

**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 технологій управління на
туристичному підприємстві»**

Виконав:

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

Освітньої програми: «Менеджмент туризму та
готельного бізнесу»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Фоменчук Ігор Віталійович

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

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

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ 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 студента

Фоменчук Ігоря Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи «Впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві»

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/)

Вихідною базою для виконання кваліфікаційної роботи на тему «Впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві» слугували такі матеріали:

– нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність туристичних підприємств та використання інформаційних і цифрових технологій в управлінні бізнесом;
– наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифрової трансформації, інноваційного менеджменту, інтернет-технологій та сучасних підходів до управління туристичними підприємствами;

– статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку туристичної галузі, рівня цифровізації підприємств сфери туризму в Україні та світі;

– офіційні дані та відкриті джерела щодо діяльності туристичного підприємства «Аккорд Тур»;

– матеріали офіційного веб-сайту підприємства, цифрових платформ бронювання, CRM-систем, мобільних додатків та соціальних мереж компанії;

– внутрішня інформація про організацію діяльності туристичного підприємства (структура управління, бізнес-процеси, особливості надання туристичних послуг, використання ІТ-рішень);

– навчально-методичні матеріали з дисциплін «Менеджмент», «Маркетинг»,

«Інформаційні системи в управлінні», «Інноваційний менеджмент»;

– результати власних досліджень автора, отримані в процесі аналізу, узагальнення та оцінки ефективності впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 85 сторінок друкованого тексту, включає таблиці, рисунки та список використаних джерел.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 5 таблицях та 3 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	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 ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «АККОРД-ТУР»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	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

Фоменчук Ігор Віталійович. «Впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві» — Рукопис.

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

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкою цифровізацією туристичної галузі та необхідністю впровадження сучасних технологій управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери туризму. В умовах трансформації ринку цифрові інструменти стають ключовим фактором підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів та покращення якості обслуговування клієнтів.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне оцінювання ефективності впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення його цифрової стратегії в умовах динамічного розвитку ринку туристичних послуг.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічного моделювання та розрахунково-аналітичні методи.

Ключові слова: туристичне підприємство, технології управління, цифрова трансформація, CRM-системи, онлайн-бронювання, інтернет-технології, інтернет-маркетинг, клієнтський досвід.

ANNOTATION

Fomenchuk Ihor Vitaliiiovych. “Implementation of Modern Management Technologies at a Tourism Enterprise” — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Bachelor's degree — Odesa Institute of PJSC “Higher Educational Institution “IAPM”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the rapid digital transformation of the tourism industry and the need to implement modern management technologies to ensure the competitiveness of tourism enterprises. In the context of market transformation, digital tools become a key factor in improving managerial decision-making, optimizing business processes, and enhancing service quality.

The purpose of the qualification thesis is a comprehensive assessment of the effectiveness of implementing modern management technologies at a tourism enterprise and the development of practical recommendations for improving its digital strategy in the conditions of dynamic development of the tourism market.

In the course of the research, a set of general scientific and special methods was used, including analysis and synthesis, comparison, generalization, systems approach, economic and statistical analysis, graphical modeling, and calculation-analytical methods.

Key words: tourism enterprise, management technologies, digital transformation, CRM systems, online booking, Internet technologies, Internet marketing, customer experience.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	9
1.1. Сутність та особливості управління туристичними підприємствами	9
1.2. Сучасні тенденції розвитку туристичної сфери та вплив технологій на її управління.....	20
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «АККОРД-ТУР»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Аккорд- Тур».....	34
2.2. Огляд сучасних інформаційних технологій, що застосовуються в ТОВ «Аккорд-Тур»	46
2.3. Аналіз ефективності управління на підприємстві «Аккорд-Тур»	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	63
3.1. Обґрунтування вибору технологічних рішень для модернізації системи управління ТОВ «Аккорд-Тур»	63
3.2. Алгоритм впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства «Аккорд Тур».....	70
3.3. Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку цифрових технологій у туризмі	74
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Епоха загальної цифровізації та стирання економічних кордонів докорінно змінила структуру управління в туристичному секторі. Сьогодні життєздатність туристичного бізнесу безпосередньо залежить від його здатності інтегрувати інтелектуальні технології у власну операційну модель. Оскільки туризм є надзвичайно чутливим до зовнішніх коливань, перехід від класичних методів адміністрування до високотехнологічних управлінських стратегій стає не просто перевагою, а базовою умовою виживання на ринку.

Необхідність дослідження зумовлена тим, що традиційні механізми управління втрачають ефективність під тиском інформаційних потоків. Впровадження хмарних сервісів, автоматизованих систем дистрибуції та аналітики на основі Big Data дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні ресурси, а й створювати персоналізований клієнтський досвід, що є ключовим для сталого зростання в умовах нестабільності.

Метою роботи є розробка стратегічних орієнтирів та практичних рекомендацій щодо інтеграції сучасних управлінських технологій для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності туристичного оператора.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методологічні засади менеджменту в туристичній галузі в умовах цифрової трансформації;
- дослідити глобальні тренди туристичного ринку та визначити ступінь впливу інновацій на структуру управлінських процесів;
- надати комплексну характеристику господарської діяльності та ринкових позицій ТОВ «Аккорд-Тур»;
- здійснити діагностику чинного стану цифровізації та використання інформаційних ресурсів на підприємстві;

- провести аудит ефективності впроваджених CRM-систем та інструментів автоматизації бізнес-процесів;
- обґрунтувати перспективні напрями впровадження новітніх технологій менеджменту для оптимізації діяльності компанії.

Об'єктом дослідження є сукупність сучасних інформаційно-управлінських технологій, що забезпечують функціонування суб'єктів туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є організаційно-економічні відносини та прикладні аспекти впровадження інноваційних методів управління в діяльність туристичної компанії «Аккорд-Тур».

Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили об'єктивність і системність дослідження. Зокрема, використано: абстрактно-логічний метод — для уточнення понятійного апарату та формування висновків; компаративний аналіз — для порівняння традиційних і цифрових моделей управління та оцінки позицій підприємства; економіко-статистичний метод — для аналізу фінансової звітності ТОВ «Аккорд-Тур» і динаміки показників діяльності; SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; методи систематизації та класифікації — для упорядкування інформації щодо цифрових технологій; графічний метод — для наочного подання результатів дослідження у вигляді схем і діаграм.

Інформаційною та теоретичною основою дослідження стали фундаментальні праці провідних вітчизняних і закордонних науковців у галузі стратегічного менеджменту, інноваційного маркетингу та цифровізації сфери послуг. Емпіричну базу роботи склали: нормативно-правові акти, що регулюють туристичну діяльність; внутрішня управлінська та фінансова звітність ТОВ «Аккорд-Тур»; статистичні дані профільних державних інституцій та міжнародних туристичних організацій; результати моніторингу ринку цифрових рішень для турбізнесу.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні ефективних інструментів впровадження сучасних управлінських технологій у діяльність туристичних підприємств. Також розроблено алгоритм інтеграції цифрових рішень у щоденні бізнес-процеси компанії.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів туристичними організаціями для вдосконалення управлінських процесів, підвищення продуктивності персоналу, розширення клієнтської бази та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи сформована відповідно до поставленої мети та завдань дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, який налічує 39 найменувань і додатки. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок, у тому числі 13 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність та особливості управління туристичними підприємствами

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується трансформацією туристичної галузі з допоміжного сектору на потужний каталізатор макроекономічного поступу. Управління туристичним підприємством у таких умовах виходить за межі класичного адміністрування, перетворюючись на складну систему стратегічного маневрування в умовах високої невизначеності.

Сутність управління в туризмі полягає у цілеспрямованому впливі на ресурси (людські, фінансові, технологічні) для створення туристичного продукту, який би максимально задовольняв специфічні потреби споживача за умови забезпечення прибутковості бізнесу [25].

Туристична організація постає центральним суб'єктом у системі галузевого менеджменту, виконуючи роль сполучної ланки, що забезпечує цілісність управлінської вертикалі. Її функціонування не є ізольованим; навпаки, воно базується на інтенсивній синергії з іншими учасниками ринку, де ефективність роботи організації прямо пропорційно впливає на продуктивність усієї дестинації.

У Державній програмі розвитку туризму роки серед ключових завдань визначено вдосконалення управлінської структури у сфері туризму як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях, а також координацію діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади з цього питання [7].

У зв'язку з цим виникає потреба у ґрунтовному теоретичному аналізі поняття «управління», зокрема його сутності, етапів розвитку, основних характеристик та чинників, що визначають ефективність управлінських процесів у різних сферах діяльності.

Сьогодні у науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «управління». Для його більш глибокого розуміння доцільно розглянути найпоширеніші визначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові підходи до трактування категорії «управління»

Підхід	Сутність трактування	Ключовий акцент
Функціональний	Сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій (планування, організація, мотивація, контроль).	Управління як виконання адміністративних функцій.
Системний	Вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою переведення системи у новий, більш якісний стан	Розгляд підприємства як цілісного організму в межах зовнішнього середовища.
Процесний	Безперервна серія взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети.	Орієнтація на динаміку та логічну послідовність дій.
Ситуаційний	Вибір методів управління залежно від конкретних обставин та умов, у яких перебуває організація.	Гнучкість та адаптивність управлінських рішень до змін ринку.
Ресурсний	Процес оптимального розподілу та використання обмежених ресурсів (фінансових, людських, часових).	Максимізація ефективності використання потенціалу підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Як свідчить аналіз сучасних теоретичних і практичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних науковців, що досліджують різні аспекти трактування поняття «управління», спостерігається відсутність єдності термінологічного підходу. Це зумовлено багатовекторністю самого управління, яке може розглядатися як процес, функція, система, наука та

мистецтво одночасно, що, у свою чергу, сприяє постійному розширенню його теоретико-методологічної бази новими підходами та концепціями [30].

Водночас управління розглядається як багатогранний економічний феномен, що відображає розвиток економічних взаємозв'язків і реалізується щодо різних процесів, об'єктів або систем. Його основною функцією є забезпечення стабільності цих систем або їх цілеспрямоване перетворення відповідно до визначених цілей розвитку [18].

У науковій літературі поряд із терміном «управління» також широко використовується поняття «менеджмент». Українські науковці трактують ці категорії як: спосіб взаємодії з людьми; сукупність управлінських умінь та адміністративних навичок для забезпечення ефективної діяльності персоналу; управлінський апарат (служби, відділи, підрозділи); а також систему методів, інструментів, функцій і підходів до управління організаціями з метою підвищення результативності їх діяльності.

Туристичне підприємство є ключовим елементом туристичної галузі, а його сутність також охоплює широкий спектр різноманітних наукових трактувань.

Таблиця 1.2

Ключові підходи до визначення поняття терміну "туристичне підприємство"

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

Джерело: побудовано автором на основі [26]

На думку В. С. Кучеренка, туристичне підприємство є самостійним господарським суб'єктом, який має юридичний статус і здійснює комерційну діяльність, а також певні науково-дослідні розробки з метою отримання прибутку.

Т. В. Момонт розглядає його як підприємницьку структуру, що займається формуванням і реалізацією туристичного продукту та організовує процес його споживання. О. М. Кальченко визначає туристичні підприємства як організаційні одиниці, діяльність яких пов'язана з наданням туристичних послуг або виробництвом супутніх товарів. У свою чергу, Р. М. Школа характеризує їх як виробничо-господарські структури різних форм власності (державної, приватної, акціонерної, у формі товариств з обмеженою відповідальністю тощо), що забезпечують населення туристичними продуктами та послугами.

Узагальнюючи, туристична діяльність розглядається як сфера виробничо-сервісного характеру, спрямована на формування та реалізацію комплексу туристичних послуг, а також організацію подорожей із різною метою.

Сьогодні туристична галузь України належить до динамічно розвиваних секторів національної економіки, що характеризується поступовим зростанням обсягів туристичного продукту, розширенням спектра послуг та активізацією підприємницької ініціативи. При цьому розвиток галузі значною мірою відбувається в умовах обмеженої прямої державної фінансової підтримки, що підвищує роль ринкових механізмів, конкуренції та ефективного управління підприємствами (рис. 1.1).

Туристична індустрія виступає складною багаторівневою системою, до складу якої входить значна кількість взаємопов'язаних суб'єктів господарювання. До них належать туристичні оператори і агенції, готельні підприємства, заклади харчування, транспортні компанії, екскурсійні бюро, заклади дозвілля та інші організації сфери послуг. Усі ці елементи тісно

взаємодіють між собою, формуючи єдиний комплекс туристичного обслуговування.

Головною метою функціонування цієї системи є задоволення різноманітних потреб населення у подорожах, відпочинку, оздоровленні, культурному та пізнавальному розвитку. Водночас ефективність туристичної індустрії значною мірою залежить від рівня координації між її учасниками, якості управлінських рішень та здатності підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема економічних, соціальних та політичних факторів.

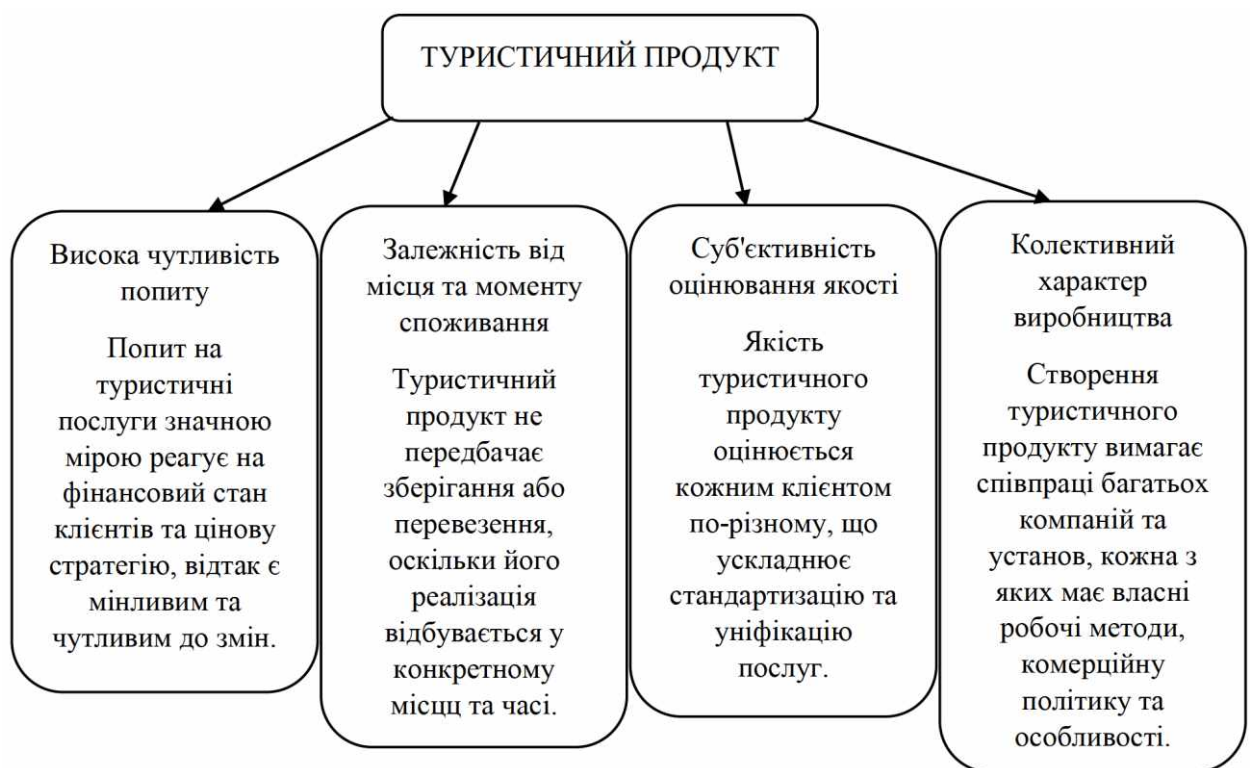


Рис. 1.1. Система координації управління у процесі формування туристичного продукту

Джерело: складено автором на основі [6]

На практиці менеджмент розглядається у трьох взаємопов'язаних вимірах: як процес управління людськими ресурсами в організації, як науковий напрям, що вивчає закономірності управлінської діяльності, а також як система управлінських органів і осіб, які забезпечують її реалізацію.

Економічне середовище функціонування системи управління підприємством визначається через його об'єкт, тобто підсистему, на яку спрямовано управлінський вплив. До таких об'єктів належать підприємства й організації, виробничі ресурси, елементи соціальної сфери, трудові колективи та окремі працівники, а також виробничі процеси і фактори виробництва [48].

Управлінська діяльність підприємств ґрунтується на реалізації сукупності функцій, які відображають послідовні етапи цілеспрямованого впливу на організацію праці та взаємодію персоналу в процесі виробництва. Саме функції управління є базовим елементом як теоретичних, так і практичних засад менеджменту, оскільки визначають його зміст на всіх рівнях. Вони забезпечують адаптацію управлінської системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

До загальних функцій управління відносять планування, організацію, координацію, регулювання, мотивацію та контроль. Окрім них, виокремлюють спеціальні функції, які поділяються на конкретні та специфічні залежно від особливостей діяльності підприємства.

Таблиця 1.2.

Спеціальні функції управління туристичним підприємством

Конкретні функції	- Підготовка до виробництва - Нормування і забезпечення ресурсами - Фінансове забезпечення - Технічне обслуговування - Реалізація продукції - Внутрішній облік - Інформаційне та господарське забезпечення - Оперативна діяльність
Специфічні функції	- Розробка рішення - Координування процесу втілення в життя - Нагляд за впровадженням прийнятих постанов - Здійснення управлінських постанов

Джерело: побудовано автором

У таблиці 1.2 наведено поділ спеціальних функцій управління на конкретні та специфічні. Конкретні функції, зокрема підготовка виробництва, нормування та ресурсне забезпечення, мають прикладний характер і

спрямовані на створення необхідних умов для здійснення основної діяльності підприємства.

Специфічні функції управління охоплюють більш широкий спектр завдань і включають фінансове, технічне, інформаційне та господарське забезпечення, а також організацію оперативної діяльності. Вони забезпечують комплексний підхід до управління підприємством і тісно взаємодіють із загальними функціями менеджменту, такими як планування, організація, мотивація та контроль.

Таким чином, спеціальні функції є важливим елементом системи управління підприємством, оскільки забезпечують її стабільне та ефективне функціонування на всіх рівнях організаційної структури.

У межах системного підходу управління туристичним бізнесом розглядається як багаторівнева структура, в якій чітко визначено взаємодію між адміністративним апаратом та операційними підрозділами, що безпосередньо надають послуги.

На рисунку 1.2 подано систему управління з позиції системного менеджменту, де суб'єктом управління виступає адміністрація та управлінський персонал туристичного підприємства. Об'єктом управління є туристи, а також працівники анімаційних, технічних та інших структурних підрозділів туристичного комплексу.

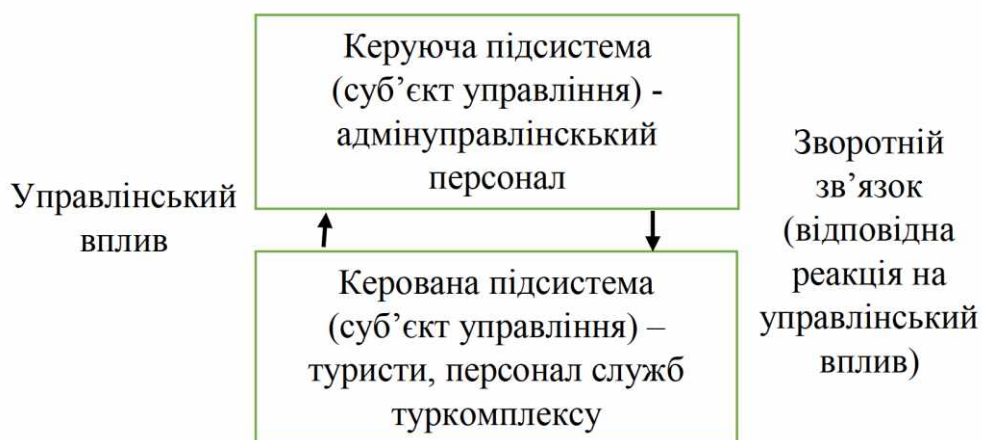


Рис. 1.2 Взаємозв'язки в системі управління

Джерело: побудовано автором на основі [29]

Така управлінська модель забезпечує ефективну координацію всіх процесів на туристичному підприємстві та сприяє узгодженій взаємодії між його структурними підрозділами. У межах системного підходу важливу роль відіграє зворотний зв'язок, який дозволяє здійснювати постійний контроль якості послуг, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Значну увагу також приділяють інтеграції функціональних підсистем, таких як маркетинг, логістика, фінансовий менеджмент, управління персоналом і сервісне обслуговування, в єдину цілісну систему управління.

Управління підприємством передбачає застосування комплексу методів, спрямованих на цілеспрямований вплив як на окремих працівників, так і на трудові колективи загалом. Такий вплив реалізується через адміністративні та економічні інструменти, а також шляхом створення сприятливих умов праці. Серед основних соціально-економічних методів управління можна виділити організацію змагань між підрозділами, впровадження прогресивних форм організації праці та розвиток демократичних засад управління [9].

Однією з ключових особливостей туризму як об'єкта управління є те, що він виступає специфічним видом людської діяльності. У зв'язку з цим при формуванні системи управління туристичним підприємством важливо враховувати особливості туристичного продукту та послуг. З огляду на це, можна виокремити такі загальні характеристики управління в туризмі: нематеріальний характер і швидкоплинність туристичного продукту; орієнтація на потреби клієнта при формуванні пропозиції; провідна роль маркетингової діяльності; індивідуалізований підхід до надання туристичних послуг.

Управління туристичною галуззю на державному рівні є складним багатокомпонентним процесом, що потребує узгодженого врахування економічних, соціальних, екологічних та правових чинників. Ефективна реалізація державної політики у цій сфері сприяє не лише зростанню доходів від туризму, а й розвитку інфраструктури, збереженню природної та

культурної спадщини, а також зміцненню міжнародного іміджу країни. Водночас відсутність належної координації на державному та регіональному рівнях може призвести до недооцінки потенціалу галузі, зниження її конкурентоспроможності та виникнення соціально-екологічних проблем.

Міжнародний досвід свідчить, що країни, у яких державна політика забезпечує збалансування інтересів бізнесу, охорони культурної спадщини та принципів сталого екологічного розвитку, досягають значно вищих економічних результатів у сфері туризму. Водночас як надмірне державне регулювання, так і його недостатній рівень можуть негативно впливати на ефективність розвитку туристичної галузі та знижувати результативність управлінських рішень.

У таблиці 1.3 наведено основні проблеми управління туристичними підприємствами на державному рівні в Україні, які підтверджуються дослідженнями вітчизняних та міжнародних експертів.

Таблиця 1.4

Основні проблеми державного регулювання туристичних підприємств

Категорія проблеми	Опис проблеми
Інвестиційна політика	Недостатній рівень інвестування туристичної галузі та несприятливі умови для залучення нових інвестицій
Регуляторне середовище	Недосконалість процедур реєстрації, ліцензування та отримання дозвільної документації для туристичних підприємств, а також надмірне адміністративне регулювання бізнес-процесів і обмежений рівень економічної свободи в країні.
Податкова та фінансова політика	Високе податкове навантаження та значна кількість обов'язкових платежів і зборів, поширеність тіньової економіки, інфляційні процеси й валютна нестабільність, а також низький рівень купівельної спроможності населення.
Конкурентне середовище	Значний рівень конкуренції на ринку туристичних послуг та надмірна кількість контролюючих органів, що здійснюють нагляд за діяльністю підприємств.
Кадрове забезпечення	Низький рівень професійної підготовки

Продовження табл. 1.4

Категорія проблеми	Опис проблеми
Інфраструктура та логістика	Невідповідність рівня розвитку транспортної інфраструктури потребам вітчизняних та іноземних туристів, низька якість наземних і повітряних перевезень за високої вартості послуг, а також недостатній рівень сервісного обслуговування на транспортних маршрутах і автомагістралях.
Макроекономічні та політичні чинники	Негативний вплив економічної нестабільності та політичної ситуації на розвиток туристичного бізнесу.

Джерело: складено автором

У процесі дослідження діяльності туристичних підприємств встановлено, що в сучасних умовах особливого значення набуває формування такої системи управління, яка поєднує ефективність управлінських рішень із здатністю організації функціонувати як самостійна та адаптивна економічна одиниця. Підприємства туристичної сфери повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та передбачати ринкові трансформації.

Аналіз зовнішніх умов функціонування туристичних підприємств (табл. 1.4) свідчить про наявність низки системних проблем, зокрема у регуляторному середовищі, податково-фінансовій політиці, конкурентному середовищі, кадровому забезпеченні, інфраструктурі та логістиці, а також під впливом макроекономічних і політичних чинників. Сукупність цих факторів суттєво ускладнює розвиток туристичного бізнесу та знижує його конкурентоспроможність.

Водночас глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, зміни споживчих уподобань, екологічні виклики та посилення конкуренції формують нові умови функціонування ринку туристичних послуг, до яких підприємства повинні швидко адаптуватися.

З огляду на це традиційні підходи до управління, що базуються переважно на забезпеченні якості, своєчасності та безпеки послуг, втрачають свою ефективність у динамічному середовищі. Це обумовлює необхідність

переходу до адаптивної моделі управління, яка враховує зміни у туристичних потоках, трансформацію структури попиту та інші ключові тенденції розвитку галузі [7].

Така модель передбачає гнучкість у прийнятті управлінських рішень, активне впровадження інновацій, оперативне реагування на потреби споживачів та формування стратегій на основі системного аналізу даних. У результаті адаптивне управління не лише забезпечує стабільність функціонування підприємства в умовах невизначеності, а й створює передумови для його довгострокового розвитку та підвищення конкурентних переваг.

Для забезпечення сталого розвитку та підтримання конкурентних позицій туристичні підприємства мають постійно впроваджувати інноваційні послуги, орієнтовані на сучасні потреби споживачів. Це можуть бути як нові формати туристичних продуктів, так і використання альтернативних каналів комунікації, інтерактивних сервісів, а також технологій віртуальної реальності та штучного інтелекту з метою персоналізації пропозицій.

Перспективним напрямом є поєднання туристичних продуктів із освітніми компонентами, зокрема вивченням іноземних мов або програмами професійного розвитку. Такі послуги сприймаються споживачами як інвестиція у власний розвиток, поєднуючи відпочинок із навчанням, що відповідає сучасним тенденціям орієнтації суспільства на самореалізацію та багатофункціональність. Водночас це створює можливості для формування стабільної цільової аудиторії та побудови довготривалих відносин із клієнтами.

У таких умовах управління туристичними підприємствами набуває комплексного характеру та має поєднувати операційну ефективність із стратегічною орієнтацією. Воно повинно враховувати зміни попиту, динаміку ринку, трансформацію споживчих пріоритетів і необхідність швидкої адаптації до зовнішнього середовища. Управлінський персонал має систематично аналізувати поведінку споживачів, відстежувати конкурентні

тенденції та активно застосовувати цифрові інструменти для оптимізації використання ресурсів і підвищення ефективності діяльності.

Отже, специфіка сучасного управління в туристичній сфері полягає у поєднанні клієнтоорієнтованості, інноваційності та гнучкості. Саме такий підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й формувати нові ринкові тенденції, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги.

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

У сучасних умовах цифровізація охоплює практично всі аспекти управління туристичним бізнесом. Її значення полягає не лише у впровадженні новітніх технологій, а й у формуванні принципово нових бізнес-моделей функціонування підприємств. Якщо раніше туристичні продукти реалізовувалися переважно через посередників, то нині все більшого поширення набуває їх просування та продаж у цифровому середовищі, що змушує компанії оперативно адаптувати свої послуги до змінюваних потреб споживачів [56].

Цифровізація протягом останніх років залишається однією з провідних тенденцій розвитку бізнесу та важливим чинником його трансформації. Використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій суттєво змінює не лише бізнес-процеси, а й підходи до взаємодії з клієнтами, організації обслуговування та просування туристичних продуктів.

Під цифровізацією (digitalization) розуміють процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності людини — від повсякденного спілкування до складних виробничих процесів. Це передбачає перехід від традиційних форм взаємодії до кіберфізичних систем, у яких поєднуються фізичні та цифрові компоненти. Фактично відбувається перенесення значної частини

економічної та соціальної активності у віртуальне середовище, що зумовлює нові вимоги до управління підприємствами, зокрема в туристичній галузі [33].

Розвиток цифрового туризму значною мірою обумовлений появою та впровадженням інноваційних технологій, спрямованих на підвищення якості обслуговування клієнтів і розширення спектра туристичних послуг.

В умовах формування інформаційно-комунікаційного суспільства суттєво трансформується система взаємодії між усіма учасниками туристичного ринку — постачальниками, посередниками та споживачами туристичних послуг. Інформація стає стратегічно важливим ресурсом, який впливає на формування споживчих очікувань і визначає привабливість.

Сьогодні на ринку представлена значна кількість програмних продуктів, призначених для автоматизації управлінських процесів на підприємствах різних галузей економіки. Проведений аналіз спеціалізованого програмного забезпечення для туристичної сфери дозволяє виокремити найбільш поширені рішення, які активно використовуються суб'єктами туристичної діяльності та користуються стабільним попитом (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Автоматизація туристичного бізнесу з використанням українських ІТ-рішень

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

Аналіз представлених програмних продуктів свідчить, що кожне з ІТ-рішень має власні функціональні переваги та певні обмеження, які визначають доцільність їх застосування в туристичних підприємствах. Одні системи більше орієнтовані на внутрішню оптимізацію бізнес-процесів, інші — на покращення взаємодії з клієнтами або на збір і обробку маркетингової інформації. У зв'язку з цим вибір конкретного програмного забезпечення повинен здійснюватися з урахуванням реальних потреб компанії, її масштабу, організаційної структури, фінансових можливостей та специфіки туристичної діяльності.

Водночас використання лише програмних інструментів автоматизації не гарантує стабільного підвищення ефективності та прибутковості підприємства. Жодна технологія, навіть найсучасніша, не здатна компенсувати відсутність чіткої стратегії розвитку або недостатній рівень взаємодії між структурними підрозділами.

Досягнення реальних результатів у процесі цифрової трансформації туристичних підприємств можливе лише за умови системного підходу, який передбачає не тільки впровадження технічних рішень, але й організаційні зміни, розвиток професійних компетенцій персоналу, удосконалення корпоративної культури та забезпечення гнучкого управління.

Забезпечення високого рівня якості обслуговування та індивідуалізованого підходу до кожного клієнта можливе лише за умови комплексного застосування цифрових технологій, зокрема ресурсів мережі Інтернет. Використання онлайн-платформ, мобільних додатків, інтерактивних сервісів, CRM-систем і автоматизованих систем бронювання сприяє не лише оптимізації внутрішніх процесів, а й підвищенню якості взаємодії з клієнтами.

Завдяки цим інструментам туристичні підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни попиту, здійснювати аналіз поведінки споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності клієнтів.

Особливості діяльності підприємств сфери туризму та послуг полягають у необхідності швидкого створення та впровадження туристичного продукту, а також автоматизації супутніх бізнес-процесів. Ринок туристичних послуг характеризується високою динамічністю, сезонністю та значною залежністю від зовнішніх чинників, таких як економічна ситуація, політична стабільність, природно-кліматичні умови тощо. У зв'язку з цим виникає потреба у використанні гнучких технологічних рішень, які дозволяють швидко адаптувати пропозицію до змін потреб споживачів.

Досягнення зазначених цілей можливе завдяки впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також інтеграції цифрових рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Отже, інноваційна діяльність у туристичній галузі спрямована на створення нових туристичних продуктів у стислі строки або модернізацію вже існуючих, а також на вдосконалення транспортного, готельного та сервісного обслуговування. Це дає змогу розширити асортимент послуг і краще відповідати потребам сучасних туристів, які орієнтуються на швидкість, комфорт, доступність інформації та онлайн-взаємодію. Важливим напрямом також є впровадження екологічних інновацій і розвиток концепції сталого туризму, що набуває все більшої актуальності у світовій практиці.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка галузевих підходів до впровадження інформаційних технологій, орієнтованих на специфічні потреби туристичних підприємств. Такі підходи мають передбачати адаптацію цифрових інструментів до масштабів компанії, її бізнес-моделі, особливостей цільової аудиторії та наявних ресурсів.

Вони повинні враховувати специфіку галузі та виклики, пов'язані з процесами цифрової трансформації, зокрема нерівномірний рівень цифровізації в різних регіонах, недостатню підготовку кадрів у сфері ІТ та туризму, а також потребу у стандартизації інформаційних систем і бізнес-процесів.

У таблиці 1.6 наведено вплив сучасних технологій на систему управління туристичною галуззю, що наочно підтверджує необхідність комплексного впровадження цифрових рішень у повсякденну діяльність підприємств.

Найбільш відчутний вплив інформаційні технології справляють на процес просування туристичних продуктів, насамперед у сфері маркетингу та реклами. Саме цей напрям найшвидше адаптується до цифрових інновацій і активно використовує їхній потенціал для підвищення ефективності комунікації з потенційними споживачами.

У сучасних умовах більшість туристичних компаній створює власні вебсайти, які виконують не лише інформаційну функцію, а й виступають повноцінними платформами для продажу туристичних послуг та реалізації маркетингових стратегій.

Таблиця 1.6

Вплив інформаційних технологій на систему управління туризмом

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

Продовження табл. 1.6

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

Інтернет сьогодні виступає потужним драйвером розвитку рекламної діяльності, насамперед у країнах Західної Європи, а також дедалі активніше розвивається в Україні. Його значення постійно зростає, оскільки все більша кількість користувачів надає перевагу пошуку інформації про туристичні послуги саме в онлайн-середовищі. Ще у 2005 році інтернет у Європі посів друге місце за обсягом аудиторії, поступившись лише телебаченню. Такий розвиток став можливим завдяки стрімкій цифровізації, поширенню мобільного інтернету та активному використанню смартфонів.

В Україні цей процес відбувався повільніше, що було зумовлено обмеженою кількістю користувачів мережі, а також недостатнім рівнем розвитку якісних туристичних вебресурсів українською мовою. Додатковим стримувальним фактором тривалий час залишався низький рівень довіри до онлайн-сервісів з боку споживачів і рекламодавців.

Однак у подальшому ситуація суттєво змінилася. Завдяки розвитку цифрових технологій, здешевленню доступу до інтернету та підвищенню рівня цифрової грамотності населення кількість користувачів мережі в Україні значно зросла. Це створило нові можливості для туристичних компаній у сфері онлайн-просування.

Сьогодні навіть невеликі туристичні підприємства можуть ефективно використовувати соціальні мережі, інструменти Google-реклами, блоги мандрівників та партнерські платформи для просування своїх послуг. Особливого поширення набув контент-маркетинг, який передбачає створення якісного текстового, фото- та відеоконтенту, спрямованого на формування позитивного іміджу компанії та підвищення рівня довіри з боку потенційних клієнтів.

Сьогодні функціонує низка туристичних інтернет-порталів, які забезпечують користувачам широкий спектр сервісів, зокрема пошук і бронювання турів, авіа- та залізничних квитків, підбір готелів тощо. Окрім основних функціональних можливостей, такі платформи містять значний обсяг довідкової та аналітичної інформації: огляди країн, каталоги туристичних компаній, відгуки мандрівників, дані про погодні умови, курси валют та інші супутні матеріали (табл. 1.7).

Подібні портали значно спрощують процес планування подорожей і водночас виступають ефективним інструментом маркетингових комунікацій. Завдяки великій відвідуваності вони є привабливими рекламними майданчиками для підприємств туристичної та суміжних галузей, що дозволяє підвищувати рівень їхньої впізнаваності та залучати нових клієнтів.

Крім того, такі ресурси сприяють формуванню активної онлайн-спільноти користувачів, які можуть залишати відгуки, ділитися досвідом і рекомендаціями, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри до представлених на порталі компаній. Використання інтерактивних інструментів, таких як віртуальні тури, онлайн-консультації та чат-боти, робить ці платформи більш зручними та привабливими для сучасних туристів.

Таблиця 1.7

Розподіл інтернет-ресурсів туристичної галузі України

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

Попри зазначене, значна частина таких веб-ресурсів функціонує завдяки налагодженій співпраці з підприємствами туристичної галузі. Вони забезпечують регулярне наповнення платформ інформацією про власні послуги, а також інтегрують функціонал онлайн-замовлення та бронювання.

Водночас існує й низка проблемних аспектів. Зокрема, більшість регіонів України, у тому числі Запорізька область, яка володіє значним туристичним та ресурсним потенціалом, відстають у використанні сучасних онлайн-інструментів просування порівняно з регіонами, що мають розвинуті інформаційні платформи (Львівська, Закарпатська, Рівненська, Одеська області та ін.).

Аналіз потреб користувачів туристичних послуг свідчить, що сучасні інформаційні технології мають відповідати ряду ключових вимог, зокрема:

бути інтуїтивно зрозумілими та простими у використанні навіть для невідготовлених користувачів; забезпечувати швидку окупність та мінімальні витрати на впровадження і підтримку; мати широкий функціонал і можливість подальшого розвитку та оновлення; підтримувати відкритість інформації для залучення нових клієнтів; характеризуватися високим рівнем інформативності та здатністю пропонувати альтернативні варіанти туристичних послуг.

Дослідження поведінки туристів свідчить про зростаючу роль інтернету як основного джерела пошуку інформації про туристичні продукти та компанії. Мотивація користувачів значною мірою залежить від виду туризму, однак у більшості випадків вони використовують пошукові системи для ознайомлення з маршрутами, спеціальними пропозиціями, акціями, знижками та актуальними цінами.

У зв'язку з цим для всіх учасників туристичного ринку, які розробляють та підтримують власні вебсайти, ключовим завданням є забезпечення достовірності, актуальності та регулярного оновлення інформації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Пошук людьми туристичної інформації в Інтернеті (у відсотках)

У порівнянні з традиційними каналами поширення інформації, туристичні інтернет-портали мають низку суттєвих переваг, серед яких варто виділити: оперативне оновлення даних та їх доступність у режимі реального часу; безперервну (цілодобову) та економічно ефективну рекламну підтримку; зниження витрат на комунікацію завдяки використанню електронної пошти та онлайн-каналів взаємодії з партнерами як в Україні, так і за її межами; а також можливість швидкого інформування клієнтів про нові пропозиції, акції та знижки.

Серед сучасних програмних засобів, що використовуються для автоматизації діяльності суб'єктів туристичного ринку, особливе місце займають CRM-системи (Customer Relationship Management) — системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

CRM-технології відіграють важливу роль у функціонуванні сучасного туристичного бізнесу, оскільки забезпечують ефективний збір, обробку та використання інформації про клієнтів з метою індивідуалізації обслуговування, підвищення рівня задоволеності споживачів і стимулювання повторних звернень. Фактично CRM є не лише програмним інструментом, а й стратегічним підходом, спрямованим на формування довгострокової клієнтської лояльності та зміцнення довіри до компанії [21].

До ключових переваг впровадження CRM-систем у туристичному бізнесі належать: підвищення рівня лояльності та «утримання» клієнтів; зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат на залучення нових клієнтів і збільшення частоти повторних продажів; зниження загальної вартості обслуговування; можливість оперативного управління бізнес-процесами, удосконалення каналів дистрибуції та формування персоналізованих пропозицій; створення ефективної системи інформування клієнтів і контролю результативності продажів; а також ідентифікація найбільш цінних клієнтів з подальшою адаптацією сервісу під їхні потреби.

Для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами дедалі ширше застосовуються CRM-системи, функціонал яких зазвичай охоплює

управління клієнтською базою, організацію сервісного обслуговування споживачів та аналіз результатів продажів.

На українському ринку до найпоширеніших CRM-рішень належать Bitrix24, amoCRM, Pipedrive, Bpm'online, Мегаплан та Microsoft Dynamics 365. Використання таких систем дозволяє підприємствам туристичної сфери підвищувати ефективність продажів і покращувати якість взаємодії з клієнтами, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню загальних показників діяльності [8].

Попри широкий спектр програмних рішень для автоматизації управління туристичним бізнесом, їх впровадження та ефективне використання в Україні залишається недостатньо поширеним. Це зумовлено низкою як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, серед яких: недостатній рівень ІТ-компетентностей керівників і працівників та їхня обмежена готовність до змін усталених робочих процесів; недооцінка важливості регулярного оновлення та актуалізації інформації, що поширюється туристичними компаніями, зокрема через Інтернет; наявність технічних труднощів на початкових етапах впровадження програмного забезпечення, що знижує довіру користувачів; а також відсутність єдиної державної онлайн-платформи, яка б забезпечувала учасників ринку актуальними даними щодо попиту, пропозиції, тарифів і вартості послуг [14].

Отже, успішне впровадження CRM-систем у діяльність українських туристичних підприємств потребує не лише технічної модернізації, а й глибоких управлінських змін. Йдеться про трансформацію управлінського мислення, підвищення рівня цифрової грамотності персоналу та формування сприятливого організаційного й інституційного середовища. Важливим є також переосмислення існуючих бізнес-процесів, оскільки CRM-система виступає не просто програмним інструментом, а комплексним механізмом побудови довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами.

Ефективне використання таких технологій здатне забезпечити туристичним підприємствам стабільне зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

З урахуванням результатів дослідження можна визначити основні напрями підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств в умовах сервісно-орієнтованої економіки та активного впровадження інформаційних технологій. До них належать: прискорення процесів обробки, зберігання та пошуку інформації; посилення маркетингової активності та збільшення обсягів продажів туристичних послуг; підвищення прибутковості взаємодії з клієнтами; покращення якості сервісного обслуговування.

Окремо слід відзначити можливість формування персоналізованих туристичних пропозицій на основі аналізу попередніх запитів і поведінки клієнтів, що сприяє підвищенню рівня їх задоволеності. Використання CRM-технологій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, адаптувати маркетингові стратегії та формувати стійку довіру до бренду.

У процесі трансформації туристичної сфери ключову роль відіграє узгоджена взаємодія двох сторін — суб'єктів туристичного бізнесу, для яких зростання прибутковості є стратегічним пріоритетом, та державних інституцій, що розглядають туризм як один із важливих напрямів економічного розвитку країни. Лише за умови ефективного партнерства між приватним і державним секторами можливо сформувати дієву інфраструктуру для підтримки цифрової трансформації галузі.

Особливого значення у цьому процесі набувають органи державного управління, зокрема структурні підрозділи обласних державних адміністрацій. Їх завдання полягає у сприянні створенню та розвитку як національних, так і регіональних туристичних інформаційних платформ, забезпеченні достовірності та актуальності розміщених даних, а також їх систематичному оновленні. Важливим напрямом діяльності є також формування ефективної системи збору, обробки та аналізу статистичної інформації у сфері туризму,

що дозволить підвищити якість планування, прогнозування та моніторингу розвитку галузі.

Таким чином, впровадження CRM-систем у діяльність туристичних підприємств в Україні має стати одним із ключових етапів цифрової трансформації галузі та її адаптації до сучасних ринкових умов. Це передбачає не лише технічну модернізацію, а й комплексне переосмислення підходів до управління, включаючи формування нової корпоративної культури, орієнтованої на клієнта, інновації та цифрові рішення.

Лише за умови системного підходу, який поєднує зусилля бізнесу та держави, можливо забезпечити сталий розвиток туристичної сфери та досягти високого рівня її конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження основ управління туристичними підприємствами з урахуванням специфіки туристичної галузі, сучасних управлінських підходів та викликів цифрової трансформації економіки.

У підрозділі 1.1 розкрито сутність та зміст управління туристичними підприємствами. Проаналізовано основні наукові підходи до трактування поняття «управління» — від класичних до сучасних інноваційних концепцій. Встановлено, що управління в туристичній сфері має комплексний характер і передбачає поєднання адміністративних, економічних і соціальних методів впливу. Окрему увагу приділено функціям управління, серед яких виокремлено загальні (планування, організація, мотивація, контроль) та спеціальні (нормування, інформаційне забезпечення, оперативна діяльність), що забезпечують ефективне функціонування підприємства на всіх рівнях.

Досліджено специфіку туристичного підприємства як об'єкта управління. Визначено, що діяльність туристичних компаній здійснюється в

умовах високої динамічності ринку, сезонності попиту, складної структури туристичного продукту та значної залежності від зовнішніх факторів. Нематеріальний характер туристичних послуг зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів. На прикладі ТОВ «Аккорд-Тур» встановлено поєднання класичних управлінських механізмів із сучасними клієнтоорієнтованими стратегіями та розвитком внутрішньої координації підрозділів.

У підрозділі 1.2 проаналізовано сучасні тенденції розвитку туристичної сфери з акцентом на цифрову трансформацію бізнес-процесів. Встановлено, що інформаційні технології є ключовим інструментом підвищення ефективності управління, просування туристичних послуг і взаємодії з клієнтами. Особливу роль відіграють CRM-системи, які забезпечують управління клієнтською базою, персоналізацію сервісу, підвищення лояльності споживачів та вдосконалення комунікаційних процесів. Розглянуто українські програмні рішення («МоїТуристи», «CAMO-Тур», «SERVIO»), що можуть бути застосовані у діяльності туристичних підприємств, зокрема ТОВ «Аккорд-Тур», для підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності.

Таким чином, у межах першого розділу обґрунтовано, що ефективне управління туристичними підприємствами, зокрема ТОВ «Аккорд-Тур», базується на системному підході, який включає стратегічне планування, оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження інноваційних цифрових інструментів, гнучкість у реагуванні на зміни ринку та цифрову трансформацію управлінських систем. Реалізація зазначених підходів є ключовою передумовою сталого розвитку підприємства в умовах сучасної сервісно-орієнтованої економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «АККОРД-ТУР»

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

Дослідження практичних аспектів впровадження сучасних технологій менеджменту проводиться на базі одного з лідерів вітчизняного туристичного ринку — товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Аккорд-Тур». Підприємство розпочало свою профільну діяльність у грудні 2003 року (державна реєстрація від 10.12.2003 р., код ЄДРПОУ 32800179), що свідчить про високий рівень інституційної стійкості та багаторічний досвід адаптації до мінливих економічних умов.

На сьогодні компанія має чітку організаційну ідентичність:

Юридичний статус: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Локалізація головного офісу: м. Львів, вул. Новий Світ, буд. 15 (що є стратегічно вигідним з огляду на близькість до західного кордону та ключових транспортних хабів).

Поточне керівництво здійснюється генеральним директором Оленою Богданівною Петрусь, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії.

За понад два десятиліття функціонування «Аккорд-Тур» трансформувався з регіонального оператора у потужний центр туристичної індустрії, спеціалізуючись на розробці комплексних автобусних та авіаційних турів. Статус туроператора вимагає від підприємства не лише високої якості сервісу, а й бездоганно налагодженої системи внутрішнього менеджменту.

Головною особливістю діяльності компанії є широка мережа партнерських агенцій по всій Україні, що робить питання автоматизації взаємодії та використання сучасних ІТ-платформ ключовим фактором її

ринкового успіху. Стабільність позицій ТОВ «Аккорд-Тур» на ринку підтверджується численними галузевими нагородами та стабільною динамікою зростання клієнтської бази навіть у періоди турбулентності [13].

Ефективність функціонування ТОВ «Аккорд-Тур» базується на чітко детермінованій організаційній структурі, що побудована за функціональним принципом. Такий підхід дозволяє забезпечити вузьку спеціалізацію підрозділів, що є критично важливим для масштабного туроператора.

Основними ланками управлінської вертикалі підприємства є:

Операційний відділ (менеджмент напрямків): структурований за географічним принципом. Кожен менеджер закріплений за конкретним регіоном або групою країн, що дозволяє детально опрацьовувати логістику та специфіку турпродукту. Координацію та стратегічне планування роботи підрозділу здійснює старший менеджер.

Візовий відділ: виконує одну з найбільш відповідальних функцій у структурі туроператора. Під керівництвом начальника відділу фахівці забезпечують повний цикл документального супроводу, взаємодіють із дипломатичними установами та консульськими службами, мінімізуючи ризики відмов для клієнтів.

Відділ роботи з агентствами: (варто згадати, оскільки це специфіка «Аккорд-Туру») забезпечує комунікацію з багатотисячною мережею партнерів-турагентів.

Детальний розподіл управлінських повноважень та функціональних обов'язків персоналу систематизовано у таблиці 2.1.

Штат працівників поділено на три основні категорії: керівний персонал (10% або 3 особи), фахівці (50% або 15 осіб) та обслуговуючий персонал (40% або 12 осіб). Така структура забезпечує збалансоване співвідношення між управлінськими функціями, професійною експертизою та операційним забезпеченням діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Розподіл функціональних обов'язків ключових підрозділів ТОВ

«Аккорд-Тур»

Підрозділ / Посада	Ключові функції та обов'язки	Роль в системі управління
Генеральний директор	Затвердження стратегії розвитку, прийняття ключових фінансових рішень, контроль загальних показників.	Стратегічне управління
Старший менеджер	Координація роботи напрямків, розробка графіків турів, контроль виконання планів продажів.	Тактичне управління
Менеджер з туризму	Створення турпродукту, бронювання готелів, комунікація з гідами та перевізниками.	Операційне управління
Керівник візового відділу	Моніторинг змін у візовому законодавстві, контроль підготовки документів, взаємодія з консульствами.	Функціональне управління ризиками
Менеджер візового відділу	Перевірка анкетних даних, подача пакетів документів, консультування клієнтів.	Виконавча функція

Більшість персоналу становлять жінки — 70%, тоді як частка чоловіків дорівнює 30%. За рівнем освіти 60% працівників мають вищу освіту, а 40% — середню спеціальну, що свідчить про достатній загальний рівень професійної підготовки кадрів.

За стажем роботи встановлено, що 50% співробітників мають досвід від 1 до 3 років, 30% — понад 3 роки, а 20% — до 1 року. Така структура персоналу характеризує поєднання досвідчених фахівців із новими працівниками, що сприяє як стабільності, так і оновленню кадрового потенціалу [35].

Відповідно до мотиваційної складової системи управління в ТОВ «Аккорд-Тур» виокремлюють три основні групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

Економічні методи управління в ТОВ «Аккорд-Тур» спрямовані насамперед на забезпечення матеріальної зацікавленості працівників, охоплюючи як колектив у цілому, так і окремих співробітників. Вони є базовим інструментом управлінського впливу, що враховує індивідуальні та

групові економічні інтереси персоналу. Сукупність таких методів застосовується як керівництвом підприємства, так і в межах загальнодержавного регулювання з метою підвищення ефективності праці та результативності діяльності.

Ключове місце серед економічних методів управління в ТОВ «Аккорд-Тур» займає виробничо-господарське планування. Воно передбачає систему заходів щодо планування діяльності підприємства, включаючи формування основних показників ефективності, які відображають результати його функціонування. Дане планування охоплює всі ключові напрями діяльності компанії: розробку та реалізацію туристичного продукту, його просування на ринку, фінансове управління, кадрове забезпечення та інші складові господарської діяльності.

Регулятори зовнішньоекономічної діяльності в туристичній сфері поділяються на загальнодержавні та місцеві. До них належать податкові зобов'язання, умови кредитування, система економічних пільг, штрафні санкції, рентні платежі та інші інструменти державного впливу. Застосування цих механізмів формує відповідну реакцію туристичних підприємств, яка проявляється в адаптації управлінських рішень та стимулюванні персоналу як на індивідуальному, так і на колективному рівнях.

Організаційно-розпорядчі методи, що застосовуються в ТОВ «Аккорд-Тур», ґрунтуються на мотиваційних чинниках, пов'язаних із почуттям обов'язку, дисципліною та відповідальністю працівників, включаючи адміністративну відповідальність. Вони впливають на персонал на різних рівнях управління та передбачають можливість застосування дисциплінарних заходів у разі порушення встановлених вимог.

Ці методи поділяються на дві основні групи:

нормативні акти — документи довготривалої дії, які визначають загальні правила поведінки та діяльності персоналу (статут підприємства, внутрішні положення, інструкції, стандарти тощо);

індивідуальні акти — розпорядчі документи, адресовані конкретним працівникам або підрозділам, що містять обов'язкові до виконання вказівки (накази, розпорядження, постанови тощо).

Організаційно-розпорядчі методи забезпечують оперативне реагування на поточні управлінські виклики та вирішення щоденних завдань підприємства. Вони є обов'язковими до виконання та реалізуються відповідно до встановленої ієрархії управління.

Соціальні методи управління спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Аккорд-Тур», а також на задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному розвитку, соціальному захисті та комфортних умовах праці.

До таких методів належать:

соціальне нормування — визначення норм поведінки, взаємодії та корпоративної культури;

соціальне регулювання — контроль за дотриманням соціальних стандартів і принципів у трудовому колективі.

Застосування соціально-психологічних методів управління дозволяє керівництву краще враховувати індивідуальні особливості працівників, налагоджувати ефективну комунікацію між рівнями управління, а також оптимально розподіляти соціальні ролі, функції та обов'язки відповідно до специфіки діяльності персоналу.

У діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні методи управління застосовуються у комплексі, що забезпечує цілісність і результативність системи управління персоналом. Взаємодія цих підходів формує ефективний механізм функціонування підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

ТОВ «Аккорд-Тур» стабільно входить до числа провідних туроператорів України. Завдяки гнучкій ціновій політиці, високому рівню сервісу та широкому асортименту екскурсійних і автобусних турів компанія здобула репутацію «лідера галузі» та неодноразово відзначалася у професійних

рейтингах і незалежних голосуваннях. Представництва підприємства функціонують у Львові, Києві, Дніпрі та Запоріжжі, що забезпечує широку регіональну присутність. [8]

Основним напрямом діяльності туроператора є організація автобусних турів із широкою географією маршрутів. В межах України компанія пропонує подорожі до Херсона, Києва, Львова та Львівської області, Закарпаття, Гуцульщини, Буковини й Одеси [23].

На міжнародному ринку підприємство активно працює з європейськими напрямками, організовуючи тури до Франції, Іспанії, Італії, Греції, Чехії, Польщі, Угорщини, Словаччини, Нідерландів, Бельгії, Данії, Норвегії, Словенії, Румунії, Португалії та Хорватії. Окрім цього, серед азійських напрямів представлені тури до Туреччини, а також екзотичні подорожі до Домініканської Республіки.

Висока популярність європейських маршрутів пояснюється рівнем розвитку туристичної інфраструктури та загальним рівнем життя в цих країнах, що формує стабільний попит на подорожі. Важливою складовою діяльності компанії є також проходження двічі на рік акредитаційних процедур у дипломатичних представництвах іноземних держав в Україні, що дозволяє забезпечувати легальне оформлення віз для клієнтів, які подорожують за кордон.

Початковий етап формування туристичного продукту на підприємстві передбачає укладання договорів із постачальниками послуг. Йдеться про встановлення партнерських відносин із готелями, закладами розміщення, транспортними компаніями та іншими організаціями, що забезпечують комплексне обслуговування туристів на всіх етапах подорожі.

Наступним етапом є розробка детального туристичного маршруту, який включає визначення основних пунктів відвідування, організацію екскурсійних програм, розважальних заходів та інших складових подорожі. Під час планування враховуються індивідуальні побажання клієнтів, а також культурні, географічні та логістичні особливості обраного напрямку.

Після затвердження маршруту здійснюється бронювання послуг: номерів у готелях, транспортних квитків та додаткових сервісів. Для забезпечення оперативності та ефективності процесу бронювання туристичні компанії використовують спеціалізовані глобальні системи, зокрема AMADEUS або інші аналогічні платформи, які дозволяють централізовано управляти резервуваннями та координувати туристичні групи [34].

Такий комплексний підхід до організації туристичного обслуговування, поєднаний із надійними партнерськими зв'язками та професійною роботою гідів, забезпечує підприємству стабільні ринкові позиції, високий рівень довіри клієнтів і конкурентоспроможність серед провідних суб'єктів туристичної галузі.

Основною метою діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» є максимально повне задоволення потреб ринку шляхом усунення так званих «слабких ланок» у внутрішній організації. До таких проблемних сфер належать: надмірні витрати, дефіцит кваліфікованого персоналу, обмежені фінансові ресурси, недостатній рівень маркетингової активності та недосконалість системи управління.

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, нормативно-правовими актами та інструктивними документами. Базовими документами, що регулюють його функціонування, є:

- ліцензія на туроператорську діяльність, яка визначає правові умови надання туристичних послуг;
- свідоцтво про державну реєстрацію, що підтверджує офіційний статус підприємства та внесення до Єдиного державного реєстру;
- свідоцтво платника ПДВ, необхідне для ведення фінансово-господарської діяльності відповідно до податкового законодавства;
- реєстраційні документи, що підтверджують облік підприємства в уповноважених органах;
- сертифікати відповідності, які можуть вимагатися для надання окремих видів туристичних послуг або співпраці з міжнародними партнерами.

Основним установчим документом ТОВ «Аккорд-Тур» є статут, який визначає його правовий статус, організаційну структуру та основні напрями діяльності. Відповідно до статуту, засновником підприємства є одна фізична особа, що виключає необхідність укладення установчого договору.

Підприємство активно співпрацює з вітчизняними та міжнародними партнерами з метою формування, просування та реалізації власного туристичного продукту [34]. При цьому перелік необхідних документів і вимог може варіюватися залежно від законодавства конкретної країни. Важливо зазначити, що процес акредитації є складним і багатоетапним, тому туристична компанія повинна бути належним чином підготовлена до виконання всіх регуляторних вимог та оформлення відповідної документації.

Для об'єктивної оцінки ефективності функціонування туристичного оператора ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно провести комплексний економічний аналіз основних показників його діяльності, результати якого подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показників активів та збутової діяльності

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Темп зміни (2025/2023), %	Відхилення (+/-)
Обсяг наданих послуг	9135	27110	29171	+319%	+20036
Балансовий прибуток	-2645	723	1271	Зростання (від збитку)	+3916
Середньооблікова вартість працівників	62	38	30	-52%	-32
Товарообіг на 1 працівника	147339	713421	972367	+560%	+825028

Джерело: складено автором за даними підприємства

У період 2023–2025 років спостерігається позитивна динаміка зростання обсягу наданих послуг: показник збільшився з 9135 тис. грн у 2023 році до 29171 тис. грн у 2025 році. Темп приросту становить +319%, що свідчить про

суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Абсолютне відхилення за аналізований період дорівнює +20036 тис. грн.

Фінансові результати діяльності також демонструють покращення: якщо у 2023 році підприємство працювало зі збитком у розмірі 2645 тис. грн, то у 2025 році зафіксовано прибуток у 1271 тис. грн. Таким чином, відбулося загальне зростання фінансового результату на 3916 тис. грн, що свідчить про поступове фінансове оздоровлення підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу за досліджуваний період зменшилась з 62 до 30 осіб (на 52%), що може бути результатом оптимізації кадрової структури та підвищення ефективності управління персоналом. Водночас продуктивність праці суттєво зросла: обсяг товарообігу на одного працівника збільшився з 147339 грн/особу у 2023 році до 972366 грн/особу у 2025 році, що становить приріст на 560% (+825028 грн/особу). Це свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, загальна динаміка показників свідчить про покращення фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», зростання обсягів реалізації туристичних послуг, підвищення прибутковості та ефективності використання персоналу.

На основі статистичних даних ТОВ «Аккорд-Тур» сформовано таблицю, що відображає сезонні коливання продажів туристичних продуктів за місяцями протягом трьох років. У ній наведено обсяги реалізації в тис. грн за кожен місяць у розрізі років, розраховано середні значення за період та визначено індекси сезонності у відсотках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Сезонна реалізація послуг у підприємстві

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

Аналіз результативності діяльності підприємства продемонстрував стійку висхідну динаміку ключових фінансових показників. Зокрема, загальний обсяг реалізації туристичних послуг за досліджуваний період зріс майже втричі — з 9 135 тис. грн у базисному році до 29 717 тис. грн у звітному. Така тенденція є прямим підтвердженням ринкової експансії ТОВ «Аккорд-Тур», ефективності обраної маркетингової стратегії та здатності компанії нарощувати клієнтську базу в умовах конкуренції.

Деталізація отриманих даних дозволила виявити характерні сезонні амплітуди попиту. Отримані результати є фундаментальною базою для вдосконалення системи менеджменту, а саме:

- прецизійного планування графіків турів та квот у готелях;
- диференціації маркетингових зусиль залежно від прогнозованої активності споживачів;
- розробки механізмів оптимізації операційних витрат під час «низького сезону».

Для комплексного розуміння стратегічних перспектив ТОВ «Аккорд-Тур» було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.5). Цей інструментарій дозволив не лише ідентифікувати внутрішній ресурсний потенціал (сильні сторони) та критичні зони (слабкі сторони), а й співставити їх із векторами розвитку зовнішнього середовища — потенційними можливостями для зростання та деструктивними ризиками ринку.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Впізнаваність бренду та багаторічний досвід на ринку. 2. Широка мережа партнерських турагентств. 3. Власна розгалужена база унікальних екскурсійних маршрутів.	1. Залежність від зовнішніх підрядників (автоперевізників). 2. Висока питома вага операційних витрат на логістику. 3. Обмеженість інструментів прямої комунікації з кінцевим споживачем.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Подальша цифровізація та впровадження AI-сервісів у CRM. 2. Розширення лінійки індивідуальних та VIP-турів. 3. Вихід на нові європейські ринки збуту.	1. Геополітична нестабільність та безпекові ризики. 2. Стрімке зростання цін на енергоносії та транспортні послуги. 3. Посилення конкуренції з боку глобальних онлайн-платформ (Booking, Expedia).

Джерело: побудовано автором

Узагальнюючи результати проведеного стратегічного аналізу, можна констатувати, що ТОВ «Аккорд-Тур» володіє достатнім потенціалом для збереження лідерських позицій на ринку, проте потребує адаптації управлінської моделі до нових викликів.

До ключових детермінант стійкості підприємства належать:

- стабільний фінансовий базис;
- сформована мережа надійних контрагентів (перевізників та готельєрів);

- наявність безстрокової ліцензії, що мінімізує юридичні ризики діяльності.

Водночас виявлено критичні зони, що стримують розвиток: монотонність пропозиції в сегменті корпоративного туризму, висока вразливість до сезонних циклів та недостатня глибина цифрової трансформації бізнес-процесів. В умовах сучасного ринку «цифровий розрив» може стати вирішальним фактором втрати частини цільової аудиторії, орієнтованої на онлайн-сервіси.

Перспективи посилення конкурентоспроможності компанії пов'язані з використанням зовнішніх вікон можливостей, а саме: інтеграцією екологічних турпродуктів, впровадженням інтелектуальних ІТ-систем та розширенням колаборацій з локальними брендами. Реалізація цих можливостей має відбуватися з урахуванням макроекономічної турбулентності, динаміки політичних змін та агресивних стратегій конкурентів.

Отже, можна стверджувати, що забезпечення сталого розвитку ТОВ «Аккорд-Тур» потребує реінжинірингу управлінських підходів. Основними векторами модернізації мають стати:

1. Технологічна конвергенція: повна інтеграція цифрових інструментів у маркетингову та операційну діяльність.
2. Продуктова диверсифікація: згладжування впливу сезонності через нові нішеві пропозиції.
3. Адаптивний менеджмент: підвищення швидкості реакції на сигнали зовнішнього середовища.

Саме такий комплексний підхід дозволить підприємству не лише стабілізувати ринкові показники, а й сформувати нову якість клієнтського сервісу, що відповідає запитам сучасної економіки.

2.2. Огляд сучасних інформаційних технологій, що застосовуються в ТОВ «Аккорд-Тур»

У динамічному середовищі глобального туризму цифрові технології трансформувалися з допоміжного інструментарію на фундаментальний базис функціонування ТОВ «Аккорд-Тур». Для масштабного оператора інформаційні системи є ключовим фактором забезпечення операційної стійкості та стратегічної гнучкості.

Інформаційна структура підприємства базується на трьох засадничих принципах, що визначають ефективність його менеджменту:

1. Алгоритмізація та автоматизація: здатність системи обробляти масиви даних (бронювання, оплати, логістику) за чітко визначеними сценаріями, мінімізуючи ризик «людського фактора».
2. Інтелектуальне зберігання даних: використання хмарних та локальних сховищ для оперування великими обсягами інформації (бази клієнтів, історія замовлень, документація), що дозволяє формувати аналітичну звітність у режимі реального часу.
3. Високошвидкісна дистрибуція: забезпечення миттєвого обміну даними між головним офісом, регіональними представниками та тисячами агентів-партнерів незалежно від географічного розташування.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» критично важливим є використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке інтегрує внутрішні управлінські процеси із зовнішніми системами бронювання. Це дозволяє не лише підтримувати актуальність турпродукту, а й створювати єдиний інформаційний простір для всіх учасників ланцюга створення цінності [32].

Виробничий цикл ТОВ «Аккорд-Тур» базується на синергії універсального та спеціалізованого програмного забезпечення, що забезпечує безперервність процесів від проектування туру до його реалізації. Щоденний операційний менеджмент компанії спирається на наступний інструментарій:

- Microsoft Word: використовується як основний засіб для текстової верифікації та документального супроводу. У ньому формуються типові договори з турагентами, пам'ятки для туристів, описи маршрутів та офіційні комерційні пропозиції, що потребують чіткої структуризації.
- Microsoft Excel: виступає ключовим аналітичним інструментом для фінансового моделювання. Саме тут здійснюється калькуляція собівартості турів (розрахунок логістичних витрат, вартості проживання, екскурсійного наповнення), формуються прайс-листи та проводиться первинний статистичний моніторинг продажів.
- Microsoft PowerPoint: виконує функцію візуальної комунікації. Програма застосовується для створення мультимедійних презентацій нових туристичних напрямків, підготовки матеріалів для вебінарів з партнерами-агентами та візуалізації рекламних стратегій.
- Поштові клієнти (Outlook, The Bat та ін.): формують комунікаційне ядро підприємства. Окрім стандартного листування, вони інтегровані в систему управління часом (планування завдань, календарів) та забезпечують оперативну взаємодію з іноземними контрагентами та консульськими установами [54].

Варто зауважити, що для сучасного туроператора рівня «Аккорд-Тур» ці програми є «бек-офісним» фундаментом, на основі якого функціонують складніші інтегровані системи (CRM та модулі онлайн-бронювання), що разом утворюють комплексну цифрову екосистему управління.

Ключовим елементом цифрової стратегії підприємства є офіційний вебпортал accordtour.com, який функціонує як багатозадачна B2B та B2C платформа. Його роль у системі управління компанією визначається наступними функціональними блоками:

- Інтелектуальний модуль пошуку та бронювання: дозволяє здійснювати прецизійний підбір турів за багатокритеріальними параметрами, забезпечуючи миттєву резервацію місць у режимі «on-request» або «allotment».

- Персоналізація через «Особистий кабінет»: цей сервіс є інструментом глибокої інтеграції клієнта (або агента) в інформаційне поле компанії, надаючи можливість автономного керування замовленнями, моніторингу статусів оплат та отримання супровідної документації.

- Освітньо-консультаційний контент: впровадження відео інструкцій та інтерактивних гайдів свідчить про перехід до моделі «самообслуговування» (self-service), що знижує навантаження на лінійний персонал та підвищує цифрову грамотність користувачів.

- Мультимовна адаптивність: функціонал зміни мовних налаштувань сприяє розширенню географії збуту та покращує інклюзивність сервісу для міжнародних партнерів.

Збір і аналіз відгуків користувачів дозволяє підприємству отримувати як первинну, так і вторинну інформацію для проведення маркетингових досліджень. У результаті інтернет не лише доповнює традиційні методи збору даних, а й у багатьох випадках замінює їх. Отримана інформація інтегрується в систему управління компанії, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Основними перевагами такого підходу є оперативність доступу до даних, гнучкість їх обробки та можливість накопичення й постійного оновлення аналітичної бази.

ТОВ «Аккорд-Тур» у своїй діяльності використовує послуги інтернет-провайдера «Астра», який є одним із динамічних учасників регіонального телекомунікаційного ринку. Компанія забезпечує стабільне та надійне підключення до мережі, що має ключове значення для функціонування онлайн-сервісів, систем бронювання та загальної цифрової інфраструктури підприємства.

У таблиці 2.6 наведено детальну характеристику послуг, які інтернет-провайдер «Астра» надає ТОВ «Аккорд-Тур».

Таблиця 2.6

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

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

Джерело: складено автором

Правовий фундамент діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» базується на суворому дотриманні національного законодавства та наявності відповідних дозвільних документів. Крім базової туроператорської ліцензії, специфіка та масштабність операційної діяльності компанії підкріплені наступними державними актами:

- Ліцензія Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку: (№ 421761 від 03.11.2008 р.). Наявність цього документа свідчить про високий рівень технологізації компанії та її право на використання специфічних ресурсів зв'язку для забезпечення внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів.

- Ліцензія Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення: (№ 0611-п від 10.12.2008 р.). Даний дозвіл розширює можливості підприємства у сфері медійної присутності та поширення власного контенту, що є важливим інструментом маркетингового впливу.

Багаторічний термін дії цих ліцензій підтверджує надійність ТОВ «Аккорд-Тур» як суб'єкта господарювання та вказує на системний підхід керівництва до формування комплексної інфраструктури обслуговування клієнтів. Таке нормативно-правове забезпечення створює необхідні умови для впровадження інноваційних інформаційних систем, оскільки підприємство функціонує в межах офіційного правового поля цифрових та комунікаційних послуг.

Таблиця 2.7

Перелік інноваційних цифрових платформ для автоматизації
операційної діяльності туроператорів

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

Джерела: складено автором на основі [6]

Незважаючи на високий рівень автоматизації внутрішніх адміністративних процесів за допомогою вітчизняного програмного забезпечення, цифрова екосистема ТОВ «Аккорд-Тур» має певні структурні недосконалості. Зокрема, аналіз демонструє обмеженість інструментарію прямого онлайн-бронювання (Direct-to-Consumer) для кінцевих споживачів.

Активна присутність турпродуктів компанії на сторонніх майданчиках та агрегаторах, де вони конкурують у загальному переліку з іншими операторами, свідчить про наступне:

- значна частка продажів контролюється зовнішніми онлайн-платформами, що може призводити до додаткових комісійних витрат.
- недостатній розвиток власного циклу прямих продажів обмежує можливості збору та аналізу даних про поведінку клієнтів.
- на сторонніх ресурсах споживач легко перемикається на альтернативні пропозиції, що знижує рівень лояльності до бренду.

Проте, варто зазначити, що компанія компенсує ці прогалини через впровадження ряду інших інноваційних рішень, які формують її унікальну ринкову позицію.

ТОВ «Аккорд-Тур» активно інтегрує зовнішні інформаційні ресурси у власну систему управління, розглядаючи їх як інструмент стратегічного поступу та зміцнення партнерських взаємин. Пріоритетним напрямом зовнішньої інформаційної активності є участь у профільних туристичних форумах та міжнародних виставках. Це дозволяє компанії не лише розширювати мережу контрагентів, а й формувати якісну клієнтську базу через безпосередню комунікацію з ринком.

Важливою складовою аналітичної роботи підприємства є використання вторинної інформації:

- Галузеві аналітичні звіти: дозволяють відстежувати макроекономічні зміни та динаміку туристичних потоків.
- Медіа-моніторинг: забезпечує оперативне реагування на зміну споживчих настроїв та оцінку репутаційних ризиків.
- Компаративний аналіз: дає змогу співставляти власний ресурсний потенціал із ринковими тенденціями для корегування стратегічних планів.

Отже, можна стверджувати, що ТОВ «Аккорд-Тур» сформувало багатокomпонентну інформаційну базу, яка слугує фундаментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Поєднання внутрішньої

автоматизації з глибоким аналізом зовнішніх даних дозволяє компанії підтримувати високу конкурентоспроможність, оперативно адаптуватися до ринкових трансформацій та підтверджувати статус надійного туроператора в цифрову епоху.

2.3. Аналіз ефективності управління на підприємстві «Аккорд-Тур»

Раціонально вибудована система управління є визначальним чинником стабільного розвитку та конкурентоспроможності туристичних підприємств, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища та постійних зовнішніх викликів. У сучасному туристичному бізнесі, який активно трансформується під впливом цифрових технологій, ключового значення набуває ефективна організація взаємодії з клієнтами.

Вагому роль у цьому процесі відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management), які виступають не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним елементом управління. Їх застосування дозволяє підприємству формувати єдину базу клієнтів, оперативно обробляти звернення, відслідковувати історію взаємодії, а також створювати індивідуалізовані пропозиції відповідно до потреб споживачів.

Впровадження CRM-технологій у діяльність ТОВ «Аккорд-Тур» сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і покращенню аналітичної складової управління. Завдяки таким системам забезпечується ефективний контроль за всіма етапами обслуговування клієнтів — від первинного звернення до завершення туристичної подорожі. Крім того, автоматизація дозволяє систематизувати документообіг, здійснювати моніторинг фінансових операцій та зберігати інформацію про замовлення в єдиному інформаційному середовищі.

Отже, використання сучасних цифрових рішень, зокрема CRM-систем, є необхідною умовою підвищення результативності управління туристичним

підприємством, забезпечення його адаптивності до змін ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 2.9

Перелік найпопулярніших CRM-систем для туристичної сфери

Назва системи	Характеристика та можливості
САМО-Тур	Автоматизація керування туристичними пакетами, оптимізація зв'язку з партнерами та клієнтурою, цифровізація процесів продажу. Також присутній високий ступінь пристосування під масовий туризм, можливість налаштування функцій, та повний контроль усіх операцій.
CRM Travels	Підбір турів, керування базою клієнтів, націнка, канали продажів, сегментація ринку.
All-Inclusive CRM	Українська система з інтеграцією до сайтів туроператорів та Booking, зберігання даних у хмарі.
EspoCRM	Open-source платформа з модулями для звітності, планування завдань та контролю взаємодій.
Turwin	Один із поширених програмних продуктів в Україні, але не впроваджує тільки базові функції для управління діяльністю туристичних підприємств.
KeyCRM	Адаптована для онлайн-продажів, включає модулі омніканальної комунікації та обліку замовлень.
LP-CRM	Зручна для обліку лідів і воронки продажів; підходить для дрібного і середнього бізнесу.

Для великих туристичних підприємств, таких як ТОВ «Аккорд-Тур», яке з 2003 року стабільно функціонує на вітчизняному ринку та надає широкий спектр послуг у сфері внутрішнього і міжнародного туризму, впровадження сучасних CRM-рішень набуває стратегічного значення. Це зумовлено необхідністю формування довготривалих взаємовідносин із клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та стимулювання повторного попиту. В умовах високої конкуренції та мінливості ринку досягнення сталого розвитку можливе лише за рахунок використання інноваційних інструментів управління клієнтською взаємодією.

На попередніх етапах діяльності підприємство застосовувало CRM-систему «All-Inclusive CRM», яка забезпечувала базовий рівень автоматизації процесів роботи з клієнтами. Проте зі зростанням масштабів діяльності та ускладненням бізнес-процесів виникла потреба у більш функціональному, гнучкому та адаптивному програмному рішенні. У зв'язку з цим керівництвом

було прийнято рішення про впровадження спеціалізованої галузевої системи «САМО-Тур».

CRM-система «САМО-Тур» розроблена з урахуванням особливостей діяльності підприємств масового туризму та специфіки їхніх бізнес-процесів. Вона охоплює повний цикл обслуговування клієнтів — від створення туристичного продукту й обробки замовлень до післяпродажного супроводу.

Завдяки модульному принципу побудови та високому рівню масштабованості система може гнучко налаштовуватися відповідно до потреб підприємства та зростання обсягів діяльності. Це дозволяє ефективно керувати значними потоками інформації, включаючи обробку заявок, планування маршрутів, проведення фінансових операцій та організацію комунікації з клієнтами.

Вагомою перевагою даної платформи є можливість її інтеграції з різними каналами реалізації туристичних послуг — як у цифровому середовищі, так і в офлайн-форматі, що забезпечує узгодженість і синхронізацію всіх бізнес-процесів у режимі реального часу.

Запровадження системи «САМО-Тур» сприяло суттєвому зниженню обсягів ручної роботи, мінімізації помилок у процесах обліку, вдосконаленню документообігу та прискоренню обробки клієнтських замовлень. Одночасно було підвищено рівень управлінського контролю на всіх стадіях діяльності підприємства — від фінансового аналізу до організації обслуговування клієнтів і координації співпраці з широкою мережею туристичних агентств-партнерів.

Система забезпечує централізоване ведення обліку всіх етапів взаємодії з клієнтами — від моменту надходження первинної заявки до отримання зворотного зв'язку після завершення подорожі (табл. 2.10). Усі контакти з клієнтами автоматично фіксуються, що дає змогу формувати повну історію взаємодії та створювати персоналізовані туристичні пропозиції з урахуванням індивідуальних потреб.

Наявність розвинених аналітичних інструментів забезпечує керівництву швидкий доступ до ключових показників діяльності підприємства, зокрема обсягів бронювання, структури попиту, популярності туристичних напрямків, рівня прибутковості та ефективності роботи персоналу. Це, у свою чергу, дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та оперативно коригувати стратегічні й тактичні управлінські рішення.

Таблиця 2.10

Функціональні переваги використання "САМО-тур"

Категорія	Можливості
Автоматизація роботи	Автоматичне створення заявок, генерування цілісного пакету документів.
Управління клієнтами	Збереження історії контактів, персональний підхід до кожного клієнта.
Бронювання	Онлайн-доступ до турів з інтегрованих баз даних туроператорів
Фінансовий облік	Контроль фінансових витрат, прибутків, обігу коштів
Звітність та аналітика	Звіти щодо кількості заявок, прибутків, ефективності персоналу.
Інтеграції	Сумісність з 1С, IP-телефонією, SMS/E-mail-розсилками
Маркетинг і продажі	Налаштування бонусних програм, аналіз результативності рекламних кампаній.
Підвищення конверсії	Зменшення часу обробки заявки, збільшення числа успішних угод.
Інтерфейс	Швидкий доступ до основних дій, таких як "швидкий пошук" та "фільтри".

Джерело: складено автором

Для об'єктивної верифікації результатів управлінської діяльності та визначення рівня фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур», у роботі проведено компаративний аналіз ключових індикаторів ефективності. У таблиці 2.11 систематизовано динаміку основних техніко-економічних показників підприємства, що дозволяє не лише констатувати фактичний стан бізнесу, а й оцінити адаптивність менеджменту до макроекономічних викликів та кризових явищ у туристичній галузі.

Таблиця 2.11

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»

Показник	2021 (₴)	2022 (₴)	2023 (₴)	2024 (₴)	2025 (₴)
Дохід	32 455 000	39 217 400	16 150 100	34 196 800	33 722 800
Чистий прибуток	20 000	2 997 800	-2 644 900	722 700	1 271 000
Активи	113 282 000	109 136 800	117 033 700	153 731 400	146 704 600
Зобов'язання	97 637 000	31 157 600	83 355 700	80 451 600	84 443 800

Джерело: [1]

Проведений фінансовий моніторинг діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» дозволяє ідентифікувати чітку тенденцію до рекуперації бізнесу після критичного спаду. Динаміка ключових показників свідчить про високу адаптивність управлінської моделі до умов воєнного стану та економічної нестабільності.

У 2023 році компанія зафіксувала критично низький показник доходу на рівні 16 150 100 ₴, що було зумовлено шокним станом туристичного ринку. Проте вже у 2025 році дохід сягнув 33 722 800 ₴. Хоча цей результат незначно (на 1,4%) поступається показникам 2023 року (34 196 800 ₴), загальний вектор вказує на стабілізацію операційної діяльності.

Найбільш показовим є перехід від глибокої збитковості до прибутковості. Якщо у 2023 році чистий збиток підприємства становив -2 644 900 ₴, то за результатами 2025 року було отримано чистий прибуток у розмірі 1 271 000 ₴.

У цьому контексті діяльність ТОВ «Аккорд-Тур» є показовим прикладом гнучкого управління, що базується на оперативному реагуванні на виклики зовнішнього середовища. Підприємство здійснило комплекс антикризових заходів, зокрема оптимізацію витрат, трансформацію маркетингової політики, впровадження нових логістичних рішень та переорієнтацію на відновлення позицій на ринку туристичних послуг. На тлі загального спаду галузі, покращення фінансових результатів у 2024–2025

роках після кризового 2022 року свідчить про високий рівень адаптивності компанії та ефективність реалізованої антикризової стратегії.

Порівняльний аналіз із такими провідними гравцями, як Join UP! та Anex Tour Україна (табл. 2.12), демонструє суттєві відмінності у масштабах діяльності. Зокрема, у 2025 році Join UP! володів активами на рівні близько 1,3 млрд грн при зобов'язаннях понад 2 млрд грн. Натомість ТОВ «Аккорд-Тур» оперувало значно меншими обсягами — 146,7 млн грн активів та 84,4 млн грн зобов'язань. Показники Anex Tour Україна займали проміжну позицію: 257 млн грн активів та 287 млн грн зобов'язань.

Водночас, незважаючи на менші масштаби, «Аккорд-Тур» продемонстрував більш стабільну динаміку фінансових результатів. У той час як Join UP! у 2024–2025 роках зазнавав суттєвих збитків (у межах від –129 млн грн до –233 млн грн), «Аккорд-Тур» вже у 2024 році вийшов на прибуткову діяльність. Anex Tour Україна, своєю чергою, після збиткового 2022 року (–15,3 млн грн) також продемонстрував позитивну тенденцію у наступні роки.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансових показників "Аккорд-Тур" у зіставленні з основними конкурентами

Показник	Рік	Аккорд-Тур (₴)	Join UP! (₴)	Anex Tour (₴)
Дохід	2021	32 455 000	18 525 000	45 884 000
	2022	39 217 400	—	79 896 000
	2023	16 150 100	7 196 000	18 113 000
	2024	34 196 800	16 639 000	29 824 000
	2025	33 722 800	376 000	36 595 000
Чистий прибуток	2021	20 000	-64 893 000	37 000
	2022	2 997 800	—	4 254 000
	2023	-2 644 900	-129 486 000	-15 383 000
	2024	722 700	-233 341 000	753 000
	2025	1 271 000	-219 582 000	228 000
Активи	2025	146 704 600	1 321 877 000	257 020 000
Зобов'язання	2025	84 443 800	2 057 735 000	287 438 000

На основі детального аналізу фінансових результатів провідних представників туристичного ринку можна зробити узагальнений висновок: попри відносно менші масштаби діяльності, ТОВ «Аккорд-Тур» продемонструвало вищий рівень адаптивності та стійкості порівняно з більш потужними конкурентами.

Ключовими чинниками такого результату стали гнучкість управлінських рішень, оперативна реакція на зміни зовнішнього середовища та своєчасна стратегічна переорієнтація діяльності.

Реалізована стратегія забезпечила не лише збереження фінансової стабільності в умовах нестабільності галузі, але й створила передумови для подальшого розвитку. Це свідчить про ефективну роботу управлінського персоналу, здатність до стратегічного мислення та успішну імплементацію бізнес-моделі, що базується на раціональному використанні ресурсів і гнучкому пристосуванні до ринкових умов.

На основі сформованих фінансових показників підприємства може бути розроблена структурована схема оцінювання рівня рентабельності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», яка дозволяє комплексно проаналізувати ефективність використання ресурсів, прибутковість операційної діяльності та загальну результативність функціонування підприємства.

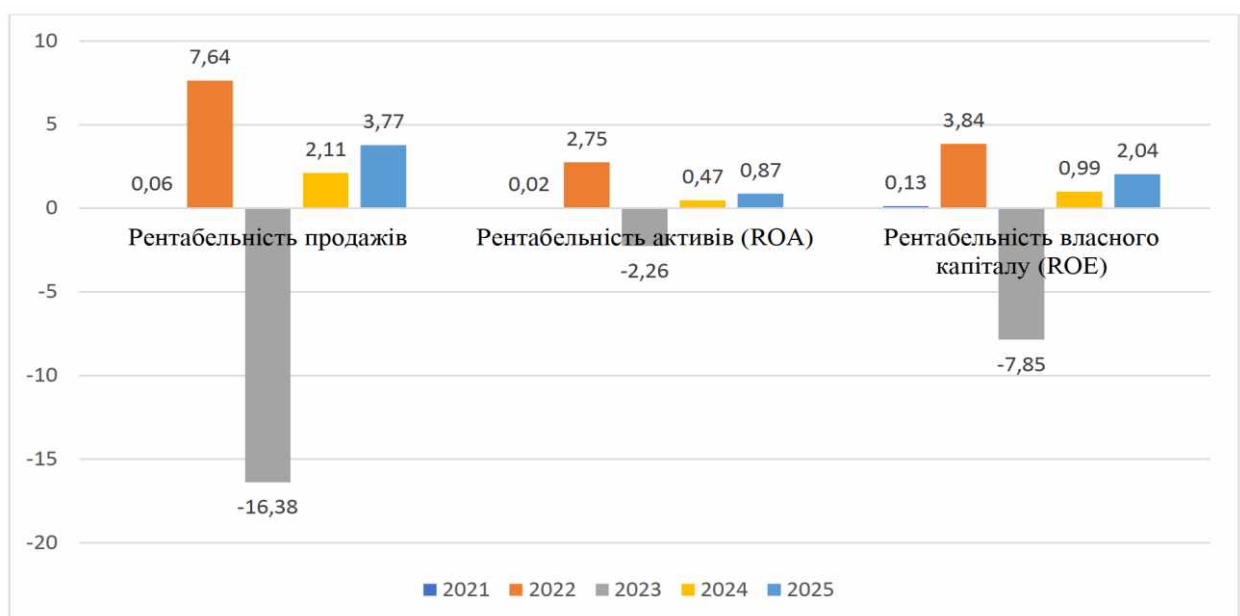


Рис. 2.1 Оцінка ефективності інвестицій (%)

Окремої уваги заслуговує показник рентабельності власного капіталу (ROE), який у досліджуваному періоді становив 2,04%.

З урахуванням того, що для підприємств туристичної сфери середній орієнтовний рівень ROE коливається в межах 10–20%, отримане значення свідчить про низьку ефективність використання власного капіталу. Це означає, що дохідність вкладень власників є недостатньою, що, у свою чергу, може негативно впливати на інвестиційну привабливість підприємства.

Подібна тенденція здатна ускладнити залучення додаткових фінансових ресурсів, а також обмежити можливості стратегічного розвитку компанії, зокрема у частині розширення діяльності, модернізації сервісів та впровадження інноваційних рішень.

На основі проведеного аналізу доцільно представити узагальнену зведену таблицю атрибутивних характеристик конкурентоспроможності підприємства, яка дозволить систематизувати отримані результати та визначити ключові фактори впливу на його ринкові позиції.

Таблиця 2.13

Таблиця оцінки атрибутів конкурентоспроможності

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

Джерело: складено автором за даними підприємства

Виходячи з наведених результатів аналізу, у найближчій перспективі підприємству доцільно зосередити увагу на заходах фінансового оздоровлення, насамперед шляхом оптимізації структури капіталу та зменшення залежності від залучених ресурсів. Це дозволить підвищити фінансову стійкість і знизити ризики втрати платоспроможності.

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності є також удосконалення цінової політики та запровадження системного контролю витрат, що безпосередньо впливатиме на зростання рівня прибутковості. Окрему увагу слід приділити управлінню оборотними активами, зокрема прискоренню інкасації дебіторської заборгованості з метою підтримання належного рівня ліквідності підприємства.

Враховуючи позитивну динаміку розвитку ТОВ «Аккорд-Тур» та поступове впровадження інноваційних підходів, компанія має значний потенціал для подальшого розширення діяльності. Водночас повна реалізація цього потенціалу потребує системного вдосконалення управлінської стратегії, орієнтованої на підвищення операційної ефективності та раціональне використання ресурсів.

Пріоритетними напрямками розвитку мають стати оптимізація витрат, перегляд внутрішніх бізнес-процесів та впровадження сучасних методів управління активами. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку в умовах динамічного туристичного ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» за період 2021–2025 років. Особливу увагу приділено дослідженню управлінських процесів, рівня

цифровізації підприємства та ефективності використання сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, у забезпеченні результативності бізнес-процесів.

У підрозділі 2.1 проаналізовано внутрішню організаційну структуру підприємства, систему управління персоналом та мотиваційні механізми, які базуються на поєднанні економічних, адміністративних і соціальних методів впливу. Встановлено, що така система дозволяє підтримувати стабільність функціонування колективу та забезпечує належний рівень організації праці.

Економічний аналіз показників діяльності за 2021–2025 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, спостерігається суттєве зростання обсягів реалізації туристичних послуг, покращення фінансових результатів діяльності та підвищення продуктивності праці персоналу внаслідок оптимізації кадрової структури. Аналіз сезонності попиту дозволив визначити періоди пікової активності, що створює передумови для більш ефективного планування маркетингових заходів і ресурсного забезпечення.

SWOT-аналіз підприємства дав змогу визначити його ключові сильні сторони, серед яких стабільні партнерські відносини, достатній рівень якості сервісу та позитивна фінансова динаміка. Водночас виявлено й низку слабких аспектів, зокрема залежність від сезонності попиту, обмежену диверсифікацію туристичних продуктів та недостатній рівень цифрової інтеграції. Разом з тим, окреслено значний потенціал розвитку, пов'язаний із розширенням цифрових каналів збуту, впровадженням інновацій та розвитком партнерських програм.

У підрозділі 2.2 досліджено рівень цифрової трансформації діяльності підприємства. Встановлено, що використання сучасних програмних рішень сприяє автоматизації ключових бізнес-процесів, підвищенню точності обробки інформації та оперативності прийняття управлінських рішень. Разом із тим визначено потребу подальшого розвитку цифрової інфраструктури, зокрема посилення прямої взаємодії з клієнтами через власні онлайн-платформи.

У підрозділі 2.3 проведено аналіз ефективності управління підприємством у контексті використання CRM-систем. Обґрунтовано доцільність переходу від універсального програмного рішення до спеціалізованої платформи «САМО-Тур», яка забезпечує централізоване управління всіма етапами взаємодії з клієнтами — від бронювання туристичних послуг до формування аналітичної та фінансової звітності.

Впровадження «САМО-Тур» дозволило оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скоротити час обробки заявок, автоматизувати документообіг і підвищити якість персоналізованого обслуговування клієнтів. Аналіз фінансових результатів за 2021–2025 роки підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства та досягнення стабільної прибутковості у посткризовий період. Водночас показники рентабельності залишаються нижчими за середньогалузеві, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення фінансового менеджменту, оптимізації витрат, покращення структури капіталу та скорочення дебіторської заборгованості.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Обґрунтування вибору технологічних рішень для модернізації системи управління ТОВ «Аккорд-Тур»

Сучасна трансформація туристичного ринку вимагає від ТОВ «Аккорд-Тур» переходу до більш гнучких та стійких управлінських моделей. Як було встановлено в аналітичній частині роботи, попри наявність базових цифрових інструментів (AI-CRM, модулі автоматизації), підприємство стикається з викликами масштабованості та залежності від локальної інфраструктури в умовах високої волатильності попиту.

Виходячи з уже впроваджених цифрових рішень, доцільним є розгляд подальшого розширення інноваційного інструментарію управління за рахунок сучасних технологій, зокрема хмарних сервісів. Їх використання може стати наступним етапом цифрової трансформації туристичного підприємства та сприяти підвищенню ефективності його функціонування.

Хмарні технології дозволяють забезпечити централізований доступ до даних, підвищити мобільність управлінських процесів, а також зменшити витрати на обслуговування ІТ-інфраструктури. Крім того, вони створюють можливості для оперативного обміну інформацією між підрозділами, партнерськими структурами та клієнтами, захисту даних та зниження витрат, як зображено на рис. 3.1.

Хмарні програмні рішення не потребують інсталяції на локальні пристрої та не навантажують їхні обчислювальні ресурси, оскільки всі операції виконуються на віддалених серверах провайдера через інтернет. Замість придбання ліцензії на програмне забезпечення туристичні компанії зазвичай використовують модель підписки — щомісячної або річної оплати,

що у багатьох випадках є більш економічно доцільною та гнучкою з точки зору масштабування бізнесу.



Рис. 3.1 Основні переваги використання "Хмарних Технологій"

Найбільш перспективною моделлю для ТОВ «Аккорд-Тур» є використання концепції SaaS (Software as a Service — програмне забезпечення як сервіс). У межах цієї моделі пропонується впровадження наступних рішень:

1. Хмарна ERP-система: для наскрізного управління ресурсами підприємства, яка б інтегрувала фінансові потоки, логістику автобусного парку та роботу з агентами в єдину хмару.
2. Віртуальні АТС та омніканальні системи зв'язку: для забезпечення стабільної комунікації з туристами через IP-телефонію та інтегровані месенджери, незалежно від стану локальних мереж зв'язку.
3. Хмарні сховища для документарного супроводу: автоматизований обмін скан-копіями документів між клієнтом, агентом та візовим відділом «Аккорд-Тур» у захищеному середовищі.

Впровадження SaaS-моделі дозволить компанії не лише підвищити швидкість обробки заявок на 15-20%, а й створити фундамент для подальшої інтеграції складних аналітичних інструментів на базі Big Data, що буде розглянуто в наступних параграфах [10].

ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно також розглянути можливість розробки власного мобільного застосунку, який забезпечуватиме централізований та зручний доступ клієнтів до маршрутів подорожей, актуальних пропозицій і сервісної інформації. Такий додаток може передбачати функцію надсилання push-сповіщень у режимі реального часу щодо змін у розкладі, акційних пропозицій або важливих організаційних оновлень, а також надавати персоналізовані рекомендації з урахуванням індивідуальних уподобань користувачів.

У таблиці 3.1 представлено аналіз використання власних мобільних застосунків іншими туристичними організаціями.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз функціональних можливостей мобільних застосунків у туристичній галузі

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість туристичних компаній з мобільними додатками	15%	25%	35%	50%	65%
Інвестиції в мобільні технології (млн USD)	2.5	4.2	6.8	12.5	18.3
Частка бронювань через мобільні додатки	12%	22%	38%	52%	68%
Кількість завантажень туристичних додатків (тис.)	150	280	450	720	1100

Джерело: побудовано автором за основі [42]

Проектування мобільного застосунку для ТОВ «Аккорд-Тур» має базуватися на принципі мультифункціональності, поєднуючи в собі сервісну, інформаційну та транзакційну складові. З огляду на специфіку діяльності оператора, архітектура застосунку повинна включати наступні ключові модулі:

1. Інформаційно-презентаційний блок: містить розгорнутий профайл компанії та інтерактивний каталог турів із системою інтелектуальної фільтрації за ціною, тривалістю, країнами та типом відпочинку.

2. Модуль супутніх послуг: інтегровані інструменти для замовлення страхових полісів, послуг трансферу, супроводу професійних гідів та перекладачів, що дозволяє максимізувати середній чек замовлення.

3. Екосистема логістики та навігації: синхронізація з глобальними системами авіа- та залізничних перевезень у реальному часі. Використання API-інтерфейсів інтерактивних карт (наприклад, Google Maps) із підтримкою геолокації дозволяє туристу орієнтуватися на маршруті та відстежувати місцезнаходження туристичного автобуса.

4. Комерційно-маркетинговий хаб: динамічний розділ із «гарячими» пропозиціями та сезонними акціями, що підтримує push-маркетинг для стимулювання повторних продажів.

5. Транзакційний модуль (M-commerce): захищені шлюзи для здійснення оплати, автоматична генерація та збереження супровідної документації (ваучерів, квитків, пам'яток) у цифровому форматі.

Застосування такого комплексного підходу перетворює смартфон клієнта на повноцінне мобільне робоче місце туриста. Як зазначають дослідники, впровадження мобільних рішень у внутрішньому та виїзному туризмі забезпечує критичні переваги: ергономічність взаємодії, радикальне зниження операційних витрат на комунікацію та формування високого рівня персоналізації сервісу [52, с. 99].

За умови раціонального планування та узгодження інвестицій із реальними масштабами діяльності підприємства цифровізація туристичної сфери здатна суттєво пришвидшити його розвиток. Практика демонструє стабільне зростання ключових показників у середньому на 35% щорічно протягом останніх трьох років, що підтверджує ефективність цілеспрямованого впровадження цифрової трансформації. Це є прямим прикладом застосування підходу оцінювання ефективності інвестицій через систему ROI (Return on Investment).

ROI (повернення інвестицій) — це показник, який дозволяє оцінити співвідношення отриманого прибутку від реалізації проєкту або

маркетингових заходів до витрат, пов'язаних із його впровадженням. Іншими словами, він відображає рівень ефективності використання вкладених ресурсів та доцільність інвестиційних рішень.

ROI підприємства можна розрахувати за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} * 100\% \quad (3.1)$$

Окрім прямих фінансових ефектів, оцінка ROI для ТОВ «Аккорд-Тур» повинна обов'язково враховувати довгострокові стратегічні результати, зокрема зростання лояльності клієнтів, посилення брендової репутації та підвищення адаптивності до змін ринкового середовища. Такі нематеріальні вигоди є критично важливими для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах високої конкуренції туристичної галузі.

Показники окупності інвестицій (ROI) у проєктах цифрової трансформації та впровадження програмного забезпечення можуть суттєво варіюватися — орієнтовно від 69 до 494 тис. дол. США на рік. Рівень результативності залежить від масштабу впроваджених рішень, їх функціональної складності, а також кількості користувачів системи.

Серед основних індикаторів ROI у контексті цифрової адаптації туристичних підприємств доцільно виділити: зростання продуктивності персоналу, зменшення навантаження на служби підтримки, скорочення періоду адаптації нових співробітників, покращення якості та точності даних, оптимізацію бізнес-процесів, пришвидшення впровадження оновлень і нових функцій, а також підвищення рівня використання функціональних можливостей корпоративних інформаційних систем.

Практичні результати впровадження цифрових рішень, оцінених через ROI, демонструють відчутний вплив на ефективність бізнесу. Наприклад, один із готельних брендів бутік-сегменту після впровадження централізованої системи управління нерухомістю зміг збільшити кількість прямих бронювань

на третину, скоротити операційні витрати на 20%, удвічі прискорити процес заселення гостей, а також підвищити рівень задоволеності клієнтів на 15%.

Інший показовий приклад — курорт, який після впровадження data-driven рішень для управління доходами протягом шести місяців підвищив показник RevPAR на 28%. Це демонструє, що використання аналітики великих даних у туристичному бізнесі безпосередньо впливає на ефективність ціноутворення та завантаженість об'єктів розміщення.

Автоматизація адміністративних процесів, зокрема роботи рецепції, дозволяє скоротити потребу в ручній праці приблизно на 30%, що в умовах середнього готельного підприємства забезпечує економію понад 25 000 доларів США щорічно.

Системи онлайн-бронювання також підтверджують високий фінансовий потенціал цифрових рішень: зростання кількості бронювань на 20% може генерувати додатковий дохід понад 150 000 доларів США на рік за умови середньої вартості номера на рівні 150 доларів [14].

У практиці управління рекомендується орієнтуватися на діапазон інвестицій у цифрові технології в межах 1–5% від річного доходу підприємства. Такий підхід дозволяє збалансувати витрати та очікувану віддачу, формуючи реалістичну фінансову модель цифрової трансформації.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» доцільним є впровадження системи чітких, кількісно вимірюваних показників ефективності цифрових інвестицій. Це дозволить забезпечити узгодженість технологічних рішень зі стратегічними цілями компанії та об'єктивно оцінювати фінансові результати кожного впровадженого проєкту.

Наведені приклади підтверджують доцільність інвестування в цифрові інструменти для туристичного бізнесу. Важливо також враховувати, що навіть поетапне впровадження рішень за принципом Парето (80/20) здатне забезпечити швидкий та відчутний ефект.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням нових управлінських та технологічних рішень, а також для формування культури

змін у компанії, доцільно розглянути застосування концепції мікроінновацій. Вона передбачає реалізацію невеликих за масштабом проєктів, спрямованих на поступове вдосконалення окремих бізнес-процесів без кардинальної перебудови всієї системи управління. До таких підходів можна віднести регулярні короткострокові експерименти з оптимізації робочих процесів, виділення близько 10% робочого часу співробітників на інноваційну діяльність, а також орієнтацію на швидке створення та тестування прототипів замість прагнення до ідеального результату з першого етапу.

Ефективним інструментом реалізації інноваційної активності може стати формат чотиритижневих інноваційних спринтів. Такий підхід включає послідовні етапи: формування та перевірку гіпотез, генерацію і відбір ідей, створення прототипів і їх тестування в реальних умовах діяльності підприємства. Це дозволяє оперативно оцінювати ефективність нововведень, отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і визначати практичну цінність змін ще на ранніх стадіях їх впровадження. Для ТОВ «Аккорд-Тур» подібна модель може стати важливим інструментом подолання організаційної інерції та формування середовища безперервного вдосконалення.

Окремої уваги заслуговує впровадження розмовних інтерфейсів, зокрема чат-ботів, побудованих на основі мовних моделей. Їх використання дає змогу автоматизувати обробку типових запитів клієнтів, а також здійснювати попередній розрахунок вартості туристичних пакетів у режимі реального часу.

Серед ключових переваг використання чат-ботів у туристичній сфері можна виділити: цілодобову доступність сервісу незалежно від часу доби; швидке та стандартизоване надання інформації; автоматизований збір і первинний аналіз даних про клієнтів; зменшення навантаження на персонал; підвищення швидкості та ефективності обслуговування; зростання рівня конверсії продажів; підвищення задоволеності та лояльності клієнтів; оперативну адаптацію до нових запитів користувачів; а також відповідність внутрішнім регламентам і стандартам компанії [53, с.62].

Таким чином, використання мікроінновацій та інтелектуальних цифрових інструментів формує підґрунтя для подальшої цифрової трансформації ТОВ «Аккорд-Тур», орієнтованої на підвищення ефективності управління, покращення якості сервісу та прискорення взаємодії з клієнтами.

3.2. Алгоритм впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства «Аккорд Тур»

Враховуючи сформовану цифрову стійкість, що вже притаманна сучасному українському суспільству, туристичні компанії, зокрема ТОВ «Аккорд Тур», мають не лише можливість, але й об'єктивну необхідність інтегрувати цифрові інструменти як базовий елемент довгострокової стабільності та адаптивності до ринкових змін [20]. Інформаційні системи поступово охоплюють усі ключові процеси діяльності підприємства: від взаємодії з постачальниками та партнерами до реалізації туристичного продукту й післяпродажного сервісу. У цьому контексті критично важливим є використання ліцензійного, надійного та систематично оновлюваного програмного забезпечення.

Недотримання цих вимог, зокрема використання неліцензійних програмних продуктів, створює суттєві ризики, серед яких найнебезпечнішим є витік або втрата конфіденційної інформації у відкритий доступ. Це не є суто теоретичною загрозою, а реальною проблемою, яка посилюється в міру цифровізації бізнес-процесів. Тому забезпечення безперервної, безпечної та ефективної роботи інформаційних систем має розглядатися як один із пріоритетних напрямів управління підприємством [23].

У сучасних умовах важливо також враховувати зміну портрета клієнтської аудиторії туристичного підприємства. Значну частку споживачів складають жінки, сім'ї з дітьми та люди старшого віку, для яких пріоритетними є простота використання сервісів, надійність і безпека, а не

надмірна функціональність чи складність цифрових рішень. Для таких клієнтів технології повинні не ускладнювати процес подорожі, а забезпечувати його комфортність, передбачуваність та контрольованість.

Підприємство може розпочати впровадження сучасних технологій із визначення оптимальної методології управління проєктами. У практиці цифрової трансформації туристичного бізнесу застосовується кілька основних підходів, кожен із яких має власні переваги та сферу ефективного використання.

Класична каскадна модель (Waterfall) передбачає чітку послідовність етапів реалізації проєкту та детальне попереднє планування. Вона є найбільш ефективною в умовах стабільного середовища та чітко визначених вимог, коли зміни у процесі реалізації є мінімальними.

Ітеративна гнучка модель (Agile) орієнтована на швидке реагування на зміни та постійне вдосконалення продукту на основі зворотного зв'язку від користувачів. Вона забезпечує високу залученість команди, регулярне оновлення функціоналу та адаптацію до змін ринку, що є особливо актуальним для динамічної туристичної сфери.

Гібридні (комбіновані) підходи поєднують елементи планової та гнучкої моделей, дозволяючи зберігати стратегічний контроль над проєктом і водночас забезпечувати достатній рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища.

З огляду на високу динаміку туристичної галузі, сезонність попиту та постійні зміни споживчих потреб, для ТОВ «Аккорд-Тур» найбільш доцільним є впровадження Agile-підходу або гібридної моделі управління. Це дозволить підвищити швидкість впровадження змін, забезпечити гнучкість бізнес-процесів та оперативно реагувати на запити клієнтів, що постійно трансформуються [3].

Принцип роботи в межах методології Agile у туристичній галузі представлено на схемі 3.3. Вона ілюструє основні етапи процесу — від стратегічного планування та формування гіпотез до поступової розробки,

тестування та впровадження туристичних продуктів. Кожен етап реалізується ітераційно, що дозволяє оперативно вносити зміни, враховувати зворотний зв'язок клієнтів і підвищувати якість кінцевого продукту.

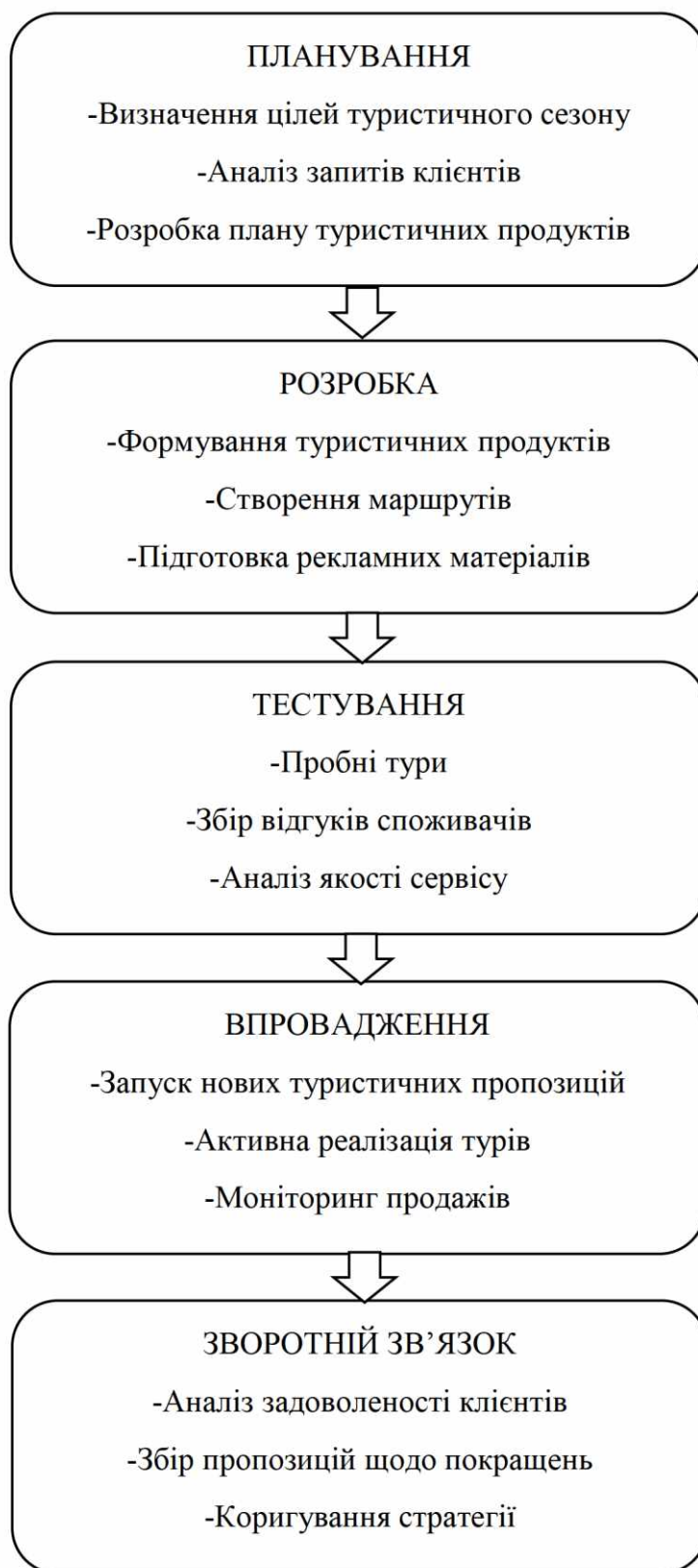


Рис. 3.3 Основні компоненти технології управління Agile

Запровадження Agile-підходу в ТОВ «Аккорд-Тур» дозволить компанії оперативно реагувати на зміни туристичного ринку, підвищити якість сервісу та забезпечити оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Гнучка модель управління є особливо актуальною для туристичної сфери, де попит, поведінка клієнтів і зовнішні умови можуть змінюватися дуже швидко [4].

З метою мінімізації ризиків під час впровадження нових управлінських підходів та формування культури інновацій доцільно застосовувати концепцію мікроінновацій. Вона передбачає реалізацію невеликих, поступових змін у бізнес-процесах, що дозволяє зменшити опір персоналу та швидше оцінювати ефективність нововведень. Практичними інструментами можуть бути регулярні щотижневі експерименти з удосконалення робочих процесів, виділення близько 10% робочого часу співробітників на інноваційну діяльність, а також орієнтація на швидке створення прототипів без надмірної деталізації на початкових етапах [13].

Додатково ефективним механізмом є впровадження формату чотиритижневих інноваційних спринтів, що охоплюють повний цикл роботи з ідеєю: від формування та перевірки гіпотез до розробки прототипів і тестування рішень у реальних умовах. Такий підхід забезпечує швидке отримання зворотного зв'язку від клієнтів, дозволяє оцінити практичну цінність нововведень та сприяє зниженню рівня організаційної інерції, формуючи середовище безперервного вдосконалення [37].

Завершальним етапом цифрової трансформації є проведення комплексного внутрішнього аудиту бізнес-процесів. Він дозволяє визначити рівень цифровізації компанії, виявити процеси, що залишаються ручними, а також ділянки з фрагментацією або дублюванням даних. Основною метою такого аналізу є виявлення ключових проблемних зон, зокрема надмірних витрат часу на рутинні операції, та визначення сфер, у яких впровадження цифрових інструментів може забезпечити найбільш швидкий і відчутний результат.

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

Сфера туризму характеризується високим рівнем адаптивності, швидкою зміною пріоритетів маршрутів та гнучкістю управлінських рішень, що дозволяє їй ефективно реагувати на трансформації ринкового середовища. Більшість туристичних підприємств належить до малого та середнього бізнесу, що забезпечує їх здатність оперативно підлаштовуватися під зміну попиту, коригуючи асортимент послуг відповідно до актуальних потреб клієнтів. Крім того, туристична галузь має значний соціально-економічний ефект, оскільки сприяє зниженню рівня безробіття шляхом створення робочих місць не лише у сфері туризму, а й у суміжних галузях економіки.

Сфера туризму, особливо після впливу глобальної пандемії COVID-19, продемонструвала високу здатність до швидкої адаптації та структурної перебудови. Підприємства були змушені оперативно переналаштувати канали комунікації та обслуговування клієнтів у цифровий формат, щоб компенсувати обмеження фізичних контактів. Це призвело до суттєвої трансформації туристичних послуг: традиційні моделі поступилися місцем гнучким цифровим платформам, які забезпечують інтерактивність, персоналізацію та постійну доступність сервісів. У результаті сформувалися нові стандарти взаємодії зі споживачами та закладено основу для більш сучасної та ефективної інфраструктури туристичного обслуговування [16].

Сьогодні цифровий туризм доцільно розглядати не лише як надання онлайн-послуг, а як комплексну інтеграцію інформаційних технологій у всі бізнес-процеси туристичної галузі та готельного сектору. Такий підхід докорінно змінює традиційні моделі функціонування підприємств, відкриваючи можливості для масштабування діяльності, підвищення рівня персоналізації сервісу та оптимізації управлінських процесів. Водночас цифрова трансформація має не лише економічний ефект, а й значний соціокультурний та екологічний вплив, сприяючи розвитку нових форматів

туризму, збереженню культурної спадщини та підвищенню добробуту місцевих громад.

Застосування сучасних цифрових технологій, зокрема Big Data, штучного інтелекту та інтелектуальних систем управління туристичними маршрутами, дає змогу більш збалансовано організовувати туристичні потоки. Це сприяє зменшенню навантаження на популярні дестинації та одночасно стимулює розвиток менш відомих регіонів, що позитивно впливає на просторову рівновагу туристичної галузі.

Окрім оптимізації витрат і зростання прибутковості підприємств, цифрові інновації забезпечують підвищення стабільності, доступності та якості туристичних послуг. Вони формують більш гнучке середовище управління попитом і пропозицією, дозволяючи швидше реагувати на зміни ринку та поведінку споживачів.

У ширшому контексті такі технології сприяють процесам «креативного руйнування», що передбачає заміщення застарілих бізнес-моделей інноваційними підходами. Це відкриває нові можливості для розвитку галузі та посилює взаємозв'язок між цифровою та реальною економікою, формуючи більш інтегровану та конкурентоспроможну туристичну систему [12].

Таблиця 3.3

Оцінка економічної ефективності та перспектив розвитку цифрових технологій у туризмі на прикладі ТОВ «Аккорд-Тур»

Аспект оцінки / Перспектива розвитку	Опис та Економічна Ефективність / Перспектива
Загальні переваги цифрових технологій у туризмі	Суттєво змінюють туристичну галузь, підвищуючи доступність сервісів, знижуючи витрати, забезпечуючи безпеку даних і даючи змогу масштабувати бізнес. Сприяють стабільній роботі та підвищенню ефективності туристичних послуг.
Хмарні технології	Забезпечують доступ до бронювань та інформації в будь-який час і з будь-якого місця, дозволяють гнучко адаптувати ресурси до змін попиту та зменшують витрати на ІТ-інфраструктуру.

Продовження табл. 3.3

Аспект оцінки / Перспектива розвитку	Опис та Економічна Ефективність / Перспектива
Програмне забезпечення (SaaS)	Забезпечують доступ до бронювань і інформації з будь-якої точки світу, дозволяють гнучко адаптувати ресурси до змін попиту та скорочують витрати на ІТ-інфраструктуру.
Мобільні застосунки	Сприяють зручності користування, оптимізації витрат і покращенню взаємодії з клієнтами, що супроводжується зростанням кількості компаній із мобільними додатками та частки онлайн-бронювань.
ROI (Повернення інвестицій)	Оцінює ефективність інвестицій, порівнюючи отриманий прибуток із витратами. Вона показує доцільність використання коштів, допомагає зменшити ризики, підвищити прозорість процесів і підтвердити роль інновацій як джерела фінансового зростання.
Ефективність впровадження ROI	Практичні результати підтверджують ефективність таких рішень: збільшення прямих бронювань на 30%, скорочення витрат на 20%, прискорення обслуговування клієнтів у 2 рази та зростання їх задоволеності на 15%. Водночас впровадження аналітичних систем дозволяє підвищити показник RevPAR на 28% за короткий період, автоматизація процесів — зменшити ручну працю до 30% (економія понад 25 тис. дол. щорічно), а системи онлайн-бронювання — збільшити кількість замовлень до 20%, генеруючи додатковий дохід понад 150 тис. дол. на рік.
Чат-боти та розмовні інтерфейси	Автоматизують відповіді на типові запити та розрахунок вартості турів, забезпечують цілодобовий доступ до послуг, швидко й точно інформування, оперативний збір і аналіз даних, зменшують навантаження на персонал, підвищують конверсію та рівень задоволеності клієнтів.
Стратегічні перспективи для туристичної галузі	Цифровий туризм передбачає інтеграцію технологій у всі бізнес-процеси, відкриваючи можливості для масштабування, персоналізації та підвищення ефективності. Використання Big Data та штучного інтелекту також сприяє зменшенню негативних наслідків масового туризму.
Вимоги до цифрових рішень для клієнтів "Аккорд Тур"	Для таких категорій клієнтів технології мають спрощувати подорож, роблячи її зручною, зрозумілою та передбачуваною. Вони повинні бути інтуїтивними у використанні, безпечними та ненав'язливими.
Методології впровадження	Agile-підхід або гібридна модель є найбільш доцільними для «Аккорд Тур», оскільки забезпечують високу адаптивність, швидке оновлення сервісів і оперативну реакцію на змінні потреби клієнтів в умовах динамічного ринку.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Згідно з результатами, наведеними у таблиці 3.3, впровадження цифрових технологій є економічно доцільним для туристичного бізнесу, зокрема для ТОВ «Аккорд Тур». Аналіз ключових показників — зниження витрат, зростання прибутковості, покращення якості обслуговування та підвищення лояльності клієнтів — підтверджує формування реальних конкурентних переваг унаслідок цифрової трансформації.

Комплексне використання сучасних рішень, таких як хмарні технології, мобільні додатки, CRM- та BI-системи, у поєднанні з Agile-підходом і концепцією мікроінновацій, створює передумови для сталого розвитку та масштабування діяльності підприємства. Водночас важливим фактором успіху є адаптація цифрових інструментів до потреб цільової аудиторії, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і формуванню довготривалих взаємовідносин із ними.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено комплексне дослідження процесу цифрової трансформації туристичного підприємства ТОВ «Аккорд Тур». Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління, покращення якості обслуговування клієнтів і зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

У підрозділі 3.1 доведено необхідність використання інноваційних цифрових інструментів, зокрема хмарних сервісів (SaaS, PaaS, IaaS), мобільних застосунків і чат-ботів. Визначено їх ключові переваги: забезпечення гнучкості, цілодобового доступу до послуг, зниження витрат на IT-інфраструктуру та можливість персоналізації клієнтського сервісу. Окрему увагу приділено оцінці ефективності інвестицій за допомогою показника ROI, що дозволяє визначити економічну доцільність цифрових рішень і їхній вплив на фінансові результати підприємства.

У підрозділі 3.2 розроблено алгоритм впровадження цифрових технологій, який передбачає використання гнучких методологій управління (Agile, Hybrid). Це забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та потреб споживачів. Запропоновано застосування концепції мікроінновацій, що передбачає поетапне вдосконалення бізнес-процесів через невеликі, контрольовані проєкти. Проведений внутрішній аудит дозволив виявити ключові проблеми діяльності підприємства, серед яких: недостатній рівень автоматизації обробки заявок, фрагментованість комунікаційних каналів, застарілість вебресурсу та відсутність систем бізнес-аналітики. Для їх усунення запропоновано відповідні цифрові рішення.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку економічної ефективності впровадження цифрових технологій. Встановлено, що цифровізація сприяє не лише зниженню витрат і зростанню прибутковості, а й формує нові моделі взаємодії з клієнтами, підвищує рівень їх задоволеності та створює передумови для сталого розвитку підприємства. Практичні приклади підтверджують, що впровадження цифрових інструментів забезпечує скорочення операційних витрат, зростання доходів і підвищення якості сервісу.

Отже, результати дослідження свідчать, що цифрова трансформація є стратегічно важливим напрямом розвитку туристичного бізнесу. Для ТОВ «Аккорд Тур» впровадження сучасних цифрових технологій відкриває можливості для підвищення операційної ефективності, зміцнення іміджу бренду та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

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

У першому розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування ключових категорій управління у туристичній сфері. Уточнено сутність понять «управління», «менеджмент», «туристичне підприємство», а також охарактеризовано особливості функціонування туристичних організацій в умовах цифрової економіки. Встановлено, що управління в туризмі має комплексний і багаторівневий характер та охоплює координацію маркетингової, фінансової, логістичної, кадрової та сервісної діяльності. Визначено, що основними функціями управління є планування, організація, мотивація, контроль, а також впровадження цифрових технологій і автоматизація бізнес-процесів.

У другому розділі досліджено практичні аспекти цифровізації діяльності ТОВ «Аккорд Тур». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства та проаналізовано рівень його діджиталізації. Встановлено, що компанія використовує базові цифрові інструменти, зокрема вебсайт, соціальні мережі та CRM-систему, однак рівень інтеграції інформаційних технологій залишається недостатнім. Серед переваг визначено наявність якісного візуального контенту, можливість онлайн-консультацій та використання CRM-платформи. Водночас виявлено низку недоліків, зокрема нерегулярне оновлення інформаційного контенту, обмежену інтеграцію систем бронювання та недостатній розвиток мультиканального маркетингу.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що основними зовнішніми загрозами для ТОВ «Аккорд Тур» є посилення конкурентного середовища та нестабільність попиту на туристичні послуги. Водночас до сильних сторін підприємства належать гнучка система управління, відкритість до інновацій та сформований позитивний імідж на ринку. Окремо встановлено, що стримуючими чинниками розвитку є недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, обмежені інвестиційні можливості для ІТ-оновлення та відсутність комплексної цифрової стратегії.

У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінської системи туристичного підприємства «Аккорд Тур» на основі впровадження сучасних цифрових рішень. Розроблено поетапний підхід до реалізації стратегії цифрового та інтернет-маркетингу, який передбачає посилення онлайн-присутності компанії, активне використання мультимедійного контенту, соціальних мереж, месенджерів та інших комунікаційних каналів для взаємодії з клієнтами.

Особливу увагу приділено вдосконаленню CRM-систем як базового інструменту управління клієнтськими відносинами, а також підвищенню ефективності онлайн-бронювання. Запропоновано використання персоналізованих пропозицій на основі аналізу клієнтських даних, автоматизацію обробки заявок і оптимізацію комунікаційних процесів. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня сервісу, операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для ТОВ «Аккорд Тур» доцільним є впровадження поетапної стратегії комплексного інтернет-маркетингу, що базується на цифровій трансформації маркетингової діяльності та враховує специфіку туристичної галузі.

Запропонована стратегія повинна охоплювати такі ключові елементи: відповідність сучасним тенденціям туристичного ринку; системне виявлення проблем і перспектив розвитку цифрового просування; проведення SWOT-аналізу для оцінки можливостей та обмежень онлайн-інструментів; формування узгодженої цифрової стратегії з чітко визначеними етапами

реалізації; а також підбір ефективних інструментів інтернет-маркетингу для кожного етапу (SEO, SMM, відеоконтент, e-mail маркетинг, месенджери, блогінг).

Важливим елементом є побудова маркетингової стратегії з урахуванням життєвого циклу клієнта. У сфері туризму він включає послідовні етапи: залучення потенційної аудиторії, конверсія відвідувачів у ліди, здійснення покупки, подальше утримання клієнтів та формування лояльності аж до етапу адвокації бренду.

Таким чином, стратегія цифрової трансформації має забезпечувати безперервний маркетинговий цикл «залучення – конверсія – покупка – утримання – лояльність – адвокація». Реалізація такого підходу дозволить ТОВ «Аккорд Тур» підвищити ефективність комунікацій із клієнтами, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стабільний довгостроковий розвиток у динамічному середовищі туристичного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agile метод управління проектами, принципи. *Intasker*. URL: <https://intasker.com/uk/agile/> (дата звернення: 21.03.2026).
2. Agile project management. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile.html> (дата звернення: 11.03.2026).
3. Agile vs. Waterfall: Чіткий посібник з вибору правильної методології. *Teamdeck*. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/agile-vs-водоспад-чіткий-посібник-з-вибору-п/> (дата звернення: 11.03.2026).
4. CRM-система «Самотур». *NeoSoft*. URL: <https://www.neosoft.org.ua/samotour.php> (дата звернення: 11.03.2026).
5. CRM-системи для туристичного бізнесу. *LiveBusiness*. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/crm/> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Moitouristy – автоматизація турфірми. URL: <https://moitouristy.ua/ua/automation> (дата звернення: 21.03.2026).
7. Ukraine 2030E — цифрова економіка. *Український інститут майбутнього*. URL: <https://strategy.uifuture.org/krainazrozvinutoyucifrovoyuekonomikoyu.html> (дата звернення: 01.03.2026).
8. USAP.ONLINE – автоматизація туристичного бізнесу. URL: <https://usap.online/blog/avtomatyzatsiia-turahentstva/> (дата звернення: 18.03.2026).
9. Балабаниць А. В. Організація туризму : навч. посібник. Київ : МДУ, 2024. 198 с.
10. Гапоненко Г. І. та ін. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 134–141.
11. Машика Г. В. Особливості використання мобільних додатків у туризмі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

12. Мельниченко С. В. Цифрові трансформації в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2021. *(Замінено старе джерело 2010 року на актуальну монографію)*.
13. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі. Київ : КНТЕУ, 2015. 244 с.
14. Огляд хмарних та цифрових технологій у туризмі. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko4.htm (дата звернення: 14.03.2026).
15. Піменов В. Використання сучасних мобільних додатків у туризмі. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1018–1022.
16. Стойка А. В. Туроперейтинг : навч. посібник. Київ : МДУ, 2024. 210 с.
17. Ткаченко Т. І. Цифрова трансформація суб'єктів туристичного бізнесу. Київ : КНТЕУ, 2022. *(Замінено джерело 2006 року на актуальне)*.
18. ТОВ АККОРД-ТУР. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32800179> (дата звернення: 09.03.2026).
19. ТОВ ДЖОІН АП!. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/38729427> (дата звернення: 11.03.2026).
20. Управління туризмом : навчальний посібник / за заг. ред. проф. Н. М. Кондратенко. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 340 с.
21. All the Tourism and Travel Statistics in 2025. *Regindo*. URL: <https://pro.regiondo.com/blog/all-the-tourism-and-travel-statistics-you-need-to-know-in-2025/> (дата звернення: 16.03.2026).
22. Benez B. 10 Tour Operator Software Features You Can't Afford to Miss. *TicketingHub*. URL: <https://www.ticketinghub.com/blog/top-10-key-functionalities-tour-operator-software> (дата звернення: 06.02.2026).
23. Change Management in Tourism: Stop Replacing, Start Transforming. *Tour Amigo*. URL: <https://www.touramigo.com/post/change-management-in-tourism> (дата звернення: 18.03.2026).

24. Cloud-Based Travel and Hospitality Solutions: Transforming the Guest Experience. *OSF*. URL: https://osf.io/preprints/osf/wsxi9_v1 (дата звернення: 11.03.2026).
25. Cloud-Based Travel Software: The Future of Travel Management. *Startup House*. URL: <https://startup-house.com/blog/cloud-based-travel-software-solutions> (дата звернення: 01.03.2026).
26. Digital tourism statistics and trends overview. *Adamosoft*. URL: <https://adamosoft.com/blog/travel-software-development/best-tour-operator-software-solutions/> (дата звернення: 11.03.2026).
27. Digital Transformation for Tour Operators. *GP Solutions*. URL: <https://www.software.travel/blog/dmc/digital-transformation-for-tour-operators/> (дата звернення: 11.03.2026).
28. How tech is reshaping destinations—and revolutionizing tourism. *Kearney*. URL: <https://www.middle-east.kearney.com/industry/public-sector/article/how-tech-is-reshaping-destinations-and-revolutionizing-tourism> (дата звернення: 29.02.2026).
29. Lodha S. What Does Digital Transformation Mean for Travel Businesses? *Techspian*. URL: <https://www.techspian.com/blog/digital-transformation-travel-business/> (дата звернення: 13.03.2026).
30. Maximizing ROI in Hospitality Software. *MoldStud*. URL: <https://moldstud.com/articles/p-maximizing-roi-in-depth-case-studies-on-hospitality-software-cost-benefit-analysis> (дата звернення: 18.03.2026).
31. Most Visited Travel and Tourism Websites in Ukraine. *SimilarWeb*. URL: <https://www.similarweb.com/top-websites/ukraine/travel-and-tourism/> (дата звернення: 11.03.2026).
32. New Technologies Reshaping the Tourism Industry. *Tourismembassy*. URL: <https://tourismembassy.com/en/news/tourismembassy-news/new-technologies-reshaping-the-tourism-industry-a-digital-evolution-with-a-sustainable-vision> (дата звернення: 01.03.2026).

33. ROI of a Digital Adoption Platform. *Whatfix Blog*. URL: <https://whatfix.com/blog/digital-adoption-platform-roi/> (дата звернення: 21.02.2026).
34. SimilarWeb Website Traffic Statistics. URL: <https://www.similarweb.com/> (дата звернення: 24.02.2026).
35. Top 12 Features to Look for in a Modern Tour Guide App. *Vox Tours*. URL: <https://voxtours.com/12-features-to-look-for-in-a-modern-tour-guide-app/> (дата звернення: 11.03.2026).
36. Tourism enterprises: theory and practice. *Messenger of Odessa National University*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/20-2016/12.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).
37. Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. *Harvard Kennedy School*. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience> (дата звернення: 21.02.2026).