

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Впровадження сучасних моделей і методів прийняття
управлінських рішень на туристичному підприємстві як спосіб
підвищення ефективності його діяльності»**

Виконала:

студентка групи ІН18-9-22-Б1МГТ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент туризму та
готельного бізнесу»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Ворочек Анастасія Сергіївна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент туризму та готельного бізнесу»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студентки

Ворочек Анастасії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи «Впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві як спосіб підвищення ефективності його діяльності».

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/) Вихідними даними для виконання кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління підприємствами туристичної галузі, нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання у сфері туризму, статистичні матеріали, аналітичні звіти та офіційні дані державних органів, а також фінансова й управлінська звітність туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» за 2023–2025 роки.

У процесі виконання роботи використано сучасні методи наукового дослідження, зокрема:

аналіз і синтез, порівняння, систематизацію, економіко-статистичний аналіз, методи фінансового аналізу, SWOT-аналіз, методи стратегічного планування, графічні та табличні методи подання інформації, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження слугували фінансова звітність і внутрішня документація туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», дані Державної служби статистики України, матеріали офіційних інтернет-ресурсів туристичної галузі, результати маркетингових досліджень і методичні рекомендації щодо виконання кваліфікаційних робіт.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи передбачають дослідження теоретичних засад стратегічного управління туристичними підприємствами, аналіз фінансово-економічного стану та управлінської діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ефективність функціонування підприємства, а також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління та впровадження сучасних методів прийняття управлінських рішень.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить орієнтовно 81 сторінку друкованого тексту, включаючи вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел. Робота містить таблиці, рисунки, аналітичні розрахунки та графічні матеріали, що відображають результати дослідження діяльності підприємства.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 15 таблицях та 7 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Ворочек Анастасія Сергіївна. «Впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві як спосіб підвищення ефективності його діяльності» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними соціально-економічними перетвореннями в Україні, активним розвитком цифрових технологій та необхідністю підвищення результативності управління підприємствами туристичної сфери.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та практичне впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

У процесі дослідження були використані такі методи наукового пізнання: аналіз і синтез; системний і порівняльний підходи; економіко-статистичні методи; SWOT-аналіз і PEST-аналіз; графічні та табличні методи обробки інформації; методи узагальнення та формування управлінських рекомендацій.

Ключові слова: *управління підприємством, туристичне підприємство, стратегічне управління, управлінські рішення, конкурентоспроможність, ефективність діяльності.*

ANNOTATION

Vorochek Anastasiia Serhiivna. «Implementation of Modern Models and Methods of Managerial Decision-Making at a Tourism Enterprise as a Means of Improving Its Operational Efficiency» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the current socio-economic transformations in Ukraine, the rapid development of digital technologies, and the need to enhance the effectiveness of management processes in tourism enterprises.

The purpose of the qualification paper is to substantiate and practically implement modern models and methods of managerial decision-making at a tourism enterprise in order to improve the efficiency of its operations and strengthen its competitive position in the tourism services market.

During the research process, the following scientific **methods** were used: analysis and synthesis; systemic and comparative approaches; economic and statistical methods; SWOT analysis and PEST analysis; graphical and tabular methods of data processing; as well as methods of generalization and development of managerial recommendations.

Key words: *enterprise management, tourism enterprise, strategic management, managerial decision-making, competitiveness, operational efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
 РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1 Теоретичні засади управління діяльністю туристичного підприємства: сучасні концепції розвитку та особливості функціонування.....	10
1.2 Сучасні підходи до стратегічного розвитку туристичних підприємств та механізми прийняття управлінських рішень.....	22
1.3 Сучасні аналітичні інструменти та методи прийняття управлінських рішень у діяльності туристичних підприємств.....	27
 РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» та особливості його управлінської діяльності	34
2.2 Аналіз впливу факторів внутрішнього бізнес-середовища на ефективність управлінських рішень туристичного підприємства в умовах конкурентної економіки	47
2.3 Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень та стратегічний розвиток туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»	56
 РОЗДІЛ 3	
РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»	61
3.1 Розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи управління туристичним підприємством: аналітична оцінка умов функціонування та визначення пріоритетних управлінських заходів ...	61
3.2 Удосконалення стратегічних підходів до розвитку туристичного підприємства на основі сучасних управлінських інструментів	69
 ВИСНОВКИ.....	72
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними соціально-економічними перетвореннями в Україні, активним розвитком цифрових технологій та необхідністю підвищення результативності управління підприємствами туристичної сфери. Туристична галузь відіграє важливу роль у формуванні національної економіки, оскільки сприяє створенню робочих місць, наповненню бюджетів різних рівнів і розвитку регіональної інфраструктури. Разом з тим, нестабільність економічного середовища, посилення конкурентної боротьби на ринку туристичних послуг, швидкі зміни потреб споживачів, а також вплив воєнного стану та глобальних викликів зумовлюють потребу в оперативному та обґрунтованому прийнятті управлінських рішень. У таких умовах туристичні підприємства повинні демонструвати високий рівень гнучкості, адаптивності та здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що визначає необхідність удосконалення сучасних підходів до управління їх діяльністю.

Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності, що обумовлює необхідність використання інноваційних підходів до управління, впровадження цифрових технологій та застосування аналітичних інструментів планування й прогнозування діяльності. Ефективність функціонування туристичних підприємств значною мірою залежить від якості управлінських рішень, їх обґрунтованості, своєчасності та відповідності стратегічним цілям організації. Саме тому особливого значення набуває використання сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, які забезпечують раціональне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Туристична індустрія відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку регіонів та формуванні позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Результативність діяльності підприємств цієї сфери

визначається впливом комплексу чинників, серед яких особливе місце посідають рівень управління, якість сервісу, інноваційність бізнес-процесів і здатність до стратегічного планування. У зв'язку з цим удосконалення механізмів прийняття управлінських рішень та впровадження сучасних управлінських моделей розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти управління підприємствами туристичної галузі досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких доцільно відзначити таких дослідників, як М. Портер, Б. Мізюк, З. Шершньова, В. Пастухова, Т. Шелеметьєва, П. Клівець, М. Мартиненко, Л. Довгаль та інші. У їхніх наукових роботах висвітлено питання стратегічного управління, конкурентоспроможності підприємств, оптимізації управлінських процесів та формування ефективних управлінських рішень у сучасних умовах господарювання.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері менеджменту, питання впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на туристичних підприємствах потребують подальшого вивчення з урахуванням сучасних викликів економічного розвитку України, цифрової трансформації бізнесу та зміни поведінки споживачів туристичних послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та практичне впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань** дослідження:

- розкрити економічну сутність управлінських рішень та визначити особливості їх прийняття у сфері туристичного бізнесу;
- дослідити сучасні підходи до управління діяльністю підприємств

туристичної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища;

- проаналізувати сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень, що застосовуються у практиці туристичних підприємств;
- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»;
- оцінити вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством;
- визначити проблемні аспекти функціонування туристичного підприємства та обґрунтувати напрями їх вирішення;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень з метою підвищення результативності діяльності підприємства;
- оцінити економічну та організаційну ефективність запропонованих управлінських заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю туристичного підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступають сучасні моделі та методи прийняття управлінських рішень, що застосовуються у діяльності туристичного підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, аналітичні звіти, а також внутрішні документи туристичного підприємства.

У процесі дослідження були використані такі **методи** наукового пізнання:

- аналіз і синтез;
- системний і порівняльний підходи;
- економіко-статистичні методи;
- SWOT-аналіз і PEST-аналіз;
- графічні та табличні методи обробки інформації;

- методи узагальнення та формування управлінських рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві з урахуванням умов функціонування туристичної галузі України, цифровізації управління та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності туристичного підприємства з метою вдосконалення системи управління, підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні засади управління діяльністю туристичного підприємства: сучасні концепції розвитку та особливості функціонування

У сучасній науковій літературі поняття розвитку розглядається як складний багатогранний процес, що відображає закономірні зміни в системі управління підприємством і спрямований на підвищення ефективності його діяльності та адаптацію до динамічних умов ринкового середовища. Розвиток організації передбачає не лише кількісне зростання показників діяльності, а й якісне вдосконалення структури управління, технологій, ресурсного потенціалу та механізмів прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах розвиток туристичного підприємства пов'язаний із переходом до інноваційних моделей управління, цифровізації бізнес-процесів і використання аналітичних інструментів управління [4].

Розвиток як економічна та управлінська категорія характеризує процес постійного вдосконалення діяльності підприємства, що супроводжується змінами у внутрішньому середовищі організації, формуванням нових управлінських рішень і впровадженням ефективних механізмів реагування на зовнішні виклики. Його ключовими ознаками є оновлення управлінських підходів, трансформація організаційної структури, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільності функціонування в умовах економічної невизначеності.

Сучасні дослідники у сфері менеджменту розглядають розвиток підприємства як процес системних змін, спрямованих на підвищення

результативності управління та вдосконалення організаційної діяльності. Зокрема, окремі науковці визначають розвиток як поступальний рух організації до більш ефективного рівня функціонування, що супроводжується оновленням ресурсної бази та впровадженням сучасних методів управління [26]. Інші дослідники трактують розвиток підприємства як послідовний перехід від одного якісного стану до іншого, що відображає здатність організації до стратегічного оновлення та самовдосконалення [14].

Вітчизняні науковці також наголошують, що розвиток підприємства пов'язаний із постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, що потребує використання сучасних управлінських технологій та ефективного використання ресурсів для формування нових конкурентних переваг [31]. Окремі дослідження підкреслюють, що розвиток організації передбачає поступове розширення її функціональних можливостей і підвищення результативності управлінських рішень [28].

Отже, розвиток підприємства доцільно визначати як комплексний процес структурних і функціональних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її стабільного функціонування в умовах сучасних економічних викликів. Для туристичних підприємств цей процес має особливе значення, оскільки галузь характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та постійним зростанням вимог споживачів до якості туристичних послуг. У зв'язку з цим ефективне управління розвитком туристичного підприємства передбачає використання сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Деякі дослідники [35] розглядають управління розвитком туристичного підприємства як цілеспрямований процес накопичення організаційного, фінансового та інноваційного потенціалу, що забезпечує досягнення нових результатів діяльності. Інші науковці зазначають, що будь-які позитивні зміни у структурі управління, технологіях або системі обслуговування клієнтів

можуть розглядатися як прояв розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Етапи розвитку туристичного підприємства доцільно розглядати як послідовний процес формування управлінських рішень і адаптації організації до змін зовнішнього середовища (рис. 1.1) [22].



Рис. 1.1. Послідовність етапів управління розвитком туристичного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [22].

Управління діяльністю туристичного підприємства базується на реалізації взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне функціонування організації, досягнення стратегічних цілей і підвищення якості обслуговування клієнтів. У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу ці функції є основою формування та реалізації управлінських рішень,

спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

До ключових функцій управління туристичним підприємством належать планування, організація діяльності, координація роботи підрозділів, маркетингове просування послуг, мотивація персоналу, контроль результатів і регулювання процесів. Їх реалізація передбачає використання сучасних управлінських моделей, інформаційних технологій і аналітичних методів прийняття управлінських рішень, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та потреби споживачів.

Зміст основних функцій управління туристичним підприємством і їх значення для підвищення ефективності діяльності організації наведено в таблиці 1.1 [38].

Таблиця 1.1

Ключові функції управління туристичним підприємством у системі прийняття управлінських рішень

Управлінська функція	Зміст та значення функцій в діяльності туристичного підприємства
Організація діяльності	Передбачає формування структури управління підприємством, розподіл обов'язків між працівниками, визначення порядку взаємодії підрозділів та забезпечення узгодженості роботи всіх елементів системи управління.
Нормування та стандартизація	Полягає у встановленні нормативів і стандартів обслуговування туристів, визначенні якісних і кількісних показників діяльності, що забезпечують стабільність роботи підприємства та відповідність послуг вимогам ринку.
Планування діяльності	Спрямоване на визначення стратегічних і поточних цілей підприємства, розроблення планів розвитку, прогнозування обсягів продажу туристичних послуг і раціональний розподіл ресурсів.
Координація процесів	Забезпечує узгодженість дій працівників і підрозділів підприємства, оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також усунення відхилень у процесі виконання управлінських рішень.
Мотивація персоналу	Передбачає створення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, формування зацікавленості у досягненні високих результатів діяльності та підвищенні якості обслуговування клієнтів.
Контроль результатів діяльності	Включає аналіз виконання планових показників, оцінювання ефективності управлінських рішень, виявлення недоліків у роботі підприємства та визначення напрямів їх усунення.
Регулювання діяльності	Забезпечує оперативне коригування управлінських процесів, прийняття необхідних рішень у разі змін умов функціонування підприємства та підтримання стабільності його роботи.

Джерело: узагальнено автором на основі [38].

Застосування сучасних управлінських технологій забезпечує практичну реалізацію функцій управління через конкретні управлінські рішення та дії. Будь-яка організація, орієнтована на досягнення стратегічних результатів, функціонує під керівництвом менеджера або управлінського органу, який використовує систему методів та інструментів для досягнення поставлених цілей. Сукупність таких інструментів виступає ефективним засобом розв'язання управлінських завдань і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Методи управління є основою сучасного управлінського процесу, оскільки визначають порядок прийняття управлінських рішень, координацію діяльності персоналу та ефективність використання ресурсів підприємства. Рациональне застосування управлінських методів сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та формуванню його конкурентних переваг на ринку туристичних послуг.

На відміну від суто технічних підходів, управлінські методи спрямовані не лише на виконання виробничих завдань, а й на підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій персоналу та впровадження інноваційних підходів до організації діяльності. Таким чином, методи управління є важливим елементом сучасної теорії менеджменту та основою ефективного прийняття управлінських рішень у туристичній сфері.

Особливості застосування управлінських методів у діяльності туристичного підприємства наведено в таблиці 1.2 [20].

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних методів управління туристичним підприємством у процесі прийняття управлінських рішень

Метод управління	Зміст та практичне значення методу в діяльності туристичного підприємства
1	2
Економічні методи	Передбачають використання фінансових і економічних важелів управління, таких як планування витрат, ціноутворення, бюджетування, кредитування та матеріальне стимулювання персоналу. Ці методи спрямовані на підвищення прибутковості підприємства, ефективне використання ресурсів і забезпечення фінансової стабільності туристичної компанії.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Соціально-психологічні методи	Базуються на врахуванні мотиваційних, поведінкових і комунікаційних особливостей персоналу. Включають формування позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, стимулювання командної роботи та вирішення конфліктних ситуацій у колективі.
Організаційні методи	Включають систему адміністративних і регламентуючих заходів, спрямованих на встановлення чіткої структури управління, розподіл повноважень і відповідальності, контроль виконання управлінських рішень і координацію діяльності підрозділів підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [20].

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств управління дедалі більше орієнтується на потреби персоналу та використання системи стимулювання, що враховує матеріальні, соціальні та поведінкові чинники діяльності працівників. Відповідно до характеру мотиваційних стимулів управлінські методи доцільно поділяти на економічні, соціально-психологічні та організаційні. Зазначені методи взаємодіють між собою та застосовуються комплексно, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства і результативність управлінських рішень.

У зв'язку зі швидкими змінами ринкового середовища та зростанням вимог до якості управління туристичними підприємствами виникає потреба у вдосконаленні механізмів управління розвитком організації, що передбачає використання сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства (рис. 1.2).

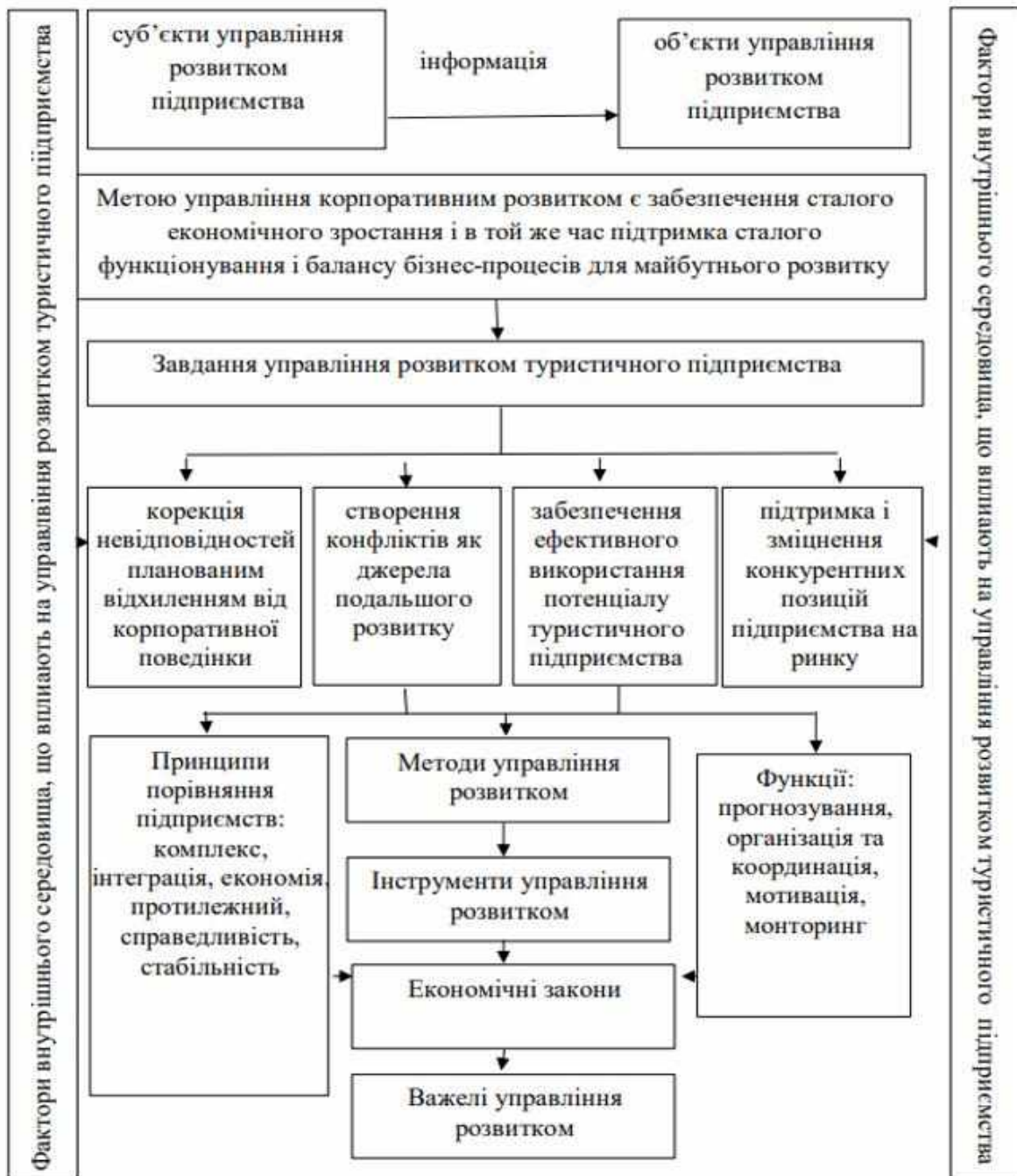


Рис. 1.2. Структурна схема управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [20].

У практиці сучасного менеджменту не існує універсальної стратегії, яка могла б однаково ефективно застосовуватися для всіх підприємств, оскільки кожна організація функціонує в унікальних умовах, що визначаються її позицією на ринку, рівнем конкуренції, специфікою послуг і соціально-економічним середовищем. Саме тому формування стратегії розвитку підприємства має індивідуальний характер і потребує врахування комплексу

внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності [25].

Ефективність управління розвитком підприємства значною мірою залежить від системності заходів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей і підвищення результативності діяльності організації. Важливим інструментом реалізації цього підходу є стратегічне управління, яке забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє досягненню запланованих результатів розвитку підприємства [10].

Поняття «стратегічне управління» сформувалося як необхідність відокремлення стратегічного рівня управління від оперативної діяльності підприємства. Якщо оперативне управління спрямоване на виконання поточних завдань, то стратегічне орієнтується на довгострокову перспективу, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг організації [13].

Наукові дослідження свідчать, що стратегічне управління дозволяє підприємству орієнтувати свою діяльність на потреби споживачів, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі [36]. Водночас відсутність системного стратегічного підходу може призвести до втрати конкурентних позицій, особливо за умов динамічних змін ринку та зростання конкуренції.

Слід зазначити, що стратегічне управління має певні обмеження, оскільки не гарантує абсолютної точності прогнозування та потребує значних ресурсів і високого рівня професійної підготовки управлінського персоналу. Помилки у прийнятті стратегічних рішень можуть мати суттєві наслідки для діяльності підприємства, особливо в умовах нестабільності економічного середовища та розвитку технологій.

Стратегічні рішення визначають напрями розвитку підприємства та формують основу його довгострокової діяльності. До таких рішень належать модернізація організаційної структури, впровадження інноваційних технологій, розширення спектра послуг і вихід на нові ринки [16]. Ефективність їх реалізації залежить від професіоналізму керівництва,

здатності до стратегічного мислення та використання сучасних методів аналізу й прогнозування [8].

У практиці діяльності туристичних підприємств впровадження системи стратегічного управління розглядається як необхідна умова забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності організації. Ефективність такої системи забезпечується застосуванням комплексного підходу до управління, використанням достовірної інформації, координацією діяльності підрозділів і контролем реалізації стратегічних рішень [13].

Дослідники також підкреслюють важливу роль керівника у формуванні стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме від його управлінських компетенцій і лідерських якостей залежить ефективність реалізації стратегічних рішень [30]. Сучасні підходи до стратегічного управління передбачають використання різних моделей управлінської поведінки, які формуються з урахуванням корпоративної культури та стратегічних пріоритетів розвитку підприємства [35].

Отже, стратегічне планування та впровадження сучасних моделей управління виступають ключовими чинниками підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Характеристика основних моделей формування стратегічних рішень у діяльності туристичного підприємства наведена в таблиці 1.3 [11].

Таблиця 1.3

**Основні моделі формування стратегічних управлінських рішень
на туристичному підприємстві**

Модель стратегічної поведінки	Характеристика та управлінські особливості
1	2
Підприємницька модель	Передбачає формування стратегії керівником або вузьким колом менеджерів, які визначають перспективні напрями розвитку підприємства. Основна увага приділяється пошуку нових можливостей, інноваційним рішенням і швидкому реагуванню на зміни ринку туристичних послуг.
Адаптивна модель (навчання через досвід)	Характеризується поступовим формуванням стратегії на основі практичного досвіду та аналізу поточних результатів діяльності. Управлінські рішення приймаються поетапно, з урахуванням реальних умов функціонування підприємства, що забезпечує стабільний, хоча й помірний розвиток організації.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Планова модель	Базується на системному підході до управління та використанні комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Передбачає централізоване прийняття стратегічних рішень, чітке планування діяльності та досягнення визначених стратегічних цілей.

Джерело: узагальнено автором на основі [11].

У сучасних умовах стратегія виступає ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей підприємства, тому діяльність організації повинна базуватися на стратегічному підході. Стратегічне управління можна визначити як систему управлінських дій, що поєднує визначення цілей розвитку підприємства, аналіз його ресурсів і можливостей та реалізацію стратегічних рішень для досягнення запланованих результатів діяльності.

Концепція стратегічного управління характеризується низкою важливих ознак, серед яких особливе значення мають такі [11]:

- поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів до управління підприємством;
- комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності;
- використання інформаційних ресурсів для обґрунтування управлінських рішень;
- прогнозування результатів діяльності та визначення необхідних ресурсів;
- застосування сучасних інструментів стратегічного планування та контролю.

Процес стратегічного управління здійснюється поетапно і включає визначення місії підприємства, аналіз умов його функціонування, формування стратегічних цілей, вибір напрямів розвитку та реалізацію стратегічних програм.

Система стратегічного управління туристичним підприємством передбачає формування організаційної структури, яка забезпечує ефективне

прийняття управлінських рішень і координацію діяльності персоналу. Залежно від масштабів діяльності підприємства структура управління може бути багаторівневою або спрощеною [34].

Основні функції управління в організаційній структурі підприємства можна умовно поділити на такі групи:

- керівництво підприємства, що здійснює загальне управління діяльністю;
- операційні підрозділи, відповідальні за виконання основних функцій підприємства;
- функціональні служби (фінанси, маркетинг, управління персоналом, бухгалтерія);
- адміністративні підрозділи, які забезпечують організаційну підтримку управління.

Отже, стратегічне управління спрямоване на визначення місії підприємства, формування стратегічних цілей і прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечують розвиток туристичного підприємства. Схему управління розвитком туристичного підприємства доцільно подати на рисунку 1.3.

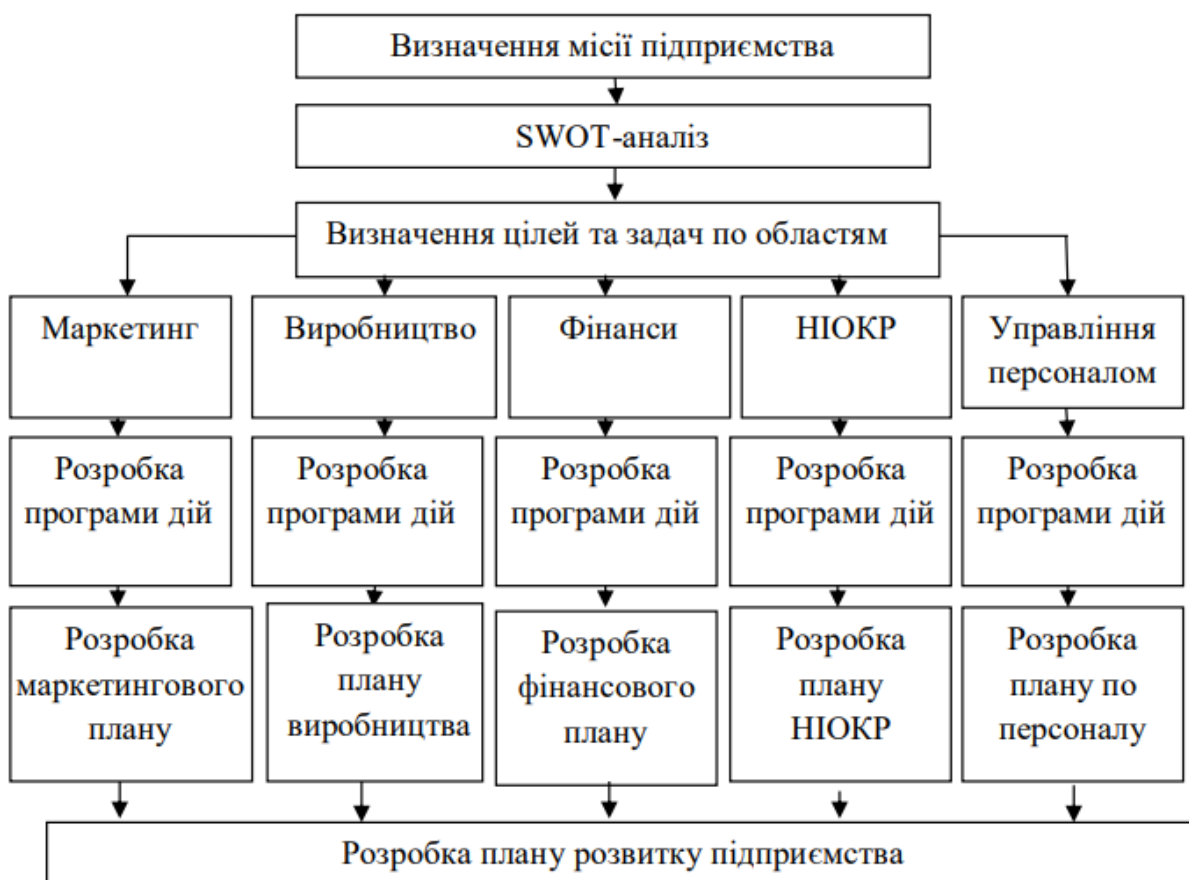


Рис. 1.3. Концептуальна модель управління розвитком туристичного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [35].

Таким чином, управління діяльністю туристичного підприємства можна розглядати як безперервний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування організації, підвищення конкурентоспроможності та ефективне використання її ресурсного потенціалу. Теоретичні засади управління розвитком туристичної галузі ґрунтуються на використанні сучасних методів управління, аналітичних інструментів і технологій прийняття управлінських рішень, що сприяють розвитку туристичного бізнесу та ефективному використанню туристично-рекреаційного потенціалу країни в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

1.2 Сучасні підходи до стратегічного розвитку туристичних підприємств та механізми прийняття управлінських рішень

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільного функціонування підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Саме стратегічні рішення визначають напрями розвитку організації, сприяють оптимальному використанню ресурсів і забезпечують адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Тому кожне туристичне підприємство повинно здійснювати свою діяльність на основі стратегічного підходу, який дозволяє формувати довгострокові цілі та забезпечувати їх досягнення.

У цьому контексті стратегічне управління доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, спрямованих на визначення стратегічних цілей розвитку підприємства, оцінювання його ресурсного потенціалу та формування ефективної системи стратегій для реалізації визначених напрямів діяльності. Такий підхід передбачає інтеграцію різних управлінських інструментів, використання сучасних методів аналізу ринкового середовища та застосування інноваційних технологій управління.

Концепція стратегічного управління характеризується низкою важливих ознак, серед яких особливе значення мають:

- поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів до управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою;
- комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства;
- формування інформаційної бази для обґрунтування управлінських рішень;
- прогнозування результатів діяльності підприємства та визначення необхідних ресурсів для досягнення стратегічних цілей;
- застосування сучасних управлінських інструментів, зокрема

стратегічного планування, контролю та оцінювання ефективності прийнятих рішень.

Процес стратегічного управління туристичним підприємством є послідовним і включає визначення місії організації, аналіз ринкового середовища, формування стратегічних цілей, вибір альтернативних напрямів розвитку, розроблення стратегічних програм і контроль результатів їх реалізації.

У сфері туристичних послуг система стратегічного управління передбачає створення ефективної організаційної структури, яка забезпечує прийняття та реалізацію управлінських рішень. Залежно від масштабів діяльності підприємства така структура може бути багаторівневою або спрощеною. До складу системи управління туристичним підприємством зазвичай входять:

- керівні підрозділи, що здійснюють загальне управління та координацію діяльності підприємства;
- операційні підрозділи, які відповідають за надання туристичних послуг і взаємодію з клієнтами;
- функціональні служби (фінансовий відділ, маркетинг, управління персоналом, бухгалтерія);
- допоміжні адміністративні підрозділи, які забезпечують організаційну підтримку управлінської діяльності.

Метою стратегічного управління є формування місії підприємства, визначення стратегічних цілей і розроблення системи управлінських рішень, спрямованих на реалізацію обраної стратегії розвитку організації. У науковій літературі управління розглядається як безперервний процес прийняття управлінських рішень, у межах якого керівники формують стратегічні напрями діяльності підприємства та забезпечують їх реалізацію з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [11].

Отже, сучасні підходи до управління розвитком туристичних підприємств базуються на використанні різноманітних методів і моделей

прийняття управлінських рішень, що дозволяють забезпечити ефективність діяльності підприємства, підвищити рівень його конкурентоспроможності та максимально реалізувати туристичний потенціал регіону в умовах цифровізації та глобалізації економіки.

Таблиця 1.4

**Основні стратегічні напрями розвитку туристичного підприємства
в системі управлінських рішень**

Стратегічний напрям	Характеристика стратегічного підходу та управлінські особливості
Стратегія концентрованого розвитку	Передбачає посилення позицій підприємства на існуючому ринку шляхом удосконалення туристичних послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів та освоєння нових сегментів споживачів.
Стратегія інтеграційного розвитку	Спрямована на розширення діяльності підприємства через встановлення партнерських зв'язків із постачальниками, туристичними операторами та іншими суб'єктами ринку з метою підвищення ефективності управління та зниження витрат.
Стратегія диверсифікації діяльності	Передбачає розширення спектра туристичних послуг або вихід підприємства на нові напрями діяльності, що дозволяє зменшити ризики та підвищити стабільність функціонування підприємства.
Стратегія оптимізації діяльності	Застосовується у випадку необхідності підвищення ефективності управління підприємством, скорочення витрат, удосконалення організаційної структури та раціонального використання ресурсів.

Джерело: узагальнено автором на основі [11].

У практиці стратегічного управління туристичними підприємствами окремі стратегічні напрями розвитку зазвичай мають спільні характеристики та взаємодоповнюють один одного. Зокрема, стратегічні рішення, орієнтовані на задоволення потреб споживачів туристичних послуг, часто поєднуються зі стратегіями технологічного та інноваційного розвитку, що забезпечує підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг і формування конкурентних переваг підприємства.

Для більш глибокого аналізу стратегічної діяльності організації доцільно розглядати систему управління на різних рівнях прийняття управлінських рішень. У науковій літературі виділяють три основні рівні стратегічного управління в організації [24]:

Корпоративний рівень — передбачає діяльність власників підприємства або вищого керівництва, які визначають загальні напрями розвитку компанії,

формують місію та стратегічні цілі організації, а також приймають ключові управлінські рішення щодо її функціонування.

Рівень стратегічних бізнес-одиниць — включає керівників окремих підрозділів, які розробляють і реалізують стратегії відповідно до загальної політики підприємства, забезпечуючи підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації.

Функціональний рівень — охоплює управління окремими напрямками діяльності підприємства, такими як фінанси, маркетинг, персонал, інформаційні технології та організація туристичних послуг.

Глобальна стратегія розвитку туристичного підприємства формується з урахуванням його стратегічних цілей, ресурсного потенціалу та можливостей отримання конкурентних переваг. До ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства належать:

- сегментація ринку туристичних послуг, що передбачає орієнтацію на конкретні групи споживачів або спеціалізацію на окремих видах туристичних продуктів;
- диференціація послуг, яка полягає у створенні унікальних туристичних продуктів і підвищенні рівня сервісу;
- оптимізація витрат, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів і зниження собівартості туристичних послуг;
- інноваційний розвиток, спрямований на впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та нових форматів обслуговування клієнтів.

Відомий дослідник стратегічного менеджменту М. Портер визначив три базові підходи до формування конкурентної стратегії підприємства [42]:

- Стратегія лідерства за витратами, що передбачає зниження витрат на виробництво та реалізацію послуг шляхом оптимізації процесів і використання сучасних технологій.
- Стратегія диференціації, яка базується на створенні унікальних характеристик туристичного продукту, що забезпечують його привабливість для споживачів.

- Стратегія фокусування, яка полягає в орієнтації на певний сегмент ринку та задоволенні специфічних потреб клієнтів.

Подальші дослідження в галузі стратегічного управління підтверджують, що сучасні туристичні підприємства повинні поєднувати різні стратегічні підходи, враховуючи як внутрішні можливості організації, так і зовнішні умови її функціонування. Так, окремі науковці наголошують на важливості використання інноваційних стратегій розвитку, стратегій швидкого реагування на зміни ринку та стратегій диверсифікації діяльності підприємства [7].

Важливим аспектом стратегічного управління є врахування стадій життєвого циклу підприємства. Відповідно до цього підходу виділяють такі стратегічні напрями розвитку організації [38]:

- стратегія інтенсивного розвитку, характерна для початкового етапу діяльності підприємства;
- стратегія стабілізації, що застосовується на етапі зрілості підприємства;
- стратегія підтримання конкурентних позицій на ринку;
- стратегія скорочення діяльності або реструктуризації підприємства у разі зниження ефективності;
- комбінована стратегія розвитку, яка поєднує різні управлінські підходи залежно від умов функціонування підприємства.

Крім того, стратегічні рішення можуть класифікуватися залежно від масштабів діяльності підприємства. Зокрема, виділяють стратегії розвитку для малих, середніх і великих підприємств, що має особливе значення для підтримки малого та середнього бізнесу у сфері туризму [21].

У практиці управління туристичними підприємствами також застосовують стратегії, які відповідають певним етапам розвитку організації, а саме:

- стратегія зростання, що передбачає розширення обсягів діяльності підприємства, збільшення доходів і залучення нових клієнтів;

- стратегія стабілізації, спрямована на підтримання досягнутих результатів і підвищення ефективності діяльності;
- стратегія виживання, яка використовується в умовах економічної нестабільності або кризових ситуацій.

У сучасній управлінській практиці виділяють також низку стратегічних альтернатив розвитку підприємства, серед яких інтеграційні, інтенсивні, диверсифікаційні та комбіновані стратегії, що забезпечують гнучкість управління та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища [13].

Таким чином, різноманітність підходів до класифікації стратегій розвитку підприємства свідчить про складність і багатогранність процесу стратегічного управління. Узагальнення стратегій за масштабом їх впливу, етапами розвитку підприємства, умовами функціонування та методами реалізації дозволяє спростити процес прийняття управлінських рішень і забезпечити ефективне управління діяльністю туристичного підприємства.

Отже, ефективне стратегічне управління туристичним підприємством ґрунтується на системному підході до прийняття управлінських рішень, використанні сучасних методів аналізу та прогнозування, а також здатності керівництва оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Саме впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень створює передумови для підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

1.3 Сучасні аналітичні інструменти та методи прийняття управлінських рішень у діяльності туристичних підприємств

В умовах динамічного розвитку туристичної галузі та посилення конкуренції на ринку туристичних послуг підприємства повинні не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й прогнозувати

можливі ризики та перспективи розвитку. Для забезпечення довгострокової стабільності та ефективності діяльності туристичного підприємства особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів і методів прийняття управлінських рішень, що дозволяють оцінювати внутрішній потенціал організації та визначати напрями її стратегічного розвитку.

Стратегічне управління передбачає системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін, визначення можливостей для розвитку та своєчасного реагування на загрози. Такий підхід дає змогу сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства та забезпечення його сталого функціонування в умовах економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів і трансформації ринку туристичних послуг.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно дослідити внутрішні ресурси організації та зовнішні фактори її функціонування. Сутність цього методу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що створює основу для розроблення ефективних управлінських рішень і формування конкурентної стратегії розвитку підприємства [1].

Практичне застосування SWOT-аналізу в діяльності туристичних підприємств дозволяє:

- забезпечити об'єктивну оцінку ринкової ситуації та конкурентного середовища;
- визначити перспективні напрями розвитку туристичних послуг;
- підвищити ефективність управління ресурсами підприємства;
- оптимізувати структуру послуг і систему ціноутворення;
- сформулювати стратегічні рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах цифровізації економіки та розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває використання аналітичних даних для прийняття управлінських рішень. Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, підприємства повинні забезпечувати прозорість фінансової інформації, своєчасне відображення результатів діяльності та використання сучасних методів фінансового аналізу для прогнозування економічних результатів.

SWOT-аналіз базується на концепції формування конкурентних переваг підприємства та передбачає дослідження таких основних аспектів діяльності організації [42]:

- історія розвитку підприємства та його організаційно-правовий статус;
- матеріально-технічна база та інфраструктура підприємства;
- основні напрями діяльності та асортимент туристичних послуг;
- ринки збуту та цільові сегменти споживачів;
- стратегічні цілі та перспективи розвитку підприємства.

Важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень відіграє також аналіз факторів зовнішнього середовища, до яких належать [32]:

- економічні чинники (рівень інфляції, доходи населення, податкова політика, валютні коливання);
- політичні та правові умови функціонування бізнесу;
- соціально-демографічні характеристики населення та структура ринку праці;
- технологічний розвиток і рівень цифровізації туристичної галузі;
- інфраструктурні можливості регіону.

Маркетингові дослідження є невід’ємною складовою системи управління туристичним підприємством, оскільки саме вони дозволяють визначити попит на туристичні послуги, оцінити поведінку споживачів і сформулювати ефективну стратегію розвитку підприємства [11]. Проведення системного аналізу виробничих і організаційних процесів дає можливість своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати витрати та підвищувати

результативність діяльності підприємства.

Під час розроблення стратегічних управлінських рішень необхідно чітко визначити ключові напрями розвитку підприємства, оцінити його ресурсний потенціал і забезпечити ефективне управління персоналом, фінансовими ресурсами та маркетинговою діяльністю. Основні напрями аналізу діяльності туристичного підприємства наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові напрями комплексного аналізу діяльності туристичного підприємства в системі прийняття управлінських рішень

Напрямок аналізу	Основні управлінські характеристики та показники оцінювання
Фінансово-економічна діяльність	– оцінювання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; – аналіз руху грошових коштів і фінансових результатів діяльності; – планування доходів і витрат підприємства; – прогнозування фінансових показників та оцінювання ефективності використання ресурсів; – формування фінансової стратегії розвитку підприємства.
Маркетингова діяльність	– дослідження ринку туристичних послуг і конкурентного середовища; – аналіз попиту на туристичні послуги та поведінки споживачів; – формування цінової політики підприємства; – організація рекламної діяльності та просування туристичних продуктів; – оцінювання ефективності каналів збуту туристичних послуг.
Операційна та сервісна діяльність	– планування процесу надання туристичних послуг; – визначення потреб у персоналі та рівня його професійної підготовки; – організація роботи структурних підрозділів підприємства; – контроль якості туристичних послуг; – оцінювання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Джерело: узагальнено автором на основі [11].

Важливим елементом системи прийняття управлінських рішень на туристичному підприємстві є ефективне управління персоналом, що передбачає здатність керівництва мобілізувати працівників для досягнення стратегічних цілей організації, забезпечувати раціональний розподіл функцій і формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Управління персоналом охоплює планування кадрового складу, підбір і

адаптацію працівників, формування системи мотивації та оцінювання результатів діяльності співробітників, що є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Інноваційна діяльність туристичних підприємств пов'язана з організаційним розвитком, впровадженням нових технологій обслуговування клієнтів, використанням сучасних інформаційних систем управління та формуванням інноваційної стратегії розвитку підприємства. У сучасних умовах цифровізації туристичного бізнесу особливого значення набуває застосування наукових досліджень, сучасних методів аналізу даних і цифрових платформ для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

Організаційна система управління підприємством включає структуру управління, систему делегування повноважень, внутрішні комунікації та корпоративну культуру, що визначає стиль керівництва та рівень взаємодії між працівниками. Важливим чинником ефективності управління є також використання консультаційної підтримки та сучасних управлінських технологій, які дозволяють удосконалювати процес прийняття управлінських рішень.

Оцінювання результативності діяльності підприємства передбачає аналіз показників ефективності роботи, рівня продуктивності праці, якості наданих послуг і фінансових результатів діяльності організації. Такий аналіз дозволяє визначити напрями підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства та забезпечити зростання його ринкової вартості.

Одним із ключових інструментів стратегічного аналізу діяльності підприємства є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства та визначити можливості для його подальшого розвитку. При проведенні SWOT-аналізу важливо не лише визначити потенційні можливості та загрози, але й оцінити здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для реалізації стратегічних рішень (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінювання стратегічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства в процесі прийняття управлінських рішень (SWOT-аналіз)

Група факторів	Характеристика впливу факторів на діяльність туристичного підприємства
Сильні сторони підприємства (Strengths)	– значний досвід роботи на ринку туристичних послуг; – високий рівень якості обслуговування клієнтів; – сформована позитивна репутація підприємства; – стабільна клієнтська база; – використання сучасних інформаційних технологій; – ефективна організація бізнес-процесів; – професійний і компетентний персонал; – широкий спектр туристичних послуг; – оперативність виконання замовлень.
Слабкі сторони підприємства (Weaknesses)	– обмежені фінансові ресурси для розвитку діяльності; – недостатній рівень впізнаваності бренду на ринку; – недосконалість маркетингової політики; – недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів; – обмежений спектр додаткових туристичних послуг; – потреба у підвищенні кваліфікації персоналу; – залежність від сезонності туристичного попиту.
Можливості розвитку підприємства (Opportunities)	– розширення асортименту туристичних послуг; – використання цифрових технологій і онлайн-платформ; – освоєння нових сегментів ринку туристичних послуг; – розвиток партнерських відносин із туристичними операторами; – участь у державних програмах підтримки бізнесу; – зростання попиту на внутрішній туризм.
Загрози зовнішнього середовища (Threats)	– посилення конкуренції на ринку туристичних послуг; – нестабільність економічної ситуації в країні; – зміни законодавчого регулювання туристичної діяльності; – коливання валютного курсу; – сезонність попиту на туристичні послуги; – вплив кризових і форс-мажорних обставин.

Джерело: узагальнено автором на основі [19].

На основі результатів SWOT-аналізу здійснюється оцінювання ймовірності реалізації можливостей і рівня впливу загроз на діяльність підприємства. Для цього формуються спеціальні аналітичні матриці, які дозволяють визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства та розробити ефективні управлінські рішення.

Наступним етапом стратегічного аналізу є оцінювання внутрішнього середовища підприємства, що передбачає визначення вагомості окремих

факторів і їх впливу на результати діяльності організації. Такий підхід дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Маркетингове планування виступає важливим інструментом стратегічного управління туристичним підприємством, оскільки передбачає розроблення маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення визначених цілей розвитку підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває використання різних видів маркетингових стратегій, серед яких виділяють продуктові та ринкові.

Продуктові стратегії передбачають удосконалення туристичних послуг і створення нових видів туристичних продуктів, що дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Ринкові стратегії, у свою чергу, спрямовані на розширення ринку збуту, залучення нових клієнтів і формування довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, сучасні методи прийняття управлінських рішень у діяльності туристичних підприємств базуються на використанні комплексних аналітичних інструментів, інноваційних технологій та стратегічного планування. Застосування системного підходу до управління дозволяє забезпечити ефективне функціонування підприємства, підвищити якість туристичних послуг і створити передумови для сталого розвитку туристичного бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» та особливості його управлінської діяльності

У межах кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», що функціонує на ринку туристичних послуг міста Одеси та Одеської області. Компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та спеціалізується на організації туристичних подорожей, наданні консультаційних послуг у сфері туризму та забезпеченні повного супроводу клієнтів під час планування та реалізації туристичних маршрутів.

Підприємство розташоване в центральній частині міста Одеси, що сприяє зручному доступу клієнтів і забезпечує активну взаємодію з партнерами туристичної галузі. Географічне розташування компанії створює сприятливі умови для розвитку туристичного бізнесу, оскільки Одеса є одним із провідних туристичних центрів України, який має значний рекреаційний потенціал і розвинену інфраструктуру туристичних послуг.

ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» здійснює свою діяльність на ринку туристичних послуг із 2010 року та за цей період сформувало позитивну ділову репутацію серед клієнтів і партнерів. Основним напрямом діяльності підприємства є організація туристичних подорожей різного рівня складності, включаючи індивідуальні та групові тури, екскурсійні програми, відпочинок за кордоном і в межах України, а також супутні послуги, пов'язані з

оформленням документів і страхуванням туристів [27].

Важливим аспектом діяльності підприємства є орієнтація на сучасні підходи до управління та використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Компанія активно впроваджує електронні системи бронювання, онлайн-комунікацію з клієнтами та автоматизовані інструменти обробки інформації, що дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів і забезпечити ефективність управління діяльністю підприємства.

Місія підприємства полягає у створенні якісного туристичного продукту, який забезпечує клієнтам комфортні умови подорожей, безпеку та позитивні емоції від відпочинку. Діяльність компанії спрямована на формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами та забезпечення високого рівня сервісу відповідно до сучасних стандартів туристичної індустрії.

У сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу в Україні, що характеризуються впливом воєнного стану, економічної нестабільності та зміною споживчої поведінки населення, особливого значення набуває здатність підприємства оперативно приймати управлінські рішення та адаптувати свою діяльність до нових умов ринку. Саме тому керівництво ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» приділяє значну увагу стратегічному плануванню, аналізу ринкового середовища та впровадженню сучасних моделей управління.

Підприємство співпрацює з туристичними операторами, транспортними компаніями, готельними мережами та страховими організаціями, що дозволяє забезпечити комплексне обслуговування клієнтів і формувати конкурентоспроможні туристичні пропозиції. Асортимент послуг компанії постійно розширюється з урахуванням змін попиту на туристичні послуги, розвитку внутрішнього туризму та популяризації нових туристичних напрямів.

До основних видів послуг, що надаються ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», належать:

- організація туристичних подорожей за кордон і в межах України;
- бронювання авіа- та залізничних квитків;
- оформлення страхових полісів для туристів;
- консультаційні послуги щодо вибору туристичних маршрутів;
- організація екскурсійних програм і тематичних турів;
- супровід клієнтів під час підготовки до подорожі [27].

Особливістю діяльності підприємства є використання індивідуального підходу до клієнтів, гнучкої системи ціноутворення та постійне вдосконалення якості туристичних послуг. Компанія активно використовує сучасні маркетингові інструменти, включаючи онлайн-платформи бронювання, соціальні мережі та цифрові канали комунікації з клієнтами.

Таким чином, діяльність ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» характеризується орієнтацією на впровадження сучасних управлінських рішень, використання інноваційних технологій та підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища туристичного ринку.

Покрокову схему процесу оформлення туристичної подорожі через електронні сервіси компанії доцільно подати на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Алгоритм організації та бронювання туристичної подорожі в ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З метою підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та розширення каналів реалізації туристичних послуг підприємством було створено сучасний туристичний онлайн-портал ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», який забезпечує доступ до широкого спектра туристичних продуктів і сервісів. Функціонування електронної платформи дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни попиту, удосконалювати процес прийняття управлінських рішень і

забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів у дистанційному форматі, що є особливо актуальним в умовах цифровізації економіки та обмежень, пов'язаних із воєнним станом в Україні.

Асортимент туристичних пропозицій, представлених на веб-ресурсі підприємства, охоплює різноманітні види подорожей, серед яких особливу популярність мають організовані тури до країн Європи, відпочинок на гірськолижних курортах, святкові та сезонні тури, екскурсійні маршрути, морський та пляжний відпочинок, а також індивідуальні туристичні програми підвищеного комфорту. Значну частку попиту формують міжнародні туристичні напрямки, зокрема подорожі до Туреччини, Об'єднаних Арабських Еміратів, Греції, Іспанії, а також до країн Азії та інших популярних туристичних регіонів світу. Водночас підприємство активно розвиває внутрішній туризм, що відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної галузі України.

Онлайн-платформа підприємства забезпечує клієнтам можливість отримання комплексу туристичних послуг у зручному дистанційному форматі. Серед ключових функціональних можливостей сервісу можна виокремити:

- самостійний підбір туристичного продукту за допомогою електронної системи пошуку або отримання професійної консультації менеджера;
- бронювання туристичних послуг із використанням різних способів оплати та вибором оптимальних дат подорожі;
- отримання електронних документів і підтверджень бронювання засобами електронної пошти;
- доступ до актуальної інформації щодо переліку документів, необхідних для здійснення туристичних поїздок.

Стратегічна орієнтація підприємства на якість обслуговування клієнтів реалізується через впровадження сучасних стандартів сервісу та використання інноваційних інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень. З метою підтримки конкурентних позицій на ринку

туристичних послуг на офіційному порталі компанії регулярно оновлюється інформація про спеціальні пропозиції, акційні тури та знижки, що дозволяє стимулювати попит і підвищувати рівень задоволеності споживачів туристичних послуг. Крім того, клієнти мають можливість оперативно отримати консультацію за допомогою онлайн-чатів або інших цифрових каналів комунікації.

Основною сферою діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» є комплексне обслуговування туристів, яке передбачає організацію всіх етапів туристичної подорожі. До переліку основних послуг підприємства належать бронювання місць проживання, організація транспортного забезпечення, підбір програм харчування, проведення екскурсійних заходів, оформлення необхідних документів, страхування туристів та надання інших супутніх сервісів. Такий комплексний підхід до обслуговування клієнтів дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень якості туристичних послуг і формувати стабільну клієнтську базу.

Клієнтами підприємства є як мешканці міста Одеси та Одеської області, так і туристи з інших регіонів України, що свідчить про розширення географії діяльності компанії та її конкурентоспроможність на національному ринку туристичних послуг.

Подальшим етапом дослідження є аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства, зокрема динаміки обсягів доходів, витрат, фінансових результатів і ефективності основної діяльності. Проведення такого аналізу дозволяє оцінити результативність управлінських рішень, визначити тенденції розвитку підприємства та обґрунтувати напрями підвищення ефективності його діяльності.

Організаційна структура управління підприємством (див. рис. 2.2) сформована за лінійним принципом, що передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами та відповідальність керівників за результати діяльності відповідних напрямів. Центральний офіс компанії розташований у місті Одесі, а в регіональних

представництвах функціонують менеджери з туризму та керівники підрозділів, які забезпечують реалізацію управлінських рішень і координацію роботи персоналу.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління діяльністю туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

До основних функціональних обов'язків працівників туристичного підприємства належить організація туристичних поїздок із забезпеченням проживання, планування дозвілля клієнтів, підготовка необхідних документів для подорожей, а також супровід процесу отримання віз та інших дозвільних документів. Виконання цих завдань потребує чіткої координації дій персоналу, використання сучасних інформаційних технологій та оперативного прийняття управлінських рішень, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного туристичного ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» характеризується чітким розмежуванням функціональних повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. Управлінські функції формуються з урахуванням потреб клієнтів, наявних ресурсів і стратегічних цілей розвитку компанії. Поточні управлінські рішення приймаються

відповідно до встановленої системи підпорядкування, а остаточною відповідальність за результати діяльності підприємства покладається на директора туристичного агентства.

Керівництво та персонал підприємства здійснюють свою діяльність із орієнтацією на досягнення спільної стратегічної мети — забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів туристичними послугами та підвищення ефективності діяльності підприємства. Директор організації виконує ключові функції стратегічного та оперативного управління, координує діяльність підрозділів, визначає цінову політику підприємства, формує умови співпраці з партнерами, контролює фінансові та організаційні процеси, а також забезпечує розвиток зовнішньоекономічних зв'язків і соціальної відповідальності бізнесу.

Важливою складовою управлінської діяльності директора є контроль за фінансово-економічними показниками підприємства, забезпечення ефективного використання ресурсів і впровадження сучасних методів організації праці. У межах своїх повноважень керівник здійснює моніторинг діяльності менеджерів із продажу, сприяє підвищенню якості туристичних послуг і впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом і клієнтським сервісом.

До основних прав директора підприємства належать:

- представлення інтересів підприємства у взаємодії з державними органами, партнерами та клієнтами;
- укладання договорів і здійснення господарських операцій від імені підприємства;
- розпорядження майном підприємства відповідно до чинного законодавства та установчих документів;
- відкриття банківських рахунків і здійснення фінансових операцій.

Важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності туристичного підприємства відіграють менеджери з продажу туристичних послуг. До їхніх функціональних обов'язків належать аналіз потреб клієнтів, підбір

оптимальних туристичних продуктів, порівняння пропозицій туроператорів за критеріями вартості, якості та термінів надання послуг, взаємодія з готелями, транспортними компаніями та іншими партнерами туристичного бізнесу.

Крім того, менеджери здійснюють розрахунок вартості туристичних пакетів, проводять аналіз інформації щодо туристичних напрямків, вивчають соціально-економічні та культурні особливості країн, а також розробляють програми туристичних подорожей з урахуванням результатів маркетингових досліджень попиту на туристичні послуги. Важливим напрямом їх діяльності є постійне підвищення професійної кваліфікації та участь у впровадженні сучасних управлінських технологій.

Функції бухгалтерського обліку на підприємстві здійснюються під безпосереднім контролем керівника, який забезпечує ведення фінансової документації, облік доходів і витрат, контроль руху грошових коштів та складання фінансової звітності відповідно до чинних стандартів бухгалтерського обліку. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість фінансової діяльності підприємства та підвищити ефективність управлінських рішень.

Для оцінювання результативності діяльності туристичного підприємства доцільно здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників його функціонування. Саме ці показники відображають ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості підприємства та якість прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 2.1

**Динаміка ключових фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» у 2023–2025 рр.**

Показники діяльності, одиниця виміру	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Доходи від реалізації туристичних послуг, грн.	290330	348082	399222	+108892
Сума податку на прибуток, грн.	2516,46	2403	2529	+12,54
Витрати на оплату праці персоналу, грн.	48528	46265	48794	+266
Сукупні витрати підприємства, грн.	240001	300016	348628	+108627
Чистий фінансовий результат (прибуток), грн.	50328	48068	50594	+266
Витрати на надання туристичних послуг (собівартість), тис.грн.	191472	253751	299834	+108362
Валовий прибуток підприємства, тис.грн.	98857	94330	99388	+531
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	3	0
Середньорічна вартість активів підприємства, тис.грн.	255655	265255	274870	+19215
Обсяг оборотних активів, грн.	300030	530110	1964001	+1663971
Показник фондівдачі, грн.	1,5	1,94	1,26	-0,24
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	1,0	1,0	1,36	+0,36
Рівень продуктивності праці, тис. грн./особа	145586	138795	146382	+796
Рентабельність операційної діяльності, %	17,44	13,88	12,73	-4,71

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове зростання обсягів доходів від реалізації туристичних послуг, що підтверджує розширення клієнтської бази та активізацію діяльності підприємства на туристичному ринку. Водночас спостерігається збільшення сукупних витрат і собівартості послуг, що зумовлено впливом інфляційних процесів, підвищенням вартості ресурсів і складними економічними умовами функціонування туристичного бізнесу в Україні.

Незважаючи на зростання доходів, рівень рентабельності діяльності підприємства має тенденцію до зниження, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та впровадження більш ефективних управлінських рішень. Таким чином, подальший розвиток ТОВ

«БУМЕРАНГ ТУР» потребує використання сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

На початку 2024 року спостерігалася тенденція до активнішого відновлення внутрішнього туризму порівняно з міжнародними подорожами. Більшість громадян України на першому етапі надавали перевагу подорожам у межах країни, поступово відновлюючи інтерес до закордонних туристичних поїздок. Водночас наслідки пандемії COVID-19 і тривалий воєнний стан суттєво вплинули на платоспроможність населення, що призвело до зниження попиту на туристичні послуги та ускладнило фінансовий стан підприємств туристичної галузі.

2022 рік став одним із найскладніших для туристичних компаній України, оскільки більшість суб'єктів господарювання зазнали значних фінансових втрат. Рівень негативних наслідків значною мірою залежав від здатності підприємств оперативно адаптуватися до нових економічних умов, диверсифікувати напрямки діяльності та впроваджувати сучасні управлінські рішення. Повноцінне відновлення туристичної індустрії очікується лише після стабілізації соціально-економічної ситуації в країні та завершення воєнних дій, тому аналіз діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі порівняння показників стабільних періодів функціонування.

Для забезпечення зростання обсягів реалізації туристичних послуг і підвищення ефективності діяльності підприємства особливого значення набуває наявність кваліфікованого персоналу, підвищення продуктивності праці та раціональне використання фінансових ресурсів. Важливим елементом стратегічного розвитку туристичного підприємства є ефективна взаємодія з ринком праці, фінансовими інституціями та партнерами туристичної індустрії. У процесі фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства виробничі, комерційні та управлінські процеси розглядаються в комплексі, що дозволяє оцінити результативність прийнятих управлінських

рішень.

Показники ділової активності підприємства характеризують ефективність використання активів і капіталу для отримання фінансового результату та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Аналіз зазначених показників наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінювання показників ділової активності та ефективності
використання ресурсного потенціалу ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»
у 2023–2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,1	1,1	1,45	+0,35
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	138	264	151	+13
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5	0,002	15,8	+10,8
Період повного обороту власного капіталу, днів	27,80	39,37	49,4	+21,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,1	0,00012	4,3	+2,2
Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	109	140,27	67,95	–41,05

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Результати аналізу показників ділової активності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» свідчать про поступове підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства, що підтверджується зростанням коефіцієнта їх оборотності у 2025 році порівняно з 2023 роком. Водночас спостерігається збільшення тривалості обороту власного капіталу, що може свідчити про уповільнення процесу його використання та потребу в удосконаленні фінансового управління.

Позитивною тенденцією є скорочення строків погашення дебіторської заборгованості, що вказує на покращення платіжної дисципліни клієнтів і підвищення ефективності управлінських рішень у сфері фінансового контролю. Загалом отримані результати свідчать про необхідність подальшого впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та

ефективності діяльності туристичного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Високі значення показників рентабельності свідчать про ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та здатність генерувати прибуток у процесі реалізації туристичних послуг. Саме тому аналіз рівня прибутковості діяльності підприємства є важливим етапом оцінювання результативності прийняття управлінських рішень та визначення перспектив подальшого розвитку компанії. Узагальнені показники рентабельності діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» наведені в таблиці 2.3.

Рентабельність реалізації характеризує частку чистого прибутку, отриманого з кожної гривні доходу від надання туристичних послуг, і дозволяє оцінити ефективність цінової політики підприємства. Рентабельність власного капіталу відображає результативність використання фінансових ресурсів власників підприємства та демонструє рівень прибутковості вкладених коштів. Рентабельність оборотних активів визначає ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства та здатність генерувати прибуток у процесі операційної діяльності, що є важливим чинником забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Рівень конкурентоспроможності туристичного підприємства значною мірою залежить від співвідношення показників рентабельності з середньогалузевими значеннями. У сучасних умовах функціонування туристичного ринку середній рівень рентабельності підприємств туристичної галузі коливається в межах 2–7 %. За результатами аналізу діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» встановлено, що показники рентабельності підприємства перебувають переважно на нижчому або близькому до середньогалузевого рівні, а максимальне значення рентабельності продажів спостерігалось у 2024 році, що свідчить про тимчасове підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників прибутковості діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Рентабельність реалізації туристичних послуг, %	2,4	9,5	3,3	+0,9
Рентабельність власного капіталу, %	220	143,67	360,8	+140,8
Рентабельність оборотних активів, %	1,5	0,19	2,2	+0,7
Загальний рівень рентабельності капіталу, %	2,2	16,9	3,8	+1,6

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Показники рентабельності підприємства демонструють ефективність використання основних засобів і фінансових ресурсів, оскільки кожна вкладена гривня інвестицій повинна забезпечувати отримання відповідного фінансового результату. Водночас сучасні тенденції розвитку туристичного ринку України характеризуються нерівномірністю попиту на туристичні послуги, що зумовлено сезонністю туризму та зниженням платоспроможності населення. Зокрема, у літній період значна частка туристів обирає популярні закордонні напрямки, такі як Туреччина, тоді як у зимовий сезон попит концентрується на курортах Єгипту та інших країнах із теплим кліматом.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» дозволив виявити низку проблемних аспектів функціонування підприємства, серед яких можна виділити:

- поступове погіршення окремих фінансових показників діяльності підприємства;
- нестабільність рівня рентабельності та обмежені можливості для формування додаткових фінансових ресурсів;
- зниження показників ділової активності в умовах економічної нестабільності;
- недостатній обсяг оборотних коштів для забезпечення стабільної операційної діяльності.

Отримані результати свідчать про необхідність удосконалення системи

управління діяльністю підприємства та впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» доцільно реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази та підвищення рівня попиту на туристичні послуги, зокрема:

- активізацію маркетингової діяльності та проведення ефективних рекламних кампаній у цифровому середовищі;
- розширення асортименту туристичних продуктів і впровадження нових туристичних напрямків;
- удосконалення системи обслуговування клієнтів і впровадження додаткових сервісних послуг;
- формування гнучкої цінової політики з урахуванням оптимального рівня прибутковості та конкурентних умов ринку.

Крім того, важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства є використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток онлайн-просування туристичних послуг, своєчасне інформування клієнтів про умови подорожей і актуальні пропозиції, що дозволить забезпечити стабільний розвиток підприємства та підвищити результативність прийняття управлінських рішень у туристичній сфері.

2.2 Аналіз впливу факторів внутрішнього бізнес-середовища на ефективність управлінських рішень туристичного підприємства в умовах конкурентної економіки

У сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу як зовнішніх, так і

внутрішніх чинників середовища. Вони формують економічні умови діяльності компанії, визначають рівень її конкурентоспроможності та впливають на якість управлінських рішень. Для туристичних підприємств особливо важливим є врахування змін у поведінці споживачів, коливань попиту на туристичні послуги, а також загальної економічної ситуації в країні, що зазнає значних трансформацій унаслідок воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

Туристичне підприємство ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» здійснює свою діяльність у центральній частині міста Одеси — одному з найбільших туристичних центрів України, що характеризується високим рівнем попиту на туристичні послуги та водночас значною конкуренцією між суб'єктами туристичного ринку. Конкурентне середовище змушує підприємство постійно вдосконалювати систему управління, розширювати асортимент туристичних продуктів і застосовувати сучасні методи прийняття управлінських рішень.

Споживачі туристичних послуг відрізняються за соціально-економічними характеристиками, такими як рівень доходу, професійна зайнятість, вікова структура, стиль життя та туристичні вподобання. Їхня поведінка на ринку туристичних послуг безпосередньо залежить від платоспроможності населення, рівня економічної стабільності, наявності заощаджень і фінансових можливостей домогосподарств. У сучасних умовах ці чинники мають вирішальне значення для формування попиту на туристичні послуги та визначення стратегії розвитку підприємства.

Результати аналізу внутрішнього бізнес-середовища ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» свідчать, що ключовими критеріями вибору туристичного оператора для споживачів є рівень вартості туристичних послуг і якість обслуговування клієнтів. Під якістю туристичних послуг розуміється комплекс характеристик туристичного продукту, який включає надійність, безпеку, комфорт, швидкість обслуговування та відповідність очікуванням клієнтів. Надійність обслуговування визначається здатністю підприємства забезпечувати своєчасне виконання замовлень і дотримання встановлених умов надання

туристичних послуг.

Окрім основних критеріїв, споживачі враховують також додаткові фактори, що впливають на прийняття рішення щодо вибору туристичної компанії, серед яких:

- територіальне розташування підприємства та зручність доступу до офісу або онлайн-сервісів;
- швидкість виконання стандартних і термінових замовлень;
- наявність резервних можливостей для виконання зобов'язань перед клієнтами;
- функціонування системи контролю якості туристичних послуг;
- фінансова стабільність підприємства та його здатність забезпечувати безперервність діяльності.

З метою систематизації факторів внутрішнього середовища підприємства та оцінювання їх впливу на результати діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» доцільно здійснити їх аналіз за основними напрямками, що наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Системна оцінка впливу ключових факторів внутрішнього бізнес-середовища на діяльність туристичного підприємства ТОВ

«БУМЕРАНГ ТУР»

Група факторів	Конкретний чинник	Характер змін	Наслідки для діяльності підприємства	Управлінські заходи реагування
1	2	3	4	5
Постачальники послуг	Туроператори, транспортні та готельні компанії	Підвищення вартості туристичних послуг	– збільшення собівартості туристичних продуктів;	
– зростання загального рівня витрат підприємства	Оптимізація співпраці з партнерами та пошук альтернативних постачальників із більш вигідними умовами			
Споживачі	Клієнти туристичного ринку	Зниження рівня платоспроможного попиту	– скорочення обсягів реалізації туристичних послуг;	

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
– зменшення доходів підприємства	Удосконалення маркетингової політики та розширення асортименту туристичних продуктів			
Конкурентне середовище	Туристичні компанії-конкуренти	Посилення конкурентного тиску на ринку	– зниження частки ринку;	
– скорочення клієнтської бази;				
– зменшення прибутковості діяльності	Моніторинг ринку, впровадження інноваційних сервісів і підвищення якості обслуговування клієнтів			

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Підприємство ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» сформувало позитивний імідж на ринку туристичних послуг завдяки стабільній якості обслуговування клієнтів і надійності виконання договірних зобов'язань. Серед клієнтів компанії є представники різних соціально-професійних груп, що свідчить про високий рівень довіри до підприємства та його конкурентоспроможність на регіональному ринку туристичних послуг.

З метою визначення туристичних уподобань клієнтів підприємства було проведено анкетне опитування постійних споживачів туристичних послуг, результати якого дозволили встановити основні напрями попиту на туристичні продукти. Отримані результати свідчать про переважання попиту на екскурсійні програми, пляжний відпочинок та активні види туризму, що підтверджує необхідність диверсифікації туристичних пропозицій і впровадження сучасних управлінських рішень у сфері формування туристичного продукту.

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі України особливого значення набуває внутрішній туризм, який розглядається як один із ключових напрямів підтримки економічної стабільності країни в період воєнного стану. Через безпекові обмеження та економічні чинники значна частина населення віддає перевагу подорожам територією України, що створює додаткові можливості для розвитку туристичних підприємств.

Серед найбільш популярних туристичних напрямів внутрішнього туризму в Україні можна виділити гірськолижні курорти Закарпатського регіону, історико-культурні пам'ятки Одеської області, туристичні об'єкти Вінниччини, Львівщини та інших регіонів країни. Туристичні маршрути дедалі частіше поєднують культурно-пізнавальні, рекреаційні та соціально значущі заходи, що сприяє розвитку патріотичного туризму та підтримці соціальних ініціатив у сучасних умовах.

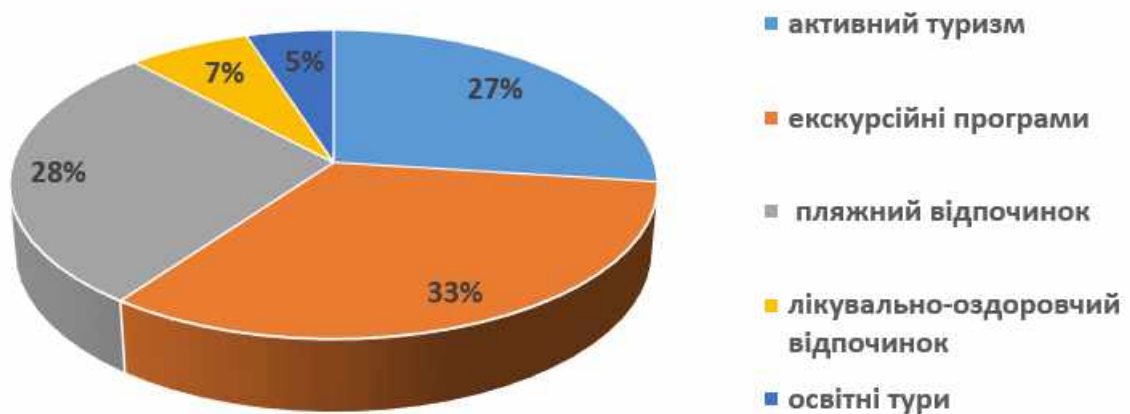


Рис. 2.3. Прогнозна структура попиту на послуги внутрішнього туризму в Україні у 2026 році, %

Джерело: розроблено автором на основі даних відкритих джерел.

Для оцінювання інтенсивності туристичного потоку та визначення обсягу туристичної діяльності підприємства використовується показник туроднів, який характеризує сумарну тривалість перебування туристів у певному регіоні або на туристичному маршруті. Цей показник дозволяє визначити рівень завантаженості туристичної інфраструктури, оцінити ефективність організації туристичних поїздок і спрогнозувати потребу в ресурсах для забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів.

З метою розрахунку кількості туроднів (T) як одного з ключових показників туристичного потоку використано такі вихідні дані:

– середня тривалість перебування одного туриста в регіоні (t) — 3 дні;

– загальна чисельність туристів ($Ч_{тур}$) — 5000 осіб.

Розрахунок показника туроднів здійснюється за формулою:

$$T = Ч_{тур} \times t \quad (2.1)$$

Підставляючи фактичні значення показників, отримуємо:

$$T = 5000 \times 3 = 15000 \text{ туроднів}$$

Отже, загальний обсяг туристичного потоку за досліджуваний період становить 15000 туроднів, що свідчить про значну інтенсивність туристичних переміщень і підтверджує актуальність використання сучасних управлінських рішень для планування діяльності туристичного підприємства.

Для більш детального аналізу структури туристичних потоків доцільно розглянути географію закордонних поїздок клієнтів підприємства та види транспортних засобів, які використовуються для здійснення подорожей. Відповідні дані наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура продажу міжнародних туристичних поїздок клієнтам
ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» за напрямками та видами транспорту
у 2025 році**

Країна подорожі	Кількість поїздок авіаційним транспортом	Кількість поїздок автомобільним транспортом
Болгарія	54	61
Польща	72	18
Словаччина	45	20
Туреччина	93	14
Єгипет	88	—
Чехія	46	59
Австрія	12	8
Німеччина	32	4
Угорщина	38	15
Румунія	81	16
Чорногорія	72	18
Інші країни	11	12
Разом:	644	245

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз структури продажу закордонних туристичних поїздок клієнтів ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» у 2025 році показує, що найбільшим попитом

користуються туристичні напрямки до Туреччини, Єгипту, Румунії та Польщі, що пояснюється доступністю транспортного сполучення, оптимальним співвідношенням вартості та якості туристичних послуг, а також стабільним попитом на пляжний і екскурсійний відпочинок.

Водночас переважна частина туристів обирає авіаційний транспорт як основний засіб пересування, що свідчить про орієнтацію клієнтів на швидкість і комфорт подорожей. Отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства для вдосконалення системи прийняття управлінських рішень, оптимізації туристичних маршрутів і формування ефективної стратегії розвитку туристичного бізнесу

Туристичне підприємство ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» протягом тривалого часу підтримує стабільні партнерські відносини з провідними страховими та телекомунікаційними компаніями, серед яких страхові організації «Інтерплюс», «Universalna», ARX, а також оператори мобільного зв'язку Vodafone, Київстар і Lifecell та інші суб'єкти господарювання. Така співпраця сприяє розширенню спектра туристичних послуг, підвищенню рівня їх надійності та забезпеченню якісного обслуговування клієнтів у процесі організації туристичних подорожей.

Наявність розвиненої мережі партнерських зв'язків є важливим елементом сучасної системи управління туристичним підприємством, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг.

Основні партнери Туроператори: Join up, Tez tur, Kompas, Coral trevel, Pegasus, Touristic, Anex tur, Travel, Profesional Group, Tui, Аккорд-тур, Адріатік Тревел	8	Основні процеси Надання туристичних та інформаційних послуг, продаж авіа та залізничних квитків, страхування, працевлаштування за кордон	7	Пропонована цінність Індивідуальний підхід до кожного клієнта. Надання якісних інформаційно-консультаційних та туристичних послуг	2	Технології клієнтських відносин Індивідуальний підхід до кожного клієнта. З'ясування персональних потреб та очікуваного результату. Спільна співпраця	4	Цільові групи споживачів – юридичні особи-підприємці. Перспективні: – корпоративні клієнти.	1	
		Основні ресурси Персонал підприємства, комп'ютерна техніка, оргтехніка, програмне забезпечення	6			Канали розподілу – електронна плата; – інстаграм; – фейсбук; – телеграм; – місцева газета.	3			
Структура витрат Основні: Адміністративні: Додаткові: – заробітна плата персоналу; – витрати на послуги субпідрядних інстанцій; – витрати на відрядження					9	Потоки доходів Основні: Додаткові: – надання туристичних та інформаційно-консультаційних послуг; надання супутніх транспортних послуг				5
						– комунальні платежі; – плата за інтернет-послуги; – реклама; – абтрейд технічної бази; – витрати на матеріали-канцтовари; – обслуговування оргтехніки				
						– медичне страхування – продаж залізничних квитків; – продаж авіаквитків; – бронювання; готелів				

Рис. 2.4. Концептуальна бізнес-модель Canvas діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» дозволяє визначити його ключові позиції на туристичному ринку та оцінити потенціал розвитку підприємства в умовах зростання конкуренції. Особливу увагу приділено визначенню сильних і слабких сторін діяльності компанії, які впливають на її здатність виходити на нові сегменти міжнародного туристичного ринку та приймати ефективні управлінські рішення щодо подальшого розвитку.

Для систематизації результатів аналізу конкурентоспроможності підприємства доцільно використати узагальнену характеристику основних

факторів формування конкурентних переваг, що наведена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінювання ключових факторів конкурентоспроможності
туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» у сучасному
ринковому середовищі**

Фактори забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг	Рівень конкурентної позиції підприємства
1. Забезпеченість туристичними ресурсами для розвитку міжнародної діяльності:	
– культурно-пізнавальні та розважальні туристичні продукти	Сильна конкурентна позиція
– рекреаційно-оздоровчі туристичні послуги	Достатньо сильна позиція
– організація ділового туризму	Середній рівень розвитку
2. Рівень розвитку туристичної інфраструктури підприємства	Достатньо сильна позиція
3. Фінансові можливості підприємства	Середній рівень забезпеченості
4. Кадровий потенціал підприємства	Відносно слабка позиція
5. Рівень попиту на туристичні послуги на внутрішньому ринку	Достатньо сильна позиція
6. Конкурентоспроможність суміжних галузей, що забезпечують туристичну діяльність:	
– транспортна інфраструктура	Відносно слабка позиція
– телекомунікаційні послуги	Достатньо сильна позиція
– страхові послуги	Відносно слабка позиція
7. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Достатньо сильна позиція
8. Державна політика у сфері туризму	Середній рівень впливу
9. Рівень прогнозування ризиків і кризових ситуацій	Відносно слабка позиція

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Для комплексного оцінювання конкурентних переваг туристичного підприємства було визначено дев'ять основних критеріїв, які відображають різні аспекти його діяльності та впливають на ефективність прийняття управлінських рішень. До таких критеріїв належать рівень безпеки туристичних ресурсів у різних сегментах туристичного ринку, професійний рівень персоналу, обсяг внутрішнього попиту на туристичні послуги, розвиток інфраструктурних галузей, що забезпечують туристичну діяльність, а також ефективність зовнішньоекономічної стратегії підприємства та

державної політики у сфері туризму.

У процесі формування конкурентних переваг туристичного підприємства особливого значення набувають характеристики туристичного продукту, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів і задовольняти потреби клієнтів на високому рівні. У науковій літературі конкурентні переваги туристичних послуг умовно поділяють на дві основні групи — аксіологічні та економічні [3].

Аксіологічні конкурентні переваги пов'язані зі здатністю туристичного продукту максимально відповідати індивідуальним потребам споживачів, враховувати їхні інтереси, уподобання та очікування щодо якості туристичних послуг. Економічні конкурентні переваги проявляються у можливості підприємства забезпечувати оптимальне співвідношення ціни та якості туристичного продукту завдяки раціональному використанню ресурсів і впровадженню сучасних методів управління витратами.

Таким чином, системне виявлення та використання конкурентних переваг дозволяє туристичному підприємству ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» зміцнювати свої позиції на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати стабільний розвиток у складних соціально-економічних умовах сучасної України.

2.3 Оцінювання впливу зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень та стратегічний розвиток туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств особливого значення набуває аналіз зовнішнього середовища, яке формує економічні, соціальні та інституційні умови діяльності організації. Для туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» вплив

макроекономічних і соціально-політичних факторів є визначальним при формуванні стратегічних управлінських рішень, оскільки туристична галузь характеризується високою залежністю від змін у зовнішньому середовищі, рівня доходів населення та міжнародної мобільності громадян.

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, які не перебувають під прямим контролем керівництва компанії, проте можуть суттєво впливати на результати її діяльності та визначати перспективи розвитку туристичного бізнесу. До найбільш вагомих факторів зовнішнього середовища належать економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та міжнародні чинники, що формують умови функціонування туристичного підприємства в сучасній економіці.

В умовах воєнного стану в Україні та загальної економічної нестабільності особливо важливим є використання системного підходу до аналізу зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Для цього підприємство застосовує сучасні аналітичні інструменти оцінювання ризиків, прогнозування попиту на туристичні послуги та планування стратегічного розвитку.

Економічні чинники є одним із ключових елементів макрооточення туристичного підприємства, оскільки вони визначають фінансові можливості споживачів туристичних послуг, рівень ділової активності та обсяг інвестицій у туристичну галузь. Зокрема, економічна ситуація в Україні протягом останніх років характеризується значними коливаннями, спричиненими військовими діями, інфляційними процесами та змінами валютного курсу.

До основних економічних факторів, що впливають на діяльність туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», належать:

- темпи економічного зростання та рівень валового внутрішнього продукту;
- рівень інфляції та купівельна спроможність населення;
- курс національної валюти та коливання валютного ринку;

- рівень безробіття та доходів населення;
- вартість енергоресурсів і транспортних послуг;
- доступність кредитних ресурсів для суб'єктів господарювання;
- рівень розвитку туристичної інфраструктури та інвестиційної активності.

Згідно з оцінками міжнародних фінансових організацій, поступове відновлення економіки України після кризових періодів супроводжується зростанням попиту на туристичні послуги, особливо у сегменті внутрішнього туризму. Це створює передумови для розвитку туристичних підприємств і підвищення ефективності їх діяльності за умови впровадження сучасних управлінських підходів.

Політичні та правові фактори визначають нормативно-правове середовище функціонування туристичних підприємств і встановлюють правила ведення бізнесу у сфері туризму. У сучасних умовах значний вплив на діяльність туристичних підприємств мають державні програми підтримки бізнесу, податкове законодавство, вимоги до ліцензування туристичної діяльності та регулювання міжнародних туристичних перевезень.

Важливим аспектом є державна політика у сфері розвитку туризму, яка спрямована на:

- підтримку малого та середнього бізнесу в туристичній галузі;
- розвиток внутрішнього туризму;
- підвищення безпеки туристичних подорожей;
- інтеграцію України у міжнародний туристичний простір;
- цифровізацію туристичних послуг і спрощення процедур бронювання.

Для підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» дотримання законодавчих вимог є важливим чинником забезпечення стабільності діяльності та формування довіри клієнтів і партнерів.

Соціальні фактори характеризують рівень життя населення, структуру споживчих витрат, демографічні тенденції та зміну туристичних уподобань громадян. У сучасних умовах спостерігається зміна поведінки споживачів

туристичних послуг, що проявляється у:

- зростанні попиту на короткострокові подорожі;
- збільшенні популярності внутрішнього туризму;
- підвищенні вимог до безпеки туристичних поїздок;
- активному використанні цифрових сервісів бронювання.

Для підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» врахування соціальних тенденцій дозволяє адаптувати туристичні продукти до потреб клієнтів і підвищувати ефективність управлінських рішень у сфері маркетингу та організації туристичних послуг.

Розвиток інформаційних технологій суттєво змінює механізми функціонування туристичних підприємств і відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності. Сучасні цифрові рішення дозволяють автоматизувати процеси бронювання, оптимізувати управління ресурсами та забезпечити оперативний доступ клієнтів до туристичних послуг.

Основними технологічними тенденціями, що впливають на діяльність туристичного підприємства, є:

- використання онлайн-платформ для продажу туристичних послуг;
- впровадження систем електронного документообігу;
- застосування аналітичних інструментів для прогнозування попиту;
- розвиток мобільних додатків і цифрових сервісів обслуговування клієнтів.

Застосування сучасних технологій дозволяє підприємству ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» підвищувати швидкість прийняття управлінських рішень, зменшувати витрати на обслуговування клієнтів і забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності на туристичному ринку.

Отже, зовнішнє середовище відіграє ключову роль у формуванні стратегії розвитку туристичного підприємства та визначенні напрямів його діяльності. Економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори створюють як можливості, так і загрози для функціонування туристичного бізнесу, що потребує від керівництва підприємства гнучкості, стратегічного

мислення та використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» необхідно постійно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні управлінські підходи та адаптувати діяльність підприємства до змін економічної ситуації в країні. Це дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити стійке функціонування на ринку туристичних послуг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

3.1 Розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи управління туристичним підприємством: аналітична оцінка умов функціонування та визначення пріоритетних управлінських заходів

У сучасних соціально-економічних умовах діяльність туристичних підприємств України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено впливом воєнного стану, трансформацією споживчого попиту, коливанням валютних курсів і посиленням конкуренції на ринку туристичних послуг. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стійкості та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Для туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» формування ефективної системи управління передбачає комплексний аналіз економічних тенденцій, прогнозування ризиків і можливостей розвитку, а також розроблення стратегічних управлінських заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку. Особливу роль у цьому процесі відіграє використання сучасних аналітичних інструментів управління, цифрових технологій і методів стратегічного планування.

Водночас слід зазначити, що темпи відновлення туристичної галузі України залишаються нерівномірними, а реалізація державних програм підтримки туристичного бізнесу потребує подальшого вдосконалення. У перспективі після завершення воєнних дій очікується активізація туристичних

потоків, зростання попиту на туристичні послуги та поступове відновлення інфраструктури туристичної галузі.

З метою обґрунтування стратегічних управлінських рішень доцільно враховувати макроекономічні тенденції розвитку світової та національної економіки, які безпосередньо впливають на функціонування туристичних підприємств. Важливим джерелом інформації для аналізу є прогнози міжнародних фінансових організацій, зокрема Міжнародного валютного фонду, Світового банку та Організації економічного співробітництва та розвитку.

У таблиці 3.1 наведено узагальнену характеристику основних макроекономічних показників розвитку світової економіки та економіки України, які мають суттєвий вплив на формування попиту на туристичні послуги та прийняття управлінських рішень у сфері туристичного бізнесу.

Таблиця 3.1

Прогнозні макроекономічні індикатори розвитку світової та національної економіки як фактори формування стратегічних управлінських рішень (за даними міжнародних фінансових організацій)

Регіон / Країна	Зростання ВВП (% р/р)	Інфляція (% р/р)	Рівень безробіття (% від працездатного населення)
Рік	2023 / 2024 / 2025	2023 / 2024 / 2025	2023 / 2024 / 2025
Світ	3,3 / 3,3 / 3,2	6,8 / 5,8 / 4,3	5,0 / 4,9 / 4,9
Європейський Союз	0,6 / 1,1 / 1,5	6,4 / 2,6 / 2,1	6,1 / 6,0 / 5,9
Країни Європи, що розвиваються*	3,3 / 3,2 / 2,5	14,8 / 11,4 / 8,2	7,1 / 6,8 / 6,5
Польща	0,2 / 3,0 / 3,5	11,4 / 4,5 / 5,0	2,8 / 3,0 / 3,2
Україна	5,3 / 3,0 / 2,0	12,9 / 6,5 / 12,6	19,1 / 14,2 / 12,7

* До групи «Emerging and Developing Europe» за методологією МВФ входять 14 країн, включаючи Україну, Польщу, Туреччину та балканські країни.

Джерело: складено за даними МВФ, Світового банку та інших міжнародних економічних організацій.

Аналіз прогнозних макроекономічних показників свідчить про поступове відновлення світової економіки та стабілізацію економічної

ситуації в країнах Європи, що створює передумови для активізації туристичної діяльності та зростання міжнародних туристичних потоків. Водночас економічна ситуація в Україні залишається складною через вплив воєнних дій, інфляційні процеси та зниження рівня зайнятості населення, що обмежує платоспроможний попит на туристичні послуги.

Для туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» ці тенденції означають необхідність застосування гнучких управлінських рішень, спрямованих на диверсифікацію туристичних продуктів, розвиток внутрішнього туризму, впровадження сучасних цифрових технологій і оптимізацію витрат. Використання стратегічного підходу до управління дозволить підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити ефективність діяльності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу в Україні особливу увагу слід приділяти формуванню стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Пріоритетними напрямками підтримки туристичної галузі є оптимізація транспортної доступності туристичних послуг, удосконалення інформаційного забезпечення споживачів, розвиток статистичної бази для прийняття управлінських рішень та створення сприятливого середовища для функціонування підприємств сфери гостинності. Такі заходи дозволяють підвищити ефективність управління туристичними потоками та сприяти розвитку внутрішнього туризму навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Слід зазначити, що туристична галузь України, яка зазнала значних втрат спочатку через пандемію COVID-19, а згодом через військові дії, характеризується високим рівнем ризиків і невизначеності. Водночас окремі сегменти ринку, зокрема внутрішній туризм, регіональні подорожі та рекреаційні маршрути, демонструють відносну стійкість і потенціал до відновлення. Це створює передумови для формування нових моделей

управління туристичними підприємствами, орієнтованих на гнучкість, цифровізацію та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Першим етапом формування ефективної системи стратегічного управління туристичним підприємством є чітке визначення місії та стратегічних орієнтирів його діяльності. Місія підприємства відображає основну ідею функціонування організації, визначає її соціально-економічну роль та формує позитивний імідж серед клієнтів і партнерів. Для туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» місія полягає у забезпеченні клієнтів якісними, безпечними та доступними туристичними послугами, що сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів і розвитку туристичної культури в Україні.

У сучасному конкурентному середовищі туристичні підприємства повинні визначати стратегічні цілі з урахуванням змін у поведінці споживачів, розвитку цифрових технологій та посилення конкуренції на ринку туристичних послуг. Основними стратегічними орієнтирами діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» є:

- підвищення фінансової стійкості підприємства та зміцнення його ринкових позицій;
- формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами та контрагентами;
- зростання прибутковості діяльності за рахунок впровадження сучасних моделей управління;
- розширення спектра туристичних послуг і підвищення рівня сервісу;
- впровадження цифрових технологій у процеси управління та обслуговування клієнтів.

Внутрішній аналіз діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства, зокрема збільшення обсягів реалізації туристичних послуг, зростання доходів, підвищення продуктивності праці персоналу та розширення клієнтської бази. Разом з тим дослідження показало наявність окремих проблем, пов'язаних із недостатнім

рівнем маркетингової активності, обмеженим використанням сучасних інструментів просування та необхідністю підвищення професійної компетентності персоналу.

З метою визначення ключових напрямів удосконалення управління діяльністю підприємства доцільно провести аналіз його сильних і слабких сторін, що дозволяє сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Комплексна характеристика внутрішніх конкурентних переваг та проблемних аспектів діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР»

Конкурентні переваги підприємства	Проблемні аспекти діяльності підприємства
– вигідне географічне розташування офісу в центральній частині міста; – сформована концепція туристичних послуг і позитивний імідж компанії; – ефективна система лояльності та знижок для клієнтів; – згуртований колектив із досвідом роботи у сфері туризму; – використання сучасних інформаційних технологій у роботі; – швидке реагування на запити клієнтів і оперативна обробка замовлень; – наявність досвіду роботи з корпоративними та VIP-клієнтами; – стабільне зростання клієнтської бази; – багаторічний досвід діяльності на туристичному ринку; – здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища; – достатній рівень фінансового забезпечення діяльності; – ефективна система комунікацій із клієнтами та партнерами.	– орієнтація цінової політики переважно на клієнтів із високим рівнем доходу; – недостатній рівень зовнішньої реклами та маркетингового просування; – потреба у підвищенні професійної кваліфікації персоналу; – обмежене використання сучасних каналів дистрибуції туристичних послуг; – відсутність чітко сформованої довгострокової стратегії розвитку; – недостатня мотивація працівників до підвищення результативності діяльності; – обмежений перелік додаткових сервісів для клієнтів; – недостатня активність у цифровому середовищі та соціальних мережах; – посилення конкуренції на туристичному ринку; – необхідність підвищення рівня прибутковості діяльності підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Проведений аналіз внутрішніх характеристик діяльності туристичного

підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» показав, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки наявності досвідченого персоналу, сформованої клієнтської бази та стабільної системи управління. Водночас виявлені проблемні аспекти свідчать про необхідність удосконалення маркетингової політики, активізації використання цифрових інструментів просування туристичних послуг і формування чіткої стратегії розвитку підприємства.

З урахуванням сучасних умов функціонування туристичного ринку в Україні підприємству доцільно зосередити увагу на впровадженні інноваційних методів управління, розширенні спектра туристичних послуг, підвищенні рівня клієнтоорієнтованості та використанні сучасних моделей прийняття управлінських рішень, що дозволить забезпечити зростання ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

З метою підвищення результативності маркетингової діяльності туристичного підприємства доцільно застосовувати комплекс сучасних інструментів просування туристичних послуг. Зокрема, ефективним заходом є розміщення рекламних матеріалів у безпосередній близькості до офісу підприємства, а також у місцях активного пасажиропотоку, таких як зупинки громадського транспорту. Важливим елементом комунікаційної політики є надання потенційним клієнтам актуальної інформації щодо режиму роботи підприємства, вартості послуг і переліку туристичних продуктів.

Для забезпечення стабільного попиту на туристичні послуги підприємству необхідно систематично аналізувати споживчі переваги клієнтів, їх фінансові можливості та рівень задоволеності якістю обслуговування. Підтримання постійного зв'язку з клієнтами, використання цифрових каналів комунікації та активна присутність у соціальних мережах сприяють формуванню довгострокових відносин із споживачами та підвищенню рівня їх лояльності до підприємства.

Особливу роль у процесі комунікації з клієнтами відіграє менеджер із продажу туристичних послуг, який забезпечує оперативне реагування на

запити споживачів, консультування щодо туристичних продуктів і формування позитивного іміджу підприємства. У відповідь на ризики зниження платоспроможності населення стратегія розвитку туристичного підприємства повинна передбачати формування гнучкої системи туристичних пропозицій у різних цінових сегментах, що дозволить задовольнити потреби різних категорій клієнтів і забезпечити стабільність фінансових результатів діяльності.

Таблиця 3.3

**Оцінювання стратегічних можливостей і потенційних ризиків
розвитку туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» у
сучасних умовах господарювання**

Стратегічні можливості розвитку підприємства	Потенційні загрози зовнішнього середовища
– впровадження сучасних технологій управління та автоматизації бізнес-процесів;	– зміна споживчих уподобань клієнтів і поведінки туристів;
– підвищення професійного рівня персоналу та розвиток кадрового потенціалу;	– посилення конкурентної боротьби на туристичному ринку;
– розширення спектра туристичних напрямів і додаткових сервісів;	– економічна нестабільність і коливання валютного курсу;
– застосування інноваційних управлінських рішень у сфері туризму;	– політичні та соціально-економічні ризики в умовах воєнного стану;
– формування нових потреб і очікувань споживачів туристичних послуг;	– зниження рівня доходів населення та платоспроможного попиту;
– визначення та сегментація цільової аудиторії підприємства;	– ризик втрати постійної клієнтської бази;
– розвиток партнерських відносин із туристичними операторами та іншими суб'єктами ринку;	– залежність від надійності партнерів і постачальників туристичних послуг;
– посилення взаємодії з громадськістю та формування позитивного іміджу підприємства;	– скорочення життєвого циклу туристичних продуктів;
– підвищення стандартів якості обслуговування клієнтів;	– сезонні коливання попиту на туристичні послуги;
– розширення ринкової частки підприємства за рахунок нових сегментів споживачів;	– уповільнення темпів розвитку туристичного ринку;
– освоєння нових категорій туристичних послуг і туристичних продуктів;	– поява нових конкурентів і розширення їхніх маркетингових можливостей;
– активне використання інформаційних технологій у туристичній діяльності;	– обмеженість державної підтримки туристичної галузі в кризових умовах.
– зростання доходів підприємства завдяки збільшенню обсягів реалізації туристичних послуг.	

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

За результатами проведеного стратегічного аналізу для туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» доцільно обрати стратегію концентрованого зростання, яка передбачає підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок посилення його позицій на існуючому ринку та розширення спектра туристичних послуг. Реалізація цієї стратегії може здійснюватися через декілька взаємопов'язаних напрямів розвитку.

По-перше, важливим є зміцнення позицій підприємства на існуючому ринку шляхом підвищення якості туристичних послуг, удосконалення системи обслуговування клієнтів і впровадження сучасних моделей прийняття управлінських рішень. По-друге, необхідно здійснювати пошук нових сегментів ринку та розширювати клієнтську базу підприємства через використання інноваційних маркетингових інструментів і цифрових технологій. По-третє, важливим напрямом розвитку є створення нових туристичних продуктів і модернізація існуючих послуг відповідно до потреб сучасних споживачів.

На основі результатів SWOT-аналізу визначено ключові управлінські заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства:

- впровадження сучасних інформаційних технологій у процес організації туристичних послуг;
- удосконалення маркетингової політики підприємства та розвиток цифрових каналів просування;
- формування програм лояльності для постійних клієнтів і стимулювання збуту туристичних послуг;
- підвищення рівня професійної підготовки персоналу;
- розширення асортименту туристичних продуктів відповідно до потреб різних груп споживачів.

Таким чином, ефективність діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, узгоджувати стратегічні цілі підприємства з наявними ресурсами та адаптувати

організаційну діяльність до змін зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій і досягнення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2 Удосконалення стратегічних підходів до розвитку туристичного підприємства на основі сучасних управлінських інструментів

Основною метою стратегічного розвитку туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» є забезпечення стабільного зростання фінансових результатів діяльності шляхом підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг, впровадження сучасних моделей управління та адаптації до змін ринкового середовища. У сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва оперативно реагувати на економічні та соціальні виклики, використовувати інноваційні технології та забезпечувати високий рівень сервісу.

Маркетингова політика підприємства спрямована на довгостроковий розвиток, зміцнення позицій на туристичному ринку та формування позитивного іміджу компанії серед клієнтів і партнерів. Особливістю діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» є орієнтація на індивідуальний підхід до клієнтів, розвиток сучасних туристичних продуктів і використання цифрових каналів комунікації для просування послуг. Важливим стратегічним завданням підприємства є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, розширення клієнтської бази та збереження національної туристичної ідентичності через популяризацію культурної спадщини України.

З урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності підприємства

визначено ключові стратегічні напрями розвитку, які спрямовані на підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища:

- підвищення рівня якості туристичних послуг і стандартизація процесів обслуговування клієнтів;
- розвиток нових туристичних напрямів і впровадження інноваційних сервісів;
- розширення клієнтської бази через активізацію маркетингової діяльності;
- використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління підприємством;
- оптимізація організаційної структури та підвищення ефективності роботи персоналу.

Для досягнення зазначених стратегічних цілей підприємству доцільно впровадити комплекс організаційних і управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення результативності діяльності. Зокрема, важливим є чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками, впровадження системи мотивації персоналу та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства є використання сучасних технологій управління продажами туристичних послуг. Застосування цифрових платформ, CRM-систем і автоматизованих інформаційних систем дозволяє підвищити швидкість обробки замовлень, забезпечити ефективний контроль за виконанням завдань і покращити якість взаємодії з клієнтами.

З метою підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства доцільно вдосконалити систему формування цін і маркетингових інструментів просування туристичних послуг. Основними напрямками розвитку цінової політики підприємства є:

- формування гнучкої системи тарифів з урахуванням попиту та фінансових можливостей клієнтів;
- оптимізація витрат на туристичні послуги через розвиток партнерських відносин із постачальниками;
- застосування програм лояльності для постійних клієнтів;
- впровадження системи сезонних знижок і спеціальних пропозицій;
- аналіз цінової політики конкурентів і адаптація власної стратегії до ринкових умов.

Важливим елементом маркетингової стратегії є розвиток цифрових каналів комунікації, зокрема використання соціальних мереж, контекстної реклами та електронних розсилок. Це дозволяє підвищити рівень впізнаваності бренду підприємства, залучити нових клієнтів і зміцнити довгострокові відносини з постійними споживачами.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є професійний розвиток персоналу. У сучасних умовах туристичні підприємства потребують фахівців, здатних швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, використовувати сучасні технології та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

З метою підвищення рівня професійної підготовки персоналу підприємству рекомендовано:

- організовувати регулярні навчальні тренінги з технік продажу та комунікації з клієнтами;
- впроваджувати систему наставництва для нових працівників;
- застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення мотивації персоналу;
- оцінювати ефективність роботи працівників за допомогою системи ключових показників результативності (KPI).

Аналіз альтернативних варіантів підвищення ефективності роботи відділу продажів показав, що залучення зовнішнього консультанта для навчання персоналу є економічно доцільнішим рішенням порівняно з наймом

нового працівника, оскільки дозволяє підвищити кваліфікацію всіх співробітників одночасно та забезпечити узгодженість їх дій у процесі обслуговування клієнтів.

Для забезпечення стабільного розвитку туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» доцільно реалізувати такі управлінські заходи:

- Впровадити сучасні інформаційні технології та автоматизовані системи управління клієнтською базою.
- Розробити стратегічний план маркетингової діяльності підприємства.
- Активізувати рекламну діяльність через цифрові канали комунікації.
- Розширити спектр туристичних послуг і впровадити нові туристичні напрямки.
- Запровадити систему оцінювання ефективності діяльності персоналу.
- Удосконалити організаційну структуру управління підприємством.
- Забезпечити постійний моніторинг змін ринкового середовища та поведінки споживачів.

Отже, впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» у сучасних соціально-економічних умовах. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити фінансову стабільність і забезпечити стійкий розвиток на туристичному ринку.

Комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю, розвитку персоналу та цифровізації бізнес-процесів створює передумови для ефективного функціонування підприємства, підвищення якості туристичних послуг і формування довгострокових конкурентних переваг

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету дослідження, яка полягала у розробленні та впровадженні сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» в умовах динамічного розвитку туристичного ринку та сучасних соціально-економічних викликів в Україні. Проведене дослідження дозволило сформулювати комплекс теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення системи управління та підвищення результативності його діяльності.

У ході реалізації поставлених завдань було отримано такі науково-практичні результати:

1. Досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком туристичних підприємств, що розглядається як багаторівнева система управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку в умовах глобалізації, цифровізації бізнес-процесів і трансформації туристичного середовища.

2. Узагальнено та систематизовано підходи до класифікації стратегій розвитку підприємств туристичної галузі за різними критеріями, зокрема за рівнем управління, масштабом впливу, функціональним призначенням і напрямками реалізації. Запропоновано розширення класифікаційних ознак стратегій шляхом включення додаткових критеріїв, що враховують особливості функціонування підприємств туристичної сфери в умовах підвищеної невизначеності та конкурентного середовища.

3. Обґрунтовано доцільність використання системного підходу до управління діяльністю туристичного підприємства, який передбачає

інтеграцію стратегічних, організаційних, фінансових і маркетингових рішень у єдину систему управління. Такий підхід забезпечує узгодженість дій керівництва та персоналу, підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє формуванню стабільних конкурентних переваг підприємства.

4. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР», який засвідчив позитивну динаміку обсягів реалізації туристичних послуг і стабільне отримання прибутку в досліджуваний період. Водночас встановлено наявність певних ризиків, пов'язаних із сезонністю попиту, коливанням туристичних потоків, змінами платоспроможності населення та впливом зовнішніх економічних факторів, що потребує вдосконалення механізмів стратегічного планування та управління фінансовими ресурсами.

5. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства, що дозволило визначити ключові фактори формування попиту на туристичні послуги, рівень конкурентного тиску на ринку та основні напрями розвитку туристичного бізнесу в сучасних умовах. Встановлено, що конкурентними перевагами підприємства є оперативність обслуговування клієнтів, індивідуальний підхід до формування туристичних продуктів і раціональна структура витрат на надання послуг.

6. Досліджено ефективність використання цифрових каналів комунікації та інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. Визначено, що найбільш результативними інструментами просування туристичних послуг є пошукові системи та соціальні мережі, зокрема Google, Instagram, Facebook і TikTok, які забезпечують високий рівень охоплення цільової аудиторії та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку туристичних послуг.

7. Встановлено, що використання цифрових рекламних платформ сприяє збільшенню кількості контактів із потенційними клієнтами та зростанню доходів підприємства. Аналіз результатів рекламної діяльності засвідчив значну кількість переглядів інформації про підприємство в мережі

Інтернет і позитивний економічний ефект від використання онлайн-реклами, що підтверджує доцільність подальшого розвитку цифрових маркетингових інструментів.

8. Проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства, який дозволив визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. За результатами аналізу обґрунтовано вибір стратегії концентрованого зростання, що передбачає зміцнення позицій підприємства на існуючому ринку, освоєння нових сегментів споживачів і розширення асортименту туристичних послуг.

9. Розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема впровадження сучасних маркетингових інструментів, удосконалення системи управління клієнтською базою, оптимізацію цінової політики, підвищення рівня якості обслуговування та розширення спектра туристичних послуг відповідно до потреб споживачів.

10. Запропоновано удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом оптимізації розподілу функціональних обов'язків персоналу, введення відповідальної посади за розвиток додаткових туристичних послуг і залучення зовнішнього консультанта для підвищення професійної компетентності працівників. Проведений економічний аналіз підтвердив, що використання консультаційних послуг є більш ефективним і економічно доцільним порівняно з наймом нового співробітника.

11. Обґрунтовано необхідність модернізації системи управління продажами туристичних послуг шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, розвитку цифрових каналів комунікації та використання інструментів інтернет-маркетингу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу, розширення клієнтської бази та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що

впровадження сучасних моделей і методів прийняття управлінських рішень є важливою передумовою забезпечення ефективної діяльності туристичного підприємства в умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції на ринку туристичних послуг. Реалізація запропонованих управлінських заходів дозволить ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» підвищити рівень конкурентоспроможності, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління діяльністю туристичного підприємства базується на поєднанні стратегічного планування, інноваційних управлінських підходів, цифровізації бізнес-процесів і розвитку кадрового потенціалу. Саме комплексне використання цих інструментів створює передумови для сталого функціонування підприємства, підвищення його економічної ефективності та формування конкурентних переваг на сучасному туристичному ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н., Гришко В. Особливості управління та моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. Економіка і регіон. 2020. № 4(79). С. 54–61. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4\(79\).2165](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.4(79).2165) (дата звернення: 12.01.2026).
2. Білецька Н., Папп В., Білецький В. Вплив конвергентних технологій на управління бізнес-процесами туристичного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-59> (дата звернення: 14.02.2026).
3. Благун І., Румянцева І. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туризму в Україні в кризових умовах. Věda a perspektivy. 2024. № 2. С. 56–65. URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2\(33\)-56-65](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-2(33)-56-65) (дата звернення: 07.03.2026).
4. Виговський Д., Конарівська О. Стан та розвиток малого бізнесу у туризмі України. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. №2 (104). С. 81-87. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.12> (дата звернення: 10.01.2026).
5. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-strategiyi-regionalnogo-rozvitku-na-20212027-t50820> (дата звернення: 14.02.2026).
6. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-roci-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-vzhe-nadiyshlo-616-mln-grn> (дата звернення 26.02.2026).
7. Джинджоян В.В., Корнєєв М.В., Ходак О.В., Небаба Н.О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навч. посіб. Київ : Видавництво "Каравела", 2024. 376 с.
8. Дзяна Г., Дзяний Р. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах мінливості та ситуаційної невизначеності. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 8. С.339 – 352. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-339-352](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-339-352) (дата звернення: 06.01.2026)

9. Долинська О., Біницька О., Гільберг Т. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-7> (дата звернення: 15.03.2026).

10. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. / Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 544 с.

11. Економіка, менеджмент, маркетинг туризму та гостинності. Навч. посібник. / Перерва П.Г., Матросова В.О., Проскурня О.М., Кобєлева Т.О., Косенко А.В. та інші. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2020. 893 с.

12. Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. Економіка та управління національним господарством. 2022. № 8 (24). С. 72–80. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/277124> (дата звернення 02.01.2026).

13. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства: підручник. - Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. - 700 с.

14. Кривоберець М.М. Розвиток туризму в постпандемічний період: тенденції та заходи підтримки. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. № 1 (64). С. 48–53. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-6> (дата звернення: 15.03.2026).

15. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. Технологія управління бізнес-професами туристичних підприємств: концептуальні засади та інструментарій формалізації. Науковий вісник ОДЕУ. 2025. № 12 (337). С.96 – 103. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-12-337-96-103> (дата звернення: 05.01.2026)

16. Ленко, І. Дослідження системи управління ризиками туристичних підприємств: статистичний аспект. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-27> (дата звернення: 11.03.2026).

17. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Інноваційні інформаційно-

комунікативні технології у сфері туризму. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-26> (дата звернення: 21.02.2026).

18. Маковецька Н.В., Ніколаєва Т.В. Особливості антикризового управління туристичним підприємством в умовах воєнного часу. II Міжнародна науково-практична конференція «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» Запоріжжя : Запорізька політехніка, 2023. С. 383–387. URL: <https://old.zp.edu.ua/conference-2023-1-6> (дата звернення 06.03.2026).

19. Мандзюк Н. Л., Манько А. М. Менеджмент у туризмі : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.

20. Менеджмент туристичної індустрії. Підручник у 3-х частинах / Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., Цепенда М.В. та ін. Чернівці: ЧНУ імені Ю. Федьковича, 2019. 440 с.

21. Мілінчук О.В. Стан малого туристичного бізнесу України: роль готельно-ресторанної складової в його розвитку. Інфраструктура ринку. 2020. № 41. С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure41-9> (дата звернення: 10.02.2026).

22. Морозова О., Грановська В., Крикунова В. Економіка туризму : навч. посібник. Одеса : Олді+, 2021. 316 с.

23. Музиченко-Козловська О. В., Яворський Р.І. Сутність поняття «туризм», «турист» та «туристичний кластер». SMEU. 2024; Випуск 6, Номер 1. С. 28-37. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.028>. (дата звернення: 07.02.2026).

24. Нещадим, Л. Маркетингові аспекти управління туристичним підприємством: екотренди та діджиталізація. Економічні горизонти. 2024. №1(27). С.100–108. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298820](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298820) (дата звернення: 13.01.2026).

25. Нікітенко К.С. Особливості менеджменту туристичного бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 5

(275). С. 34-40. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic-Katerina-S.-Nikitenko-34-40.pdf (дата звернення: 13.02.2026).

26. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68. URL: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.01.055> (дата звернення: 06.03.2026).

27. Офіційні дані ТОВ «БУМЕРАНГ ТУР» URL: <https://boomerang-tour.com.ua/> (дата звернення: 04.02.2026).

28. Пшенична Т.М. Основи менеджменту та маркетингу : конспект лекцій. навчальний посібник. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2025. 81 с.

29. Роїк, О., Заневич, Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. Економіка і регіон. 2024. № 4(95). С. 40–47.. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605) (дата звернення 02.01.2026).

30. Світлична В.Ю., Александрова С.А. Економіка туризму : підручник. Харків, нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМЕ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.

31. Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19> (дата звернення: 15.01.2026).

32. Тимошенко Т., Богославець О., Царук В. Менеджмент туристичної діяльності прикордонних територій та громад України через призму сталого соціо-еколого-економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2025. №71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-161> (дата звернення: 15.03.2026).

33. Цвілій С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в туризмі :

навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

34. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Малі підприємства у сфері готельно-туристичного бізнесу: вплив коронавірусу. Інфраструктура ринку. 2020. № 50. С. 209–212. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure50-34> (дата звернення: 04.03.2026).

35. Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В. Менеджмент туризму : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 216 с.

36. Щука Г.П. Туроперейтинг у питаннях та відповідях: навч.посібник. Берегове : ЗУІ. 2023 . – 90 с.

37. Ярмола К.М. Антикризове управління в туризмі. БізнесІнформ. 2022. № 11. С. 169–176. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-169-176> (дата звернення: 11.01.2026).

38. Яценко В. М., Скіданов О. А. Організація та бізнес-планування діяльності туристичних підприємств. Modern Economics. 2024. № 45(2024). С. 109-114. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V45\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V45(2024)-15) .(дата звернення: 09.01.2026).

39. Karl Marx on Society and Social Change: With Selections by Friedrich Engels. University of Chicago Press.1975. 248 p.

40. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989. 661 p.

41. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.

42. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2004. – 592 p.