, що дозволяє зберігати стратегічний контроль, водночас залишаючи простір для адаптації.

Враховуючи стрімкі зміни в туристичній галузі та необхідність швидкого вдосконалення сервісів, для компанії «Аккорд Тур» найбільш доцільним буде впровадження Agile-підходу або використання гібридної моделі. Це дозволить забезпечити високу адаптивність, прискорити цикли оновлень та оперативно реагувати на потреби клієнтів, що постійно змінюються. [3]

Принцип роботи в рамках методології Agile у туристичній галузі візуалізовано на схемі 3.3. Вона демонструє ключові етапи, починаючи зі стратегічного планування та закінчуючи реалізацією туристичних продуктів, крок за кроком.

3.3 Основні компоненти технології управління Agile

Джерело: побудовано автором за даними [46]

Запровадження Agile у "Аккорд Тур" дозволить компанії оперативно реагувати на динаміку туристичного ринку, підвищити рівень сервісу та оптимізувати внутрішні процеси. Гнучкий підхід є надзвичайно актуальним у туристичній сфері, де запити клієнтів та ринкова ситуація можуть змінюватися з високою швидкістю. [4]

Аби зменшити ризики під час впровадження нових підходів та стимулювати культуру змін у компанії, можна застосувати концепцію мікроінновацій. Це передбачає старт з невеликих проєктів, які спрямовані на поступове покращення бізнес-процесів. До таких методів можна віднести щотижневі експерименти з покращення робочих процесів, надання співробітникам частини робочого часу (приблизно 10%) для інноваційної діяльності, а також акцент на швидкому створенні прототипів, замість надмірної вимогливості до першого результату. [13]

Додатково ефективним рішенням є впровадження формату чотиритижневого інноваційного спринту, який включає в себе перевірку гіпотез, генерацію концепцій, їх відбір, розробку прототипів та оцінку рішень у реальних умовах. Такий підхід дає змогу швидко випробовувати нові ідеї, отримувати об'єктивну інформацію від клієнтів та показувати практичну цінність змін. Це може стати важливим кроком у подоланні організаційної інерції та створенні сприятливого середовища для постійного вдосконалення. [37]

Кінцевим рішенням для інтеграції цифрових рішень є ретельний внутрішній огляд. Це дозволяє визначити, де компанія вже використовує технології, а які процеси все ще відбуваються вручну, та де спостерігається фрагментація або дублювання даних. Головна мета – чітко встановити ключові "проблемні зони", наприклад, надмірне витрачання часу на рутинні операції, і визначити області, де цифрові інструменти можуть забезпечити швидкий та помітний результат.

Не зважаючи на те, що цифрова трансформація може здаватися масштабним проєктом, який потребує значних ресурсів, її результати можуть бути досить відчутними вже на початкових етапах. У випадку з «Аккорд Тур», варто спочатку вирішити 1–2 ключові проблеми, що впливають на операційну ефективність, такі як неавтоматизоване управління замовленнями або відсутність єдиної системи взаємодії з клієнтами. [8]

На підсумок, у таблиці 3.2 поставлені основні проблемні сфери підприємства ТОВ "Аккорд Тур", а також запропоновані методи до їх усунення, включаючи передбачуваний результат від впровадження вказаних дій.

Таблиця 3.2

Проблематичні аспекти діяльності "Аккорд Тур" та поради з для їх вирішення методикою цифрової трансформації

Проблемна сфера	Опис проблеми	Рішення через цифрову трансформацію	Очікуваний ефект
Неавтоматизоване керування заявками	Ручне опрацювання звернень клієнтів, брак централізованої системи контролю стану бронювань	Перехід на більш ефективнішу CRM-систему з функцією менеджменту замовлень	Прискорення обробки замовлень на 60%, мінімізація помилок на 80%
Розрізнені системи комунікації із клієнтами	Неузгоджені канали зв'язку, втрата попередньої історії спілкування з клієнтурою	Об'єднання CRM з мульти-канальним сервісом (Електронна пошта, SMS, Viber, Telegram)	Підвищення рівня задоволеності клієнтів на 40%, зростання повторних покупок на 25%
Непродуктивне фінансове адміністрування	Ручне ведення фінансових звітів, складнощі з моніторингом платежів	Автоматизація фінансового обліку та аналітики в межах ERP-системи	Зменшення часу формування фінансової звітності на 70%, оптимізація управління грошовими потоками
Відсутність даних для аналізу та звітів	Недоступність аналізу ефективності продажів, сезонності, прибутковості турів	Впровадження BI-системи з інформаційними панелями та автоматичним створенням звітів	Прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу даних, підвищення прибутків на 15-20%
Застарілий веб-ресурс і неможливість онлайн-резервування	Низький рівень конверсії сайту	Створення сучасного веб-сайту з сервісом онлайн-бронювання та інтеграцією з CRM	Збільшення онлайн-продажів на 50%, покращення взаємодії з користувачами

Продовження табл. 3.2

Проблемна сфера	Опис проблеми	Рішення через цифрову трансформацію	Очікуваний ефект
Неефективне взаємодія з постачальниками	Ручна робота з готелями, авіалініями, брак автоматизації бронювань	Синхронізація з системами постачальників через програмний інтерфейс, автоматизація бронювань	Скорочення часу бронювання на 40%, зменшення помилок при резервуванні
Відсутність мобільного додатку для клієнтів	Клієнти не мають можливості керувати власними бронюваннями з мобільних пристроїв	Розробка мобільного застосунку для клієнтів з функціями перегляду турів та керування бронюваннями	Підвищення лояльності клієнтів, додатковий канал збуту
Неефективні маркетингові діяльності	Відсутність індивідуальних пропозицій, неефективне використання цифрових каналів	Розробка мобільного застосунку для клієнтів з функціями перегляду турів та керування бронюваннями	Підвищення лояльності клієнтів, додатковий канал збуту

Джерело: складено автором за даними [74], [27], [22]

Наданий аналіз вказує на обґрунтовану потребу в подальшому розширенні цифрових інструментів в управлінні "Аккорд Тур". Це не лише оптимізує рівень обслуговування, збільшуючи зручність та швидкість для клієнтів, а й зміцнить позиції компанії на конкурентному ринку. В умовах цифрової обізнаності українського суспільства, інтеграція передових технологій стає ключем до довгострокової стабільності та гнучкої реакції на зміни у туристичній індустрії. Гарантія безперебійної, захищеної та продуктивної діяльності інформаційних систем є першочерговим завданням для керівництва, що дозволить звести до мінімуму можливі ризики витоку конфіденційної інформації та забезпечить стабільність роботи підприємства.

Особливо важливо звернути увагу на потреби цільової аудиторії, для якої наріжними аспектами є безпека, простота та надійність. Тому, нові цифрові рішення, такі як мобільні додатки з миттєвими оновленнями та швидким бронюванням, повинні бути інтуїтивно зрозумілими та ненав'язливими, щоб зробити подорожі комфортними та передбачуваними. Впровадження Agile-підходу або гібридної стратегії управління проектами допоможе "Аккорд Тур" забезпечити високу адаптивність, прискорити цикли

оновлень та оперативно реагувати на постійні зміни в потребах клієнтів. Концепція мікроінновацій та ітеративних підходів також сприятиме зниженню ризиків та формуванню культури безперервного вдосконалення в компанії.

Поглиблений внутрішній аналіз та визначення "вузьких місць" дозволять сфокусувати зусилля на впровадженні цифрових інструментів, що забезпечать найшвидший та відчутний результат, позитивно впливаючи на операційну ефективність та взаємодію з клієнтами.

3.3. Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку цифрових технологій у туризмі.

Сфера туризму демонструє високу адаптивність, оперативність у зміні пріоритетів маршрутів і гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що дозволяє їй ефективно реагувати на трансформації ринку. Основну частину туристичних компаній становлять малі та середні підприємства, які завдяки своїм масштабам здатні швидко підлаштовуватися під потреби клієнтів, оперативно модифікуючи пропозиції відповідно до поточної ринкової ситуації. Крім того, туристична галузь опосередковано сприяє зниженню рівня безробіття, створюючи численні робочі місця як безпосередньо у сфері обслуговування, так і в суміжних секторах економіки.

Після всесвітньої пандемії COVID-19 організаціям довелося швидко реагувати, переносячи канали зв'язку та обслуговування в онлайн, щоб компенсувати обмеженість фізичного контакту. В результаті відбулася значна трансформація туристичних послуг: усталені підходи замінили адаптивні цифрові платформи, що надають інтерактивність, доступність та індивідуальний досвід. Цей технологічний прогрес не лише змінив те, як споживачі отримують досвід, але й створив основу для нової, кращої інфраструктури для обслуговування клієнтів [16].

Сьогодні цифровий туризм вимагає розуміння не лише як онлайн-сервіс туристичних послуг, а як комплексну інтеграцію цифрових інструментів у всі

сфери діяльності туристичної галузі та готельного бізнесу. Цей підхід докорінно змінює усталені бізнес-моделі, пропонуючи перспективи масштабування, персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності процесів. Це явище впливає не тільки на економіку, але й має вагомий соціокультурний та екологічний аспект, що проявляється у формуванні нових форм туризму, збереженні культурної спадщини та сприянні добробуту місцевих громад.

Використання технологій, таких як "Big Data", штучний інтелект та інтелектуальні системи управління маршрутами, дозволяє пом'якшити негативний вплив масового туризму, зменшуючи перевантаження популярних туристичних місць та водночас стимулюючи розвиток менш відомих регіонів.

Крім оптимізації витрат і збільшення прибутків, цифрові інновації забезпечують стабільність, доступність та ефективність туристичних послуг. Вони також сприяють "креативному руйнуванню", що відкриває шлях до нових підходів у галузі та посилює взаємодію між цифровою та реальною економікою. [12]

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку цифрових технологій у туризмі на прикладі ТОВ "Аккорд Тур"

Аспект оцінки / Перспектива розвитку	Опис та Економічна Ефективність / Перспектива
Загальні переваги цифрових технологій у туризмі	Кардинально трансформують туристичну сферу, відкриваючи широкі горизонти у контексті доступності, гнучкого розширення, захисту даних та зменшення витрат. Гарантують стабільність, доступність та продуктивність туристичних послуг.
Хмарні технології	Дають змогу співробітникам та клієнтам управляти бронюваннями чи переглядати інформацію в будь-який час з будь-якої точки планети. Надають можливість оперативно підлаштовувати ресурси компанії під сезонні коливання або нестабільність попиту, не вдаючись до значних інвестицій в місцеву інфраструктуру. Знижують витрати на ІТ-інфраструктуру.

Продовження табл. 3.3

Аспект оцінки / Перспектива розвитку	Опис та Економічна Ефективність / Перспектива
Програмне забезпечення як сервіс (SaaS)	Дають змогу співробітникам та клієнтам управляти бронюваннями чи переглядати інформацію в будь-який час з будь-якої точки планети. Надають можливість оперативно підлаштовувати ресурси компанії під сезонні коливання або нестабільність попиту, не вдаючись до значних інвестицій в місцеву інфраструктуру. Знижують витрати на IT-інфраструктуру.
Мобільні застосунки	Забезпечують централізований доступ до маршрутів, надсилають push-сповіщення в режимі реального часу, надають персоналізовані поради. Ключові переваги: зручність використання, оптимізація витрат та покращення взаємодії між фірмою та кінцевим споживачем. Стабільне щорічне збільшення числа туристичних компаній з мобільними додатками, інвестицій та частки бронювань через них (наприклад, 65% компаній мали додатки у 2024 році, 68% бронювань відбувалися через додатки у 2024 році, інвестиції склали 18.3 млн USD у 2024 році).
ROI (Повернення інвестицій)	Метрика, що дає змогу проаналізувати прибуток, здобутий від маркетингової кампанії, в зіставленні з витратами на її організацію. Демонструє, наскільки дієво функціонують кошти. Дозволяє мінімізувати ризики, зробити процеси більш прозорими та підкреслити значення технологічних нововведень як генератора фінансового росту.
Ефективність впровадження ROI	Зростання клієнтської лояльності, укріплення іміджу бренду, адаптація до змін ринку. Віддача від інвестицій для платформ цифрової адаптації може коливатися від 69 тисяч до 494 тисяч доларів США на рік. Підвищення продуктивності користувачів, скорочення кількості звернень до служби підтримки, прискорення часу професійного становлення співробітників, поліпшення якості даних. Готельний бренд збільшив обсяг бронювань безпосередньо на третину, зменшив витрати на 20%, прискорив поселення гостей вдвічі, збільшив задоволеність клієнтів на 15%. Курорт збільшив RevPAR на 28% за шість місяців. Автоматизація на ресепшені може зменшити потребу в ручній праці на 30% (економія понад $25 000 щорічно). Системи онлайн-бронювання збільшують кількість бронювань до 20% (додатковий дохід понад $150 000 на рік при середній вартості номера $150).
Чат-боти та розмовні інтерфейси	Автоматизують відповіді на типові запити клієнтів та визначають кінцеву вартість туристичного пакету. Забезпечують цілодобовий доступ до послуг, швидке та коректне надання інформації, миттєве збирання та аналіз даних про клієнтів, зменшення навантаження на персонал, швидку реакцію, збільшення конверсії та задоволеності клієнтів.

Продовження табл. 3.3

Стратегічні перспективи для туристичної галузі	Туристична галузь демонструє високу адаптивність та гнучкість, оперативно підлаштовуючись під потреби клієнтів. Цифровий туризм вимагає комплексної інтеграції цифрових інструментів в усі сфери діяльності, пропонуючи перспективи масштабування, персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності. Використання Big Data, штучного інтелекту та інтелектуальних систем управління маршрутами пом'якшує негативний вплив масового туризму.
Програмне забезпечення як сервіс (SaaS)	Дають змогу співробітникам та клієнтам управляти бронюваннями чи переглядати інформацію в будь-який час з будь-якої точки планети. Надають можливість оперативно підлаштовувати ресурси компанії під сезонні коливання або нестабільність попиту, не вдаючись до значних інвестицій в місцеву інфраструктуру. Знижують витрати на IT-інфраструктуру.
Вимоги до цифрових рішень для клієнтів "Аккорд Тур"	Для таких клієнтів (жінки, мами з дітьми, люди похилого віку), технології повинні не ускладнювати подорож, а робити її зручною та передбачуваною. Нові функції мають бути інтуїтивно зрозумілими, безпечними та ненав'язливими.
Методології впровадження	Agile-підхід або гібридна модель є найбільш доречними для "Аккорд Тур" через стрімкі зміни в галузі та потребу у швидкому вдосконаленні сервісів. Це гарантує високу адаптивність, прискорить цикли оновлень та оперативну реакцію на потреби клієнтів.
Мікроінновації та інноваційний спринт	Запуск невеликих проектів для поступового покращення бізнес-процесів, щотижневі експерименти, виділення 10% робочого часу для інноваційної діяльності. Чотиритижневий інноваційний спринт для перевірки гіпотез, генерування ідей, створення прототипів та валідації результатів. Це дозволяє оперативно перевіряти нові ідеї та отримувати зворотний зв'язок.
Внутрішній огляд та поетапна цифровізація	Дає змогу визначити, де фірма вже застосовує технології, які процеси виконуються вручну, та де спостерігається фрагментація або дублювання даних. Мета – встановити "проблемні зони" та визначити області, де цифрові інструменти дадуть швидкий результат. Варто розпочинати з вирішення 1-2 ключових проблем.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Згідно з підсумками представленими у таблиці 3.3, впровадження цифрових технологій є економічно вигідним для туристичного бізнесу, зокрема для ТОВ «Аккорд Тур». Оцінка ключових показників ефективності – скорочення витрат, збільшення прибутків, покращення клієнтського сервісу та лояльності – підтверджує отримання реальних конкурентних переваг завдяки цифровій трансформації

Системне застосування сучасних рішень, як-от хмарні обчислення, мобільні додатки, CRM та BI-системи, поряд із методологією Agile і концепцією мікроінновацій, відкриває широкі можливості для сталого росту та розширення діяльності. Особливу увагу слід приділити адаптації цифрових інструментів до потреб цільової аудиторії, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та формуванню довгострокових відносин з туристами.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі проведено всебічне вивчення процесу цифрового перетворення туристичного підприємства ТОВ «Аккорд Тур». Розглянуто стратегічно важливі новаторські рішення, які спрямовані на поліпшення ефективності управління, вдосконалення якості обслуговування та зміцнення позицій компанії в цьому підприємстві.

Зокрема, у підрозділі 3.1 обґрунтовано необхідність застосування сучасних технологій, як-от хмарні сервіси (SaaS, PaaS, IaaS), мобільні додатки та чат-боти. Виконано аналіз їх функціональних переваг, зокрема підвищення гнучкості, цілодобової доступності, зменшення витрат на інфраструктуру та забезпечення персоналізованого обслуговування клієнтів. Також акцентовано увагу на значущості оцінювання фінансової доцільності цифрових інвестицій за допомогою показників ROI, що дають змогу визначити фактичні фінансові результати та стратегічну віддачу від нововведень.

У підрозділі 3.2 розроблено покрокову процедуру впровадження цифрових рішень на підприємстві. В цьому контексті запропоновано використовувати гнучкі методології управління (Agile, Hybrid) для забезпечення швидкої адаптації до змін ринку та потреб клієнтів. Значну увагу приділено концепції мікроінновацій, що передбачає поетапне оновлення через серію невеликих проєктів з мінімальними ризиками. Проведено внутрішній аудит підприємства, який виявив проблемні зони, як-от неавтоматизоване управління заявками, неузгоджені канали комунікації, застарілий вебсайт та

відсутність BI-аналітики. Для кожної проблеми розроблено конкретні цифрові рішення з передбачуваним позитивним впливом.

У підрозділі 3.3 проведено оцінку економічної ефективності цифрових технологій та визначено перспективи їх подальшого розвитку в туристичній галузі. Встановлено, що цифровізація не лише оптимізує витрати та збільшує прибутковість, але й відіграє ключову роль у створенні нових моделей взаємодії з клієнтами, збереженні культурної спадщини та підтримці сталого розвитку. Наведено приклади успішного впровадження цифрових рішень, що підтверджують практичну цінність трансформаційних процесів, зокрема у вигляді зростання задоволеності клієнтів, скорочення операційних витрат та збільшення доходів.

Підсумовуючи, результати дослідження підтверджують, що цифрова трансформація є ключовим вектором розвитку туристичного бізнесу. Для ТОВ «Аккорд Тур» застосування сучасних цифрових інструментів відкриває нові можливості для підвищення операційної ефективності, зміцнення бренду та формування довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження був проведен комплексний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів управління туристичними підприємствами в умовах цифрової трансформації, з акцентом на впровадження сучасних інформаційних технологій. Основним об'єктом дослідження стало туристичне підприємство «Аккорд Тур», діяльність якого проаналізовано з позицій ефективності використання інновацій у менеджменті та маркетингу.

У першому розділі здійснено теоретико-методологічний аналіз категоріального апарату управління в туристичній сфері. Уточнено зміст понять «управління», «менеджмент», «туристичне підприємство», охарактеризовано специфіку діяльності туристичних організацій в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що управління в туризмі має багаторівневу структуру, включає координацію маркетингу, логістики, фінансів, кадрового потенціалу та сервісної складової. Зазначено, що провідними функціями управління є планування, організація, мотивація, контроль, а також впровадження технологій автоматизації.

У другому розділі досліджено практичні аспекти використання сучасних технологій на прикладі ТОВ «Аккорд Тур». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, окреслено рівень діджиталізації його процесів. Виявлено, що компанія активно застосовує окремі цифрові інструменти — веб-сайт, соціальні мережі, CRM-систему — однак потенціал інтеграції IT-технологій використовується не повністю. В рамках аналізу були виокремлені основні переваги, серед яких — якісний візуальний контент, наявність онлайн-консультацій, функціональна CRM-платформа. Проте ідентифіковано й недоліки: низька частота оновлення контенту, слабка інтеграція платформи бронювання, відсутність мультиканального маркетингу.

Здійснений SWOT-аналіз підтвердив, що головними загрозами для компанії є зростаюча конкуренція та нестабільність споживчого попиту, тоді як сильними сторонами виступають адаптивність управлінської структури,

готовність до інновацій та позитивний імідж. Було також встановлено, що на ефективність функціонування компанії впливає недостатній рівень цифрової культури персоналу, обмежений бюджет на IT-інновації та відсутність чіткої цифрової стратегії.

У третьому розділі сформовано практичні поради, як можна покращити управлінську модель туристичної фірми «Аккорд Тур». Для цього пропонується інтегрувати новітні цифрові технології. Було представлено покроковий алгоритм для впровадження стратегії всеосяжного інтернет-маркетингу. Ця стратегія передбачає збільшення видимості компанії в інтернеті, активне використання відеоматеріалів та вірусного маркетингу, а також розвиток каналів для спілкування через соціальні мережі, месенджери та блоги. Окрему увагу зосереджено на пристосуванні та результативному використанні CRM-систем як ключового інструменту для керування взаємодією з клієнтами. Викладено конкретні пропозиції щодо вдосконалення роботи сервісу онлайн-бронювання, впровадження персоналізованих пропозицій, базуючись на аналізі даних про клієнтів, а також автоматизації обробки заявок і процесів комунікації.

Для ТОВ «Аккорд Тур» є слушним запровадження стратегії комплексного інтернет-маркетингу. Ця стратегія має бути реалізована поетапно, шляхом цифрової трансформації маркетингової діяльності. Запропонована стратегія має включати такі ключові складові:

— Відповідність маркетинговим принципам сучасної туристичної галузі.
— Виявлення актуальних проблем та тенденцій ринку туристичних послуг.
— Виконання SWOT-аналізу для вивчення можливостей та обмежень цифрового просування, використовуючи приклад «Аккорд Тур».
— Розробка узгодженої цифрової стратегії з чітким розподілом етапів впровадження.
— Добір відповідних інструментів інтернет-маркетингу для реалізації кожного етапу стратегії (враховуючи SMM, SEO, відеомаркетинг, e-mail кампанії, месенджери та блогінг).

Окремо важливо врахувати формування стратегії просування з урахуванням етапів взаємодії з клієнтом. Життєвий цикл споживача у сфері туризму включає такі етапи:

1. залучення (перехід від «незнайомця» до «відвідувача» або «туриста»),
2. конверсія (від «відвідувача» до потенційного клієнта або «ліда»),
3. купівля (від «ліда» до реального «клієнта»),
4. утримання (перетворення клієнта на постійного користувача),
5. адвокація бренду (перехід до лояльного прихильника — «адвоката бренду»).

Стратегія цифрової трансформації повинна базуватися на етапах маркетингової взаємодії з клієнтом: від першого контакту до формування лояльності. Забезпечення безперервного циклу залучення — конверсії — покупки — утримання — адвокації клієнта є необхідною умовою для досягнення стійкого розвитку компанії в умовах мінливого ринку туристичних послуг.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. 32800179 – ТОВ АККОРД-ТУР. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/32800179 (дата звернення: 09.06.2025).
2. 38729427 – ТОВ ДЖОІН АП!. *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/38729427 (дата звернення: 11.06.2025).
3. Agile vs. Waterfall: Чіткий посібник з вибору правильної методології. Teamdeck. URL: https://teamdeck.io/uk/ресурси/agile-vs-водоспад-чіткий-посібник-з-вибору-п/
4. Agile метод управління проектами, принципи. Intasker. URL: https://intasker.com/uk/agile/
5. All the Tourism and Travel Statistics in 2025. Regindo. URL: https://pro.regiondo.com/blog/all-the-tourism-and-travel-statistics-you-need-to-know-in-2025/
6. Best tour operator software solutions: Top 10 detailed reviews | Adamo Software. URL: https://adamosoft.com/blog/travel-software-development/best-tour-operator-software-solutions/ (date of access: 09.06.2025).
7. Benez B. 10 Tour Operator Software Features You Can't Afford to Miss. TicketingHub. URL: https://www.ticketinghub.com/blog/top-10-key-functionalities-tour-operator-software.
8. Change Management in Tourism: Stop Replacing, Start Transforming. Tour Amigo. URL: https://www.touramigo.com/post/change-management-in-tourism
9. Cloud-Based Travel and Hospitality Solutions: Transforming the Guest Experience. OSF. URL: https://osf.io/preprints/osf/wsxj9_v1
10. Cloud-Based Travel Software: The Future of Travel Management. *Startup House*. URL: https://startup-house.com/blog/cloud-based-travel-software-solutions
11. Digital Transformation for Tour Operators. *GP Solutions*. URL: https://www.software.travel/blog/dmc/digital-transformation-for-tour-operators/.

12. How tech is reshaping destinations–and revolutionizing tourism. Kearney. URL: https://www.middle-east.kearney.com/industry/public-sector/article/how-tech-is-reshaping-destinations-and-revolutionizing-tourism
13. Lodha S. What Does Digital Transformation Mean for Travel Businesses?. Techspain. URL: https://www.techspian.com/blog/digital-transformation-travel-business/
14. Maximizing ROI. *Custom software development company*. URL: https://moldstud.com/articles/p-maximizing-roi-in-depth-case-studies-on-hospitality-software-cost-benefit-analysis
15. Most Visited Travel and Tourism Websites in Ukraine. SimilarWeb. URL: https://www.similarweb.com/top-websites/ukraine/travel-and-tourism/
16. New Technologies Reshaping the Tourism Industry. *Tourismembassy*. URL: https://tourismembassy.com/en/news/tourismembassy-news/new-technologies-reshaping-the-tourism-industry-a-digital-evolution-with-a-sustainable-vision
17. ROI of a Digital Adoption Platform. The Whatfix Blog. URL: https://whatfix.com/blog/digital-adoption-platform-roi/
18. Tataryntseva, A.S. (2011), "Management of enterprises of the tourist sphere with the use of modern information technologies", Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, vol. 1 (9), pp. 148—153.
19. Top 12 Features to Look for in a Modern Tour Guide App. Vox Tours. URL: https://voxtours.com/12-features-to-look-for-in-a-modern-tour-guide-app/
20. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. Harvard Kennedy School. URL: https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience
21. Website Traffic Statistics & Market Intelligence. URL: https://www.similarweb.com/ (дата звернення: 25.03.2025).
22. Автоматизація туристичного бізнесу | Crm система для турагенства онлайн в Україні – USAP.ONLINE. URL: https://usap.online/blog/avtomatyzatsiia-turahentstva/

23. АККОРД ТУР, ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР. Підприємства України. URL: https://www.ua-region.com.ua/32800179 (дата звернення: 09.06.2025).
24. Бабенко В.О. Інформаційне забезпечення оптимізації управління інноваційною діяльністю підприємств України. Энергетика. Энергоаудит. 2016. № 11
25. Балабаниць А. В. Організація туризму [Електронний ресурс] : навч. посібник / А. В. Балабаниць. – Київ : МДУ, 2024. – 449 с. – Електрон. дані. – Режим доступу: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6037
26. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому: наук. журн. / Донец. ін-т туристичного бізнесу. – Донецьк: [б. в.], 1999.
27. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Василенко В. Ю. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму України в післявоєнний період. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 114–125.
28. Гризовська Л.О. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ. Причономорські морські студії. 2016. № 8.
29. Делігіоз М.М. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) К.: КНУКІМ, 2023. 478.
30. Державна програма розвитку туризму на 2002 – 2010 р. / Затв. постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2002 р. № 583.
31. Державна служба туризму і курортів України: веб-сайт. URL: http://www.tourism.gov.ua
32. Діяльність суб'єктів господарювання за 2015 рік: статистичний збірник. Київ: ТОВ «Вид-во «Консультант», 2016. 455 с.
33. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко. – Київ : Центр учб. л-ри, 2007. – 224 с
34. Заваріка Г.М. Курортна справа: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2021. 264 с.
35. Іванова Л.О., Музика О.М. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг. Навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 226 с.

36. Івахненков С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту / С. В. Івахненков. – Київ : Знанняпрес, 2003. – 349 с
37. Інновації як драйвер виживання бізнесу. ITEЗ. URL: https://itez.com.ua/blog/innovation-as-business-survival-driver.html
38. Інформаційна сторінка CRM-Системи "Самотур". NeoSoft. URL: https://www.neosoft.org.ua/samotour.php (дата звернення: 09.06.2025).
39. Інформаційні технології – ключовий фактор управлінського аналізу в туризмі. *Все про туризм: туристична бібліотека*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko4.htm (дата звернення: 08.06.2025).
40. Кармелюк Г. Економіко-математичне моделювання туристичної галузі України // Галицький економічний вісник. 2012. №2(35).
41. М. А. Зубарєва. Особливості реклами та ПР у туризмі. Грані. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/268616789.pdf
42. Машіка, Г. 2024. «ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННІ ЕКСКУРСІЙ». Інновації та технології в сфері послуг і харчування, вип. 1 (11) (Лютий), 32-39.
43. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти // Вісник Запорізького національного університету. 2010. №2(6).
44. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. К.: КНТЕУ, 2015. 264 с.
45. Менеджмент туризму : Навчальний посібник. / Т. В. Шелеметьєва, С. В. Гресь-Євреінова. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 216 с.
46. Методологія Agile. Worksection. URL: https://worksection.com/ua/blog/agile.html
47. МоїТуристи – Автоматизація турфірми. URL: https://moituristy.ua/ua/automation (дата звернення: 09.06.2025).
48. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

49. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
50. Новаківський І.І. Вплив процесів інформатизації на організаційну структуру підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів, 2005. № 425.
51. Панчак І. Туристичний бізнес та інформаційні технології [Електронний ресурс] / Іван Панчак // Інноваційні процеси та їх вплив на ефективність діяльності підприємств : зб. виступів 5 наук.- прак. конф. — К. : Укоопосвіта, 2008. — Ч. 1. — С. 110—117. — URL: http://tourlib.net/statti_ukr/panchak.htm.
52. Піменов Віталій. ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МОБІЛЬНИХ ДОДАТКІВ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ. Український науковий журнал. 2017. #1.
53. Почтаренко М.Р., Орлик О.В. Особливості та переваги застосування чат-ботів в туристичній індустрії // Інформаційні технології в економіці і управлінні: зб. наук. студ. праць. Одеса: ОНЕУ, 2022. Вип.4. С.60-66.
54. Проект "Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою". Український Інститут Майбутнього [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://strategy.uifuture.org/krainazrozvinutoyucifrovoyuekonomikoyu.html
55. Саєнко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії : монографія / Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 928 с.
56. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія : дис. … д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Сардак. – Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. – 408 с.
57. Став відомий список торгових марок і компаній №1 за версією головної бізнес-премії України. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3816802-stav-vidomij-spisok-torgovih-marok-i-kompanij-1-za-versieu-golovnoi-biznespremii-ukraini.html (дата звернення: 09.06.2025).

58. Стойка А. В. Туроперейтинг [Електронний ресурс] : навч. посібник / А. В. Стойка, К. А. Горюнова. – Київ : МДУ, 2024. – 182 с. – Електрон. дані. – Режим доступу: http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6046
59. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
60. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТИПОЛОГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/20-2016/12.pdf (дата звернення: 09.06.2025).
61. Теорія управління. *LibreTexts*. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Бізнес/Вступний_бізнес/Книга:_Вступ_до_бізнесу_(Lumen)/09:_Управління/9.03:_Теорія_управління.
62. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. —537 с.
63. ТОВ "АККОРД-ТУР". URL: https://www.ukraine.com.ua/egrpou/32800179/ (дата звернення: 09.06.2025).
64. ТОВ ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ АНЕКС ТУР. *Опендатабот*. URL: https://opendatabot.ua/c/34191244 (дата звернення: 11.06.2025).
65. Топ 10 найкращих CRM систем для України. LiveBusiness. URL: https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/crm/ (дата звернення: 09.06.2025).
66. Топ 10: Програми для турагентств та туристичних фірм (для України). LiveBusiness. URL: https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/tourism/ (дата звернення: 09.06.2025).
67. Туристичний менеджмент : навч. посіб. / В.О. Іванунік І-229 Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
68. Туроператор Аккорд Тур Україна. ТурПошук. URL: https://turpoisk.ua/ua/turoperator/akkord-tour.
69. Узяти максимум: експерти передбачили головні туристичні тренди у 2025 році. УНІАН. URL: https://www.unian.ua/tourism/news/u-2025-roci-turisti-

hotitimut-uzyati-vid-zhittya-maksimum-golovni-tendenciji-v-podorozhah-2025-12773631.html.

70. Управління персоналом: конспект лекцій. Ч. 1 : навч. посіб. / В. М. Гончаров, О. В. Додонов, І. А. Кириченко та ін. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. – 148 с.
71. Ухвалення рішень в управлінні економічними об'єктами: методи і моделі" / Я. Г. Берсуцький, М. М. Лепа, А. Я. Берсуцький та ін. ; НАН України. ІЕП. - Донецьк : 2002. - 276 с.
72. Файол Г. (1949). Загальний та промисловий менеджмент. Лондон: Сер Ісаак Пітман і сини.
73. Цитати Пітера Друкера. *Візіонери*. URL: https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/
74. Шимкова В.Є. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). 2007. №11. С.70-75.
75. Як оцінити ROI. *Маркетингове агентство Myká Agency*. URL: https://myka.agency/tpost/spda2az701-yak-otsniti-roi-vd-vasho-marketingovo-ka