

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи управління
туристичним підприємством»

Виконала: студентка 4 курсу
за спеціальністю 242 Туризм
денної форми навчанням
Єлизавета ГОРНІЧ

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензент: асистент кафедри
публічного управління та
адміністрування
Анна КОБИЛЯНСЬКА

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Єлизавета ГОРНІЧ. Удосконалення системи управління туристичним підприємством. — Бакалаврська робота.

У бакалаврській роботі висвітлено теоретичні засади управління туристичним підприємством. Розкрито сутність, цілі та функції управління, охарактеризовано основні елементи системи управління, принципи її формування та функціонування. Визначено роль організаційної структури, кадрового потенціалу, інформаційного забезпечення, маркетингових інструментів і сучасних технологій у забезпеченні ефективної діяльності туристичного підприємства.

Проведено аналіз системи управління туристичною агенцією «Sky Tour». Здійснено загальну характеристику підприємства, досліджено організаційну структуру та особливості управлінської діяльності. Здійснено PEST- та SWOT-аналізи, оцінено внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства. Встановлено, що сильними сторонами агенції є позитивна репутація, використання CRM-системи, налагоджені партнерські зв'язки та високий рівень клієнтського сервісу.

Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління туристичним підприємством. Запропоновано впровадження сучасних управлінських інструментів, удосконалення внутрішньоорганізаційних стандартів, розширення цифрових технологій управління, покращення внутрішніх комунікацій та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації бізнес-процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню сталого розвитку туристичної агенції.

Ключові слова: туристичне підприємство, система управління, туристична агенція, менеджмент, ефективність управління, цифровізація, конкурентоспроможність, туристичні послуги.

ANNOTATION

Yelyzaveta HORNICH. Improving the tourism enterprise management system. — Bachelor's thesis.

The bachelor's thesis highlights the theoretical principles of managing a tourism enterprise. The essence, goals, and functions of management are described. The main elements of the management system, as well as the principles of its formation and functioning, are characterized. The role of the organizational structure, human resources, information support, marketing tools, and modern technologies in ensuring the effective operation of a tourism enterprise is determined.

The thesis also analyzes the management system of the travel agency «Sky Tour». A general description of the enterprise is provided, and its organizational structure and management features are studied. PEST and SWOT analyses were conducted, and internal and external factors influencing the company's activities were assessed. It was found that the agency's strengths include a positive reputation, the use of a CRM system, strong partnerships, and a high level of customer service.

Directions for improving the management system of the tourism enterprise were proposed. The study recommends the implementation of modern management tools, improvement of internal organizational standards, expansion of digital management technologies, enhancement of internal communication, and increased effectiveness of marketing activities. The implementation of these measures will help increase the company's competitiveness, optimize business processes, improve customer service quality, and ensure the sustainable development of the travel agency.

Keywords: tourism enterprise, management system, travel agency, management, management efficiency, digitalization, competitiveness, tourism services.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	5
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</u>	9
1.1. Сутність управління туристичним підприємством: поняття, цілі та функції.....	9
1.2. Система управління туристичним підприємством та її основні елементи.....	12
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «SKY TOUR»)</u>	18
2.1. Загальна характеристика туристичної агенції «Sky Tour» як об'єкта управління.....	18
2.2. Організаційна структура та ефективність системи управління туристичною агенцією «Sky Tour».....	22
<u>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ</u>	30
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління туристичним підприємством.....	30
3.2. Запровадження сучасних управлінських інструментів у діяльність туристичного підприємства.....	35
<u>ВИСНОВКИ</u>	41
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний туристичний ринок зазнає значних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, швидким розвитком цифрових технологій, зміною поведінки споживачів та зростанням конкуренції між туристичними підприємствами. У цих умовах ефективність діяльності туристичних компаній безпосередньо залежить від якості та гнучкості системи управління. Проблемою, що потребує вирішення, є недостатня адаптивність існуючих управлінських моделей, низький рівень автоматизації бізнес-процесів, неефективна організаційна структура та недостатній рівень стратегічного планування, що знижує конкурентоспроможність підприємств і їх здатність стабільно функціонувати в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Незважаючи на значний науковий доробок, сучасні виклики вимагають оновлення підходів до управління, врахування нових ринкових умов, цифровізації та необхідності підвищення гнучкості управлінської системи. Це зумовлює потребу у подальшому дослідженні механізмів удосконалення системи управління туристичним підприємством.

Актуальність теми визначається зростаючою потребою туристичних підприємств в ефективних управлінських рішеннях, які забезпечують оптимізацію ресурсів, покращення сервісу, впровадження інновацій та стійкість бізнесу в умовах економічних і соціальних викликів. Удосконалення системи управління виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми вдосконалення системи управління туристичними підприємствами висвітлено у працях багатьох дослідників, які зосереджуються на стратегічних, маркетингових, організаційних та технологічних аспектах розвитку галузі. Так, В.М.Антонов обґрунтовує теоретичні й практичні засади управління туристичними

підприємствами та визначає ключові напрями їхнього ефективного функціонування [2]. М.П.Мальська акцентує увагу на впровадженні інноваційних технологій у туристичному менеджменті та підвищенні конкурентоспроможності підприємств [3; 25]. Стратегічні підходи до розвитку туристичних організацій аналізує В.А.Герасименко, підкреслюючи значення довгострокового планування та адаптивного менеджменту в умовах ринкових змін [9; 10]. Л.П.Бондаренко розглядає ключові принципи менеджменту у сфері туризму, приділяючи увагу специфіці формування туристичного продукту та взаємодії з клієнтами [5]. Маркетингові інструменти та методи дослідження туристичного ринку детально описані у працях С.О.Соловйова, що робить їх важливими для практики управління [31]. Цифрова трансформація туристичного бізнесу висвітлена у працях О.В.Ільїної та Т.П.Зінченко, які досліджують вплив цифрових технологій на бізнес-моделі підприємств [18]. Водночас, О.В.Гуренко аналізує роль сучасних інформаційних систем в оптимізації управлінських процесів у туризмі [12]. Серед зарубіжних авторів значний внесок зробив Д.Бухалис, який вивчає цифровізацію, e-tourism та вплив ІТ на конкурентоспроможність туристичних підприємств [35; 36]. Фундаментальні напрацювання у сфері маркетингу та поведінки споживачів належать Ф.Котлеру та його колегам, чиї дослідження активно застосовуються в управлінні туристичними послугами [20; 39]. Також важливими є праці В.Ф.Кифяка, який досліджує організацію туристичної діяльності та структуру туристичних підприємств [19]. Сукупність цих досліджень формує цілісне наукове підґрунтя для розвитку сучасних підходів до управління туристичними підприємствами в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін.

Мета і завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є формування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління туристичним підприємством з урахуванням сучасних умов функціонування туристичного ринку.*

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- а) розкрити поняття, цілі та функції управління туристичним підприємством;
- б) висвітлити основні елементи системи управління туристичним підприємством;
- в) охарактеризувати діяльність туристичної агенції «Sky Tour»;
- г) здійснити аналіз організаційної структури й ефективності системи управління туристичною агенцією «Sky Tour»
- г) обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління туристичним підприємством;
- д) запропонувати сучасні управлінські інструменти у діяльність туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління туристичним підприємством.

Предметом дослідження є методи, інструменти й механізми удосконалення системи управління туристичним підприємством.

Методи дослідження у рамках запропонованої проблематики включають: аналіз і синтез, економічний та статистичний аналіз, порівняння, системно-структурний підхід, SWOT-аналіз, методи спостереження, узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є наукова українська та зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, аналітичні та статистичні матеріали.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування сформованих рекомендацій у діяльності туристичних підприємств для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня сервісу та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на Третій Міжнародній науково-

практичній конференції «Туристично-рекреаційна сфера: виклики сучасності» (м. Хмельницький, 2026 р.).

Обсяг та структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи 49 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність управління туристичним підприємством: поняття, цілі та функції

Управління туристичним підприємством є складною багаторівневою системою організації діяльності, спрямованою на забезпечення ефективного функціонування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта туристичного ринку. Сутність управління полягає у цілеспрямованому впливі керівних структур на всі підсистеми підприємства – кадрову, фінансову, маркетингову, виробничу та сервісну – з метою досягнення стабільних результатів та задоволення потреб споживачів туристичних послуг. Особливості управління зумовлені специфікою туристичної діяльності, яка охоплює широкий спектр послуг, високу динаміку середовища, сезонність попиту, різноманіття партнерських зв'язків і значну роль людського фактора [8, с. 57].

Поняття управління туристичним підприємством формується на перетині теорії менеджменту та практики туристичної сфери. З позиції класичних підходів менеджмент розглядається як діяльність щодо планування, організації, мотивації та контролю зусиль працівників задля досягнення поставлених цілей. У контексті туристичного підприємства це означає формування стратегічного курсу розвитку, організацію взаємодії між структурними підрозділами, забезпечення належної якості туристичного продукту та ефективне використання ресурсного потенціалу (табл.1.1). Туристичний менеджмент характеризується тісною взаємодією із зовнішнім середовищем, адже підприємство залежить від ринкової кон'юнктури, політичної стабільності, транспортної інфраструктури, міжнародних зв'язків, а також від змін у поведінці туристів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності управління туристичним підприємством

Автор / Джерело	Основне визначення управління	Ключовий акцент
О.О. Любіцева	Управління — це цілеспрямований вплив на ресурси та процеси з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку туризму	Орієнтація на ринкову ефективність
В.Ф. Кифяк	Управління — це система планування, організації, мотивації та контролю діяльності туристичного підприємства	Комплексний підхід до менеджменту
М.П. Мальська	Управління — процес прийняття рішень, спрямований на формування конкурентоспроможного туристичного продукту	Конкурентоспроможність
А.В. Бабкін	Управління — це механізм забезпечення узгодженої діяльності персоналу з метою досягнення стратегічних цілей	Стратегічний фокус
Р. Браймер	Управління — координація людських, матеріальних та інформаційних ресурсів для задоволення потреб туристів	Орієнтація на клієнта

Примітка. Складено автором на основі [3, 19, 23, 25]

Цілі управління туристичним підприємством визначаються потребою забезпечення стабільного функціонування та розвитку компанії, що включає формування конкурентоспроможного туристичного продукту, підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення ринків збуту, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і зміцнення іміджу підприємства (табл.1.2). Центральним завданням є досягнення високого рівня задоволення потреб споживачів, оскільки задоволений турист формує позитивну репутацію фірми та сприяє її сталому розвитку. У сучасних умовах значущою метою стає цифровізація процесів, що дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами, підвищити швидкість обслуговування та забезпечити прозорість управлінських рішень.

Функції управління в діяльності туристичного підприємства мають системний характер і становлять сукупність взаємопов'язаних управлінських дій (табл.1.3). Планування охоплює визначення стратегічних цілей,

формування асортименту туристичних послуг, прогнозування попиту та розробку програм розвитку підприємства. Організаційна функція полягає у вибудовуванні структури управління, розподілі повноважень і відповідальності, встановленні оптимальних комунікацій між підрозділами та формуванні умов для ефективної роботи персоналу [12, с. 93].

Таблиця 1.2

Основні цілі управління туристичним підприємством

Група цілей	Конкретні цілі	Очікувані результати
Економічні	Збільшення прибутку; оптимізація витрат; розширення ринку	Підвищення фінансової стабільності підприємства
Маркетингові	Розвиток туристичного продукту; збільшення частки ринку; формування іміджу	Зростання впізнаваності бренду та кількості клієнтів
Організаційні	Поліпшення структури управління; підвищення ефективності процесів; автоматизація діяльності	Оптимізація роботи персоналу
Соціальні	Підвищення якості обслуговування; розвиток персоналу; покращення умов праці	Формування лояльності працівників і клієнтів
Інноваційні	Впровадження нових технологій; використання цифрових інструментів	Підвищення конкурентних переваг підприємства

Примітка. Складено автором на основі [3]

Важливим складником управління є мотиваційна діяльність, що спрямована на забезпечення зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей, покращення їх професійного рівня та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Контроль є завершальною управлінською функцією, яка дає змогу оцінити результати діяльності, виявити відхилення від встановлених стандартів, визначити причини проблем та сформулювати заходи коригувального впливу.

Управління туристичним підприємством має інтегрований характер, оскільки вимагає поєднання стратегічних рішень із оперативними діями, використання інноваційних підходів, адаптації до ринкових змін та орієнтації на споживача.

Ефективність управління значною мірою визначається якістю управлінських рішень, своєчасністю реагування на зміни зовнішнього

середовища та здатністю підприємства гнучко адаптуватися до нових викликів.

Таблиця 1.3

Основні функції управління туристичним підприємством

Функція	Характеристика	Приклади реалізації у туризмі
Планування	Визначення цілей, прогнозування, розробка стратегій	Розробка сезонних турпрограм, план продажів
Організація	Формування структури, розподіл обов'язків, створення умов для роботи	Розподіл функцій між менеджерами з туризму
Мотивація	Забезпечення стимулів до ефективної праці, формування мотиваційної системи	Бонуси менеджерам за кількість проданих турів
Координація	Узгодження дій підрозділів, забезпечення взаємодії	Комунікація між відділом продажів і маркетингом
Контроль	Визначення стандартів, оцінка результатів, коригування діяльності	Перевірка якості обслуговування клієнтів
Регулювання	Усунення відхилень, оперативне реагування на зміни	Корекція турпродукту через зміну попиту

Примітка. Складено автором на основі [10]

Таким чином, сутність управління туристичним підприємством полягає у створенні передумов для оптимального функціонування підприємства, забезпеченні його стійкого розвитку та позиціонуванні на ринку як конкурентоспроможного і орієнтованого на потреби клієнта суб'єкта туристичної діяльності.

1.2. Система управління туристичним підприємством та її основні елементи

Система управління туристичним підприємством є комплексом взаємопов'язаних процесів, методів і механізмів, які забезпечують організоване, цілеспрямоване та ефективне функціонування підприємства в умовах конкурентного туристичного ринку. Вона формується як динамічна сукупність управлінських рішень та дій, що спрямовані на досягнення стратегічних і оперативних цілей організації, враховуючи специфіку

туристичних послуг, особливості споживчої поведінки, сезонність попиту, необхідність формування партнерських зв'язків і високу залежність від зовнішнього середовища.

Сутність системи управління полягає в забезпеченні узгодженості всіх елементів діяльності підприємства, їхньої взаємодії та спрямованості на створення конкурентоспроможного туристичного продукту. Ефективна система управління не лише організовує внутрішні процеси, а й забезпечує гнучку адаптацію до змін у ринковому середовищі, враховуючи тенденції розвитку туризму, економічні та політичні фактори, вимоги клієнтів і технологічні інновації. Туристична сфера характеризується підвищеним рівнем невизначеності, тому управлінська система має бути здатною оперативно реагувати на виклики та прогнозувати можливі зміни попиту [25, с. 236].

Структурним ядром системи управління є організаційна структура підприємства, яка визначає взаємозв'язки між підрозділами, розподіл функцій, обов'язків і повноважень між працівниками. Її формування залежить від масштабу діяльності, спеціалізації, кількості туристичних продуктів та інтенсивності ділових зв'язків компанії. Важливою складовою системи управління виступають управлінські кадри, адже саме їх компетентність, досвід і здатність приймати ефективні рішення визначають результативність функціонування підприємства. У туристичній галузі персонал є одним із ключових ресурсів, тому система управління має забезпечувати розвиток кадрового потенціалу, підвищення професійної підготовки та формування культури сервісу.

Не менш значущим елементом є управлінські процеси, які охоплюють планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль діяльності підприємства. Вони забезпечують логічну послідовність управлінських дій, визначають порядок виконання завдань, формують алгоритми взаємодії між структурними одиницями та створюють передумови для досягнення поставлених цілей. Управлінські процеси у туристичному підприємстві

мають враховувати специфіку обслуговування туристів, необхідність формування та реалізації туристичних маршрутів, співпрацю з партнерами, готелями, страховими компаніями та транспортними операторами.

Важливою складовою системи управління є інформаційне забезпечення, яке включає збирання, обробку, аналіз і передачу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Сучасний туризм неможливий без застосування цифрових технологій, тому інформаційні системи стають ключовим елементом ефективного менеджменту. Використання CRM-систем, онлайн-бухгалтерії, систем бронювання, інструментів цифрового маркетингу та аналітичних платформ дає змогу підвищити точність прогнозів, оптимізувати роботу персоналу і покращити якість взаємодії з клієнтами [33, с. 157].

Не менш вагоме місце в системі управління займають економічні механізми, що забезпечують раціональний розподіл ресурсів, визначення цінової політики, управління фінансовими потоками, контролювання витрат та формування прибутковості туристичних продуктів. Економічна складова визначає фінансову стійкість підприємства й формує можливості для його інноваційного розвитку.

Маркетингова складова системи управління охоплює вивчення туристичного ринку, аналіз потреб різних категорій споживачів, формування туристичного продукту та просування його на ринку. У туристичному бізнесі маркетинг є основою конкурентного успіху, оскільки дозволяє підприємству зрозуміти своїх клієнтів, створити ціннісну пропозицію та сформувану стратегію розвитку відповідно до ринкової кон'юнктури.

Ключовим елементом системи управління є механізм прийняття управлінських рішень, який має враховувати зовнішні та внутрішні чинники, альтернативність варіантів дій і необхідність мінімізації ризиків. У туристичній діяльності рішення часто мають прийматися швидко, адже зміни у транспортних розкладах, політичних ситуаціях чи погодних умовах можуть суттєво вплинути на організацію подорожей та якість обслуговування.

В умовах невизначеності, зумовлених наслідками воєнного стану в Україні дедалі більшого значення набувають проблеми управління туристичними підприємствами, зокрема його системного підходу. Негативні наслідки всесвітньої пандемії, призупинення розвитку галузі туризму в усьому світі, масштабне руйнування інфраструктури, неможливість гарантій цілковитої безпеки, а також проблеми мобілізації та заборони виїзду з країни військовозобов'язаних осіб потребує від керівництва як вищого, так і всіх рівнів забезпечення цілковитої координації зусиль та системного підходу до забезпечення економічної ефективності управління підприємством [41, с. 210].

Для формування, функціонування і розвитку системи управління туристичним підприємством виділяють такі принципи, які є загальними для всіх підсистем системи управління:

- поєднання спеціалізацій та універсалізації;
- стійкість до впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- економічність та ефективність управління;
- поєднання централізації і децентралізації влади в управлінні.

Ефективність управління туристичним підприємством – це ступінь досягнення встановлених планів, виконання стратегії, дотримання термінів та показників, як результат управлінської діяльності, що визначається як співвідношення отриманих результатів до витрат, які їх супроводжують. В управлінні туристичним підприємством виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність [3, с. 165].

Економічна ефективність управління туристичним підприємством відображає результати діяльності підприємства за певної системи управління. Її оцінюють за двома аспектами. Перший аспект включає показники, що відображають структуру та функціонування системи управління: рівень автоматизації робочих місць, розробку інструктивного матеріалу, загальний рівень менеджменту, технічне забезпечення управлінців тощо. В сучасних умовах ефективність управління є ключовою для успішної діяльності

туристичного підприємства, тому правильна організація його розвитку – основне завдання менеджменту. Організаційні зміни повинні спрямовуватися на підвищення результативності та ефективності менеджменту.

Для збереження конкурентоспроможності, туристичним фірмам необхідно періодично адаптувати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливою характеристикою управління є оперативність, тобто своєчасна реакція на потреби підприємства. Економічність системи управління означає мінімізацію витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів при досягненні результатів. Раціональність системи управління виявляється у забезпеченні чіткої організаційної взаємодії з різними аспектами діяльності підприємства.

Методи управління туристичним підприємством – це способи та прийоми впливу керуючої системи на об'єкт управління на різних рівнях та у різних ланках (підприємство, підрозділ тощо). Практично вони представляють собою сукупність засобів і прийомів, спрямованих на колектив або окремих працівників, з метою реалізації місії організації та досягнення її цілей. Варто зазначити, що всі методи управління туристичним підприємством тісно пов'язані з функціями менеджменту, адже саме через них формується система методів. Цей процес реалізується шляхом конкретизації функцій за допомогою загальних управлінських інструментів.

Сучасні підходи до організації управління передбачають використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних та автоматизація процесів, що дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності. Важливим аспектом є гнучкість методів управління, здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов та впроваджувати інноваційні стратегії, що сприяють сталому розвитку туристичного підприємства.

Таким чином, методи управління туристичним підприємством повинні функціонувати як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, забезпечуючи результативність та ефективність діяльності організації.

Інструменти управління туристичним підприємством класифікують за різними ознаками:

а) за напрямком впливу на об'єкт управління (прямі – внутрішня нормативна документація та внутрішні записи нетривалої дії, накази, положення, інструкції, розпорядження, стандарти; непрямі – тренди в ніші, поведінка споживача, сезонність, конкурентне середовище підприємства, стан ринку в певній локації, країні, континенту тощо, політична ситуація та інші зовнішні фактори);

б) за способом врахування інтересів працівників (фінансова винагорода, нематеріальне стимулювання і кадрове підвищення);

в) за формою впливу (кількісні – калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); якісні – вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо);

г) за характером впливу (економічні, технологічні, соціально-психологічні, дисциплінарні).

Таким чином, система управління туристичним підприємством є цілісною, багатокомпонентною структурою, у межах якої всі елементи взаємодіють між собою в єдиному управлінському процесі. Ефективність цієї системи залежить від узгодженості роботи всіх її складових, гнучкості організаційної структури, компетентності персоналу, якості інформаційного забезпечення та здатності підприємства адаптуватися до ринкових змін. Розуміння структури та змісту системи управління дає змогу формувати дієві механізми розвитку туристичного підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «SKY TOUR»)

2.1. Загальна характеристика туристичної агенції «Sky Tour» як об'єкта управління

Туристична агенція «Sky Tour» є активним учасником сучасного туристичного ринку та здійснює діяльність, спрямовану на формування, просування й реалізацію туристичних продуктів для різних груп споживачів. Як керований об'єкт, підприємство поєднує риси, характерні для туристичної сфери: орієнтацію на потреби клієнтів, високу чутливість до зовнішніх факторів, наявність розгалужених партнерських зв'язків та необхідність забезпечення стабільної якості сервісу на всіх етапах обслуговування.

Таблиця 2.1

Основні відомості про туристичну агенцію «Sky Tour»

Показник	Характеристика
Назва підприємства	Туристична агенція «Sky Tour»
Організаційно-правова форма	ФОП
Рік заснування	2023
Основний вид діяльності	Посередництво у сфері туризму, реалізація турів
Основні партнери	JoinUp!, Pegas Touristik, Coral Travel
Кількість працівників	1–4 осіб (залежно від сезону)
Тип клієнтів	Індивідуальні, сімейні, групові, корпоративні
Основні напрямки	Туреччина, Єгипет, Європа, ОАЕ, екзотичні країни
Канали продажу	Офіс, соцмережі, онлайн-консультації, сайт

Примітка. Складено автором на основі документації «Sky Tour»

Агенція виконує функції турагента, посередницьки поєднуючи туроператорів та кінцевих споживачів. Основу діяльності становить продаж пакетних турів, організація індивідуальних подорожей, бронювання квитків, оформлення страхування та надання консультаційних послуг. Хоч основний

акцент робиться на закордонних напрямках, внутрішній туризм також набуває вагомого значення, демонструючи зростання попиту серед українців.

Таблиця 2.2

Основні послуги, що надає туристична агенція «Sky Tour»

Категорія послуг	Характеристика
Пакетні тури	Пляжні, екскурсійні, комбіновані
Авіаквитки	Рейси міжнародних авіакомпаній
Готельне бронювання	Через глобальні системи бронювання
Корпоративні тури	Бізнес-поїздки, конференції, MICE
Індивідуальні тури	Авторські, VIP-програми
Страховання	Медичне, багажне, від невиїзду
Візова підтримка	Консультації, документи
Трансфери	Внутрішні та міжнародні
Екскурсії	Послуги локальних партнерів

Примітка. Складено автором на основі документації «Sky Tour»

Організаційна структура підприємства визначається раціональним розподілом функцій. Ключову роль відіграє директор, який займається стратегічним управлінням, співпрацею з партнерами та контролем основних процесів.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища туристичної агенції «Sky Tour»

PEST-фактори	Можливості	Загрози
Політичні та правові	Стабільність політичної ситуації; державне регулювання туристичної діяльності; створення конкурентоспроможного туристичного комплексу	Недосконалість інвестиційної політики; візові бар'єри; слабка реалізація законодавства
Економічні	Зростання купівельної спроможності; стабілізація інфляції; позитивна динаміка економіки	Підвищення цін на туристичні послуги; економічні коливання; зменшення доходів населення
Соціальні	Зростання реальних доходів; збільшення інтересу до відпочинку; орієнтація молоді на подорожі	Міграція населення; погіршення умов життя; високий рівень смертності
Технологічні	Розвиток цифрових технологій; впровадження електронної комерції; використання міжнародного досвіду	Ризики кібератак; поява високотехнологічних конкурентів; зростання витрат на інновації

Примітка. Складена автором на основі [4; 6; 8; 10]

Директор турагенції здійснює роботу з клієнтами, підбирає тури, оформлює бронювання та договори. Маркетингова діяльність охоплює

використання соціальних мереж, просування бренду, роботу з корпоративними клієнтами та участь у виставках.

Агенція активно впроваджує цифрові інструменти управління. Застосування CRM-системи забезпечує автоматизацію рахунків, прискорення обробки заявок, збереження клієнтської бази й відстеження ефективності роботи туристичної агенції «Sky Tour». Інтеграція з онлайн-платформами туроператорів дає змогу отримувати актуальні дані про тури й оперативно реагувати на зміни в цінах.

Важливим є PEST-аналіз зовнішнього середовища туристичної агенції «Sky Tour», представлений у таблиці 2.3.

Також доречно провести аналіз основних конкурентів туристичної агенції «Sky Tour». Для аналізу було взято 8 кращих туристичних агентств та проведемо рейтингову оцінку вказаних закладів-конкурентів у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рейтингова оцінка конкурентів туристичної агенції «Sky Tour»

Найменування туристичного агентства	Основні види послуг	Кількість позитивних відгуків	Загальна оцінка
«Акіта-Тур»	Тури Україною та за кордон, екскурсії, автобусні тури, бронювання квитків.	40 відгуків	4,4/5
«Terra Nova»	Гарячі тури, автобусні тури Європою, круїзи, страхування, допомога з візами.	19 відгуків	4,7/5
«SkyFull»	Організація подорожей Україною та за кордон, екскурсії та туристичні послуги.	1 відгук	5/5
«Супутник-Кіровоград»	Туристичні послуги та організація відпочинку.	-	-
«Мелодія-Тур»	відпочинок на морі, активний відпочинок, відпочинок на природі, тури по Україні, гарячі тури,	-	-

	активний відпочинок, гірськолижні тури, тури по Європі, екскурсивод.		
«City-Tour»	Відпочинок на морі, тури Європою, гарячі тури, активний відпочинок, оформлення візи.	-	-
«Olga Travel»	Організація закордонних турів та туристичних поїздок. Тури по Європі, тури по Україні, туристичне страхування, екскурсивод, тури по Україні, тури по Європі	60 відгуків	4,1/5
ТОВ «Туристичне агентство Гранд Тур»	Туристичні послуги, підбір турів та консультації для мандрівників. Відпочинок на природі, тури по Україні, відпочинок на морі, тури по Європі. Консультації, бронювання готелів та авіаквитків, туристичне страхування.	56 відгуків	5/5

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що найкращими показниками характеризується ТОВ «Туристичне агентство Гранд Тур». Услід за ним ідуть турагенції «Olga Travel» та «Акіта-Тур». Турагенція «Terra Nova» доволі високо оцінена, але кількість відгуків порівняно з попередніми підприємствами значно менша. Решта турагентств не отримали відгуків.

Попит на послуги агенції характеризується сезонністю та залежністю від зовнішніх чинників. У 2023-2025 роках простежується поступове збільшення кількості звернень клієнтів (табл.2.5), що пов'язано з активізацією міжнародних подорожей, стабілізацією економічної ситуації та

посиленням онлайн-присутності підприємства. Значний внесок у зростання попиту мають рекламні кампанії в соціальних мережах та програми лояльності.

Таблиця 2.5

Динаміка попиту (кількість звернень), осіб

Рік	Кількість звернень
2023	520
2024	740
2025	890

У таблиці 2.6 показано динаміку реалізованих турів за період діяльності туристичної агенції.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізованих турів

Рік	Продано турів
2023	180
2024	295
2025	360

У перший рік діяльності підприємство зосереджувалося на формуванні клієнтської бази, у результаті чого обсяги продажів були відносно невисокими. Надалі, завдяки збільшенню рекламної активності, розширенню напрямків та партнерств, кількість реалізованих турів демонструє позитивну тенденцію.

2.2. Організаційна структура та ефективність системи управління туристичною агенцією «Sky Tour»

Ефективність є ключовою характеристикою успішного управління підприємством, що вимагає ретельного аналізу. Однак сьогодні питання визначення ефективності є предметом дискусій. Забезпечення ефективності тісно пов’язане з її оцінюванням. Підвищення та підтримка ефективності управління неможливі без комплексної оцінки її рівня. Результати такого

оцінювання дозволяють визначити масштаб і напрямок змін в управлінні підприємством, прогнозувати їхній вплив на основні функціональні підсистеми, ухвалювати відповідні управлінські рішення, вибирати методи, способи та інструменти для підвищення та підтримки ефективності.

Процедура оцінювання ефективності управління підприємством вимагає вибору методу, на основі якого вона здійснюватиметься. Діяльність підприємства – це процес реалізації його функцій через виконання певних робіт для досягнення поставлених цілей і отримання результатів. Підприємство є складною соціально-економічною системою з ключовими функціональними підсистемами: маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою. Ефективність управління підприємством – це комплексне поняття, що відображається через результати управління в різних функціональних підсистемах.

Єдиного підходу до визначення ефективності управління підприємством у науковій літературі не існує. Найбільш поширеними напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення результатів до витрат (ресурсів) або як співвідношення результатів до намічених цілей. Проте ці підходи не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління. Ми використовуємо функціональний підхід, який дозволяє розглядати ефективність як складну багатогранну характеристику результативності управління в окремих функціональних підсистемах [7, с. 133].

Ефективність управління підприємством визначається через результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю. З огляду на сучасні тенденції розвитку туризму, необхідно враховувати такі фактори:

а) інновації та цифровізація, яка передбачає впровадження новітніх технологій для оптимізації процесів управління та використання цифрових платформ для покращення обслуговування клієнтів;

б) управління персоналом, зокрема запровадження гнучких систем мотивації, які враховують індивідуальні досягнення співробітників та проведення регулярних тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу;

в) соціальний аспект, який передбачає підвищення уваги до психологічного клімату в колективі та вирішення конфліктів, а також підтримка балансу між роботою та особистим життям співробітників;

г) екологічна відповідальність, яка виражається зокрема через впровадження практик сталого розвитку та екологічної відповідальності;

г) глобалізація та конкурентоспроможність, що передбачає адаптацію до змін на глобальному ринку та підтримка конкурентоспроможності підприємства [49, с. 145].

Пропонується застосовувати інтегральний показник ефективності, який формується на основі системи якісних та кількісних показників, що відображають рівень ефективності управління у ключових функціональних підсистемах підприємства: маркетинговій, виробничій, фінансовій, інноваційній та кадровій. Значення інтегрального показника дозволяє дати чітку оцінку ефективності управління діяльністю підприємства та відстежувати його динаміку. Водночас основна увага при розробці заходів щодо підвищення ефективності управління повинна зосереджуватися на проміжних показниках, які характеризують управлінську діяльність у кожній функціональній підсистемі.

Використання інтегрального показника в оцінюванні ефективності управління ставить питання про вибір відповідного методу оцінки. У загальному розумінні метод (від грец. *methodos* – шлях дослідження) визначається як спосіб досягнення певної мети або вирішення конкретного завдання [24, с. 137].

Аналіз наукових джерел показав, що для оцінки ефективності управління суб'єктами ринкової економіки застосовуються різноманітні методи. До найбільш поширених належать методи порівняння, угруповань, математичної статистики, матричний метод, факторний аналіз, ранговий та

рейтинговий методи, методи експертних оцінок, методи нечіткої логіки та нейронних мереж.

Для розуміння ефективності управління туристичною агенцією «Sky Tour», варто розглянути структуру та склад персоналу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Структура та склад персоналу турагенції «Sky Tour»

Посада	Чисельність, осіб		
	2023	2024	2025
Директор	1	1	1
Менеджер з туризму	1	0	0
Всього	2	1	1

З даних таблиці випливає, що у 2023 році (перший рік функціонування фірми) був один менеджер з туризму, проте в наступні роки ця посада залишалася вакантною.

Організаційна структура туристичної агенції «Sky Tour» формується відповідно до специфіки її діяльності, обсягів надання послуг та необхідності забезпечення високого рівня сервісу для клієнтів. Як об’єкт управління, підприємство використовує переважно лінійно-функціональну модель, яка забезпечує чіткий розподіл обов’язків, систематизацію управлінських процесів і контроль за всіма етапами роботи з туристичним продуктом. Така структура дозволяє забезпечити узгодженість дій між працівниками та створює умови для ефективної комунікації в межах підприємства.

Суттєвою рисою організаційної структури є використання сучасних інформаційних технологій управління. «Sky Tour» активно застосовує CRM-систему, що дає змогу автоматизувати процеси бронювання, вести клієнтську базу, контролювати виконання планів продажів і підвищувати точність обліку. Такий підхід сприяє системності управлінських процесів і дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з людським фактором.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз туристичної агенції «Sky Tour»

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
--------------------------------	---------------------------------

• Сформована позитивна репутація на ринку.	• Відсутність формалізованої довгострокової стратегії розвитку.
• Кваліфікований персонал із досвідом продажів.	• Недостатня автоматизація окремих бізнес-процесів.
• Стійкі партнерські відносини з провідними туроператорами (JoinUp!, Coral Travel).	• Нестандартизовані внутрішні комунікації, залежність від усного обміну інформацією.
• Використання CRM-системи та сучасних онлайн-каналів продажу.	• Багатофункціональність одного працівника внаслідок малої чисельности персоналу.
• Гнучкість та оперативність прийняття рішень завдяки невеликій структурі.	• Надмірна централізація управління на рівні директора.
• Високий рівень клієнтського сервісу та лояльності клієнтів.	• Обмежена маркетингова аналітика та слабе опрацювання нових сегментів ринку.
О – Opportunities (Можливості)	Т – Threats (Загрози)
• Зростання попиту на індивідуальні та авторські тури.	• Висока конкуренція серед туристичних агенцій та онлайн-платформ.
• Розвиток цифрових технологій (автоматизація, чат-боти, онлайн-бронювання).	• Нестабільність політичної ситуації та військові ризики, що впливають на попит.
• Розширення присутності в соціальних мережах і на платформі Google Travel.	• Курсові коливання, що збільшують вартість турів.
• Можливість виходу на корпоративний сегмент і MICE-туризм.	• Економічні коливання та зниження купівельної спроможности населення.
• Партнерство з локальними бізнесами для створення спільних продуктів.	• Регуляторні зміни у сфері туризму та підвищення вимог до ліцензування.
• Розширення асортименту екзотичних і нових напрямків.	• Репутаційні ризики через помилки персоналу або недобросовісних партнерів.

Примітка. Складено автором на основі [2; 3; 5]

SWOT-аналіз (табл.2.8) дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал туристичної агенції «Sky Tour» та зовнішні фактори, що впливають на її діяльність. Результати дослідження показали, що підприємство має низку суттєвих сильних сторін, які формують його конкурентні переваги на ринку туристичних послуг. Передусім це позитивна ділова репутація

агентства та високий рівень довіри з боку клієнтів, що підтверджується значною часткою повторних звернень. Важливою перевагою є також кваліфікований персонал із практичним досвідом роботи. Це забезпечує високий стандарт обслуговування та дозволяє оперативно реагувати на потреби споживачів.

До сильних сторін також слід віднести розвинуті партнерські зв'язки з провідними туроператорами, що надає «Sky Tour» доступ до вигідних умов бронювання та широкого асортименту туристичних продуктів. Важливою конкурентною перевагою виступає активне використання CRM-системи та онлайн-каналів комунікації, що сприяє ефективному управлінню клієнтською базою і оптимізації процесу продажів. Гнучкість управління та оперативність ухвалення рішень, характерні для невеликої структури підприємства, також відіграють позитивну роль у його діяльності.

Разом із тим, SWOT-аналіз засвідчив наявність низки слабких сторін, які стримують розвиток агенції. Одним із найважливіших недоліків є відсутність формалізованої довгострокової стратегії, що ускладнює прогнозування діяльності та знижує рівень стратегічної стійкості. Внутрішні процедури не завжди узгоджені, що проявляється у багатофункціональності одного працівника. Певні операції досі виконуються вручну, що свідчить про недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів. Також відзначається надмірна централізація управління, що підвищує залежність підприємства від рішень керівника та може уповільнювати роботу в пікові періоди. Крім того, маркетингова діяльність не достатньо опирається на системну аналітику ринку, що зменшує ефективність планування рекламних кампаній.

Зовнішнє середовище створює для «Sky Tour» значні можливості. Зокрема, зростає попит на індивідуальні та авторські тури, що дозволяє підприємству формувати унікальні пропозиції та розширювати цільові сегменти. Активний розвиток цифрових технологій відкриває можливості для автоматизації бронювання, використання чат-ботів, впровадження систем онлайн-підтримки клієнтів. Перспективним є також освоєння

корпоративного сегмента та сфери MICE-туризму, оскільки попит на ділові поїздки та організацію бізнес-заходів поступово зростає. Розширення присутності в соціальних мережах та партнерство з локальними компаніями можуть зміцнити позиції підприємства на ринку.

Водночас діяльність агенції супроводжується низкою загроз. Найбільш вагомою є висока конкуренція як з боку традиційних туристичних агенцій, так і з боку онлайн-агрегаторів, які пропонують можливість самостійного бронювання без посередників. Дестабілізуючий вплив на ринок мають також політичні та військові ризики, що можуть призводити до обмеження напрямків і зниження попиту на міжнародні подорожі. Не менш значущими є валютні коливання, які впливають на кінцеву вартість туристичних продуктів та зменшують купівельну спроможність клієнтів. Економічні спади, регуляторні зміни та репутаційні ризики також становлять потенційну небезпеку для компанії.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що туристична агенція «Sky Tour» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку, проте для цього необхідно мінімізувати внутрішні слабкі сторони та активно використовувати зовнішні можливості. Це передбачає цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення комунікацій, розробку стратегічного плану та розширення спектра маркетингової діяльності.

Оцінюючи ефективність чинної системи управління, варто підкреслити її здатність забезпечувати стабільну роботу підприємства, орієнтованість на клієнта та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Використання сучасних технологічних рішень сприяє формуванню конкурентних переваг агенції. Проте аналіз виявляє і певні слабкі місця, зокрема залежність підприємства від зовнішніх туроператорів, необхідність розширення маркетингової стратегії та посилення внутрішньої системи контролю якості сервісу.

Оцінка відповідності організаційної структури «Sky Tour» сучасним вимогам управління

Критерій оцінювання	Характеристика	Відповідність	Коментар
Гнучкість структури	Можливість швидко змінювати функції	Середня	Відчувається залежність від сезонності
Чіткість розподілу обов'язків	Ролі визначені, але частина функцій перетинається	Достатня	між менеджером і директором
Рівень формалізації	Наявні внутрішні інструкції, проте не всі оновлені	Середній	Бракує стандартизованих процедур
Вертикальна координація	Є встановлена підпорядкованість	Висока	Вертикальний контроль працює ефективно
Горизонтальна взаємодія	-	-	-
Оперативність прийняття рішень	Базується на керівництві	Висока	Невелика структура підвищує швидкість реагування
Можливість масштабування	Можлива лише за умови розширення штату	Середня	Не всі функції оптимізовані

Примітка. Складено автором на основі [2; 3; 5]

У цілому чинна система управління туристичною агенцією «Sky Tour» демонструє достатній рівень ефективності, проте потребує подальшого вдосконалення, спрямованого на підвищення стратегічної гнучкості, оптимізацію комунікацій, розширення цифрових інструментів та створення єдиної системи контролю якості обслуговування. Розуміння сильних і слабких сторін існуючої структури управління є основою для формування практичних рекомендацій, які будуть спрямовані на підвищення ефективності діяльності агенції та зміцнення її конкурентних позицій на туристичному ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління туристичним підприємством

Внутрішньо-організаційні стандарти в туристичній компанії мають велике значення, оскільки вони сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів. Завдяки впровадженню стандартів забезпечується високий і стабільний рівень обслуговування, що підвищує задоволеність клієнтів і сприяє їх лояльності. Стандартизовані процедури гарантують, що всі клієнти отримують однаково якісні послуги незалежно від часу, місця чи обставин. Оптимізація внутрішніх процесів є ще одним важливим аспектом впровадження стандартів. Вони допомагають упорядкувати та оптимізувати робочі процеси, що дозволяє знизити витрати часу та ресурсів, уникнути дублювання функцій і покращити координацію між різними підрозділами компанії.

Ефективні процеси сприяють швидкому та якісному виконанню завдань. Чіткі стандарти та процедури спрощують роботу співробітників, забезпечують зрозумілість їхніх завдань і відповідальності. Це знижує ймовірність помилок, підвищує продуктивність праці та допомагає співробітникам зосередитися на виконанні своїх основних обов'язків. Стандартизація сприяє послідовності у виконанні завдань, що важливо для підтримання репутації компанії. Прозорість процесів забезпечує довіру як з боку клієнтів, так і з боку співробітників. Всі учасники процесу знають, чого очікувати і які вимоги до них висуваються [12, с. 92].

Впровадження внутрішніх стандартів сприяє покращенню комунікації між різними відділами та співробітниками компанії. Це забезпечує краще розуміння загальних цілей та завдань, сприяє більш ефективному обміну інформацією та координації дій. Висока якість послуг та ефективні внутрішні

процеси дозволяють компанії виділитися серед конкурентів. Стандарти допомагають впроваджувати інновації та швидше адаптуватися до змін на ринку, що сприяє утриманню та розширенню ринкових позицій. Внутрішньо-організаційні стандарти допомагають компанії дотримуватися законодавчих та регуляторних вимог, що знижує ризик юридичних проблем і штрафів. Вони також сприяють впровадженню найкращих галузевих практик.

Стандартизовані процеси та чіткі інструкції знижують рівень стресу та невизначеності для співробітників. Це підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою, що, в свою чергу, сприяє зменшенню плинності кадрів і покращенню атмосфери в колективі. Таким чином, впровадження внутрішньо-організаційних стандартів у туристичній компанії є ключовим інструментом для забезпечення стабільного розвитку, підвищення якості послуг та ефективності роботи. Вони допомагають компанії залишатися конкурентоспроможною, задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати високу продуктивність та мотивацію персоналу.

У сучасних умовах функціонування туристичного ринку система управління підприємством потребує постійного вдосконалення, оскільки результати діяльності туристичної компанії значною мірою залежать від здатності менеджменту оперативно реагувати на зовнішні виклики, адаптувати організаційні процеси до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати високий рівень якості туристичного продукту. Розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції, зміна споживчих пріоритетів і підвищення вимог до індивідуалізації туристичних послуг формують потребу у пошуку нових підходів до організації управлінських процесів. Саме тому вдосконалення системи управління туристичним підприємством має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх умов, що визначають ефективність його діяльності [26, с. 87].

Напрями удосконалення системи управління передбачають розвиток стратегічної орієнтації туристичного підприємства, що полягає у формуванні довгострокового бачення, визначенні пріоритетних сегментів ринку та

розробці конкурентних переваг, які забезпечують стійкі позиції компанії. Для туристичного підприємства важливим стає використання методів стратегічного планування, що дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів, оптимізувати ресурси та прогнозувати динаміку попиту. Пріоритетним є формування гнучкої управлінської моделі, що здатна швидко адаптуватися до зовнішніх змін, зокрема у сфері цифровізації туристичних послуг, глобалізації ринку, появи нових туристичних трендів та технологічних рішень у сервісній взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.1.

Проблеми системи управління туристичної агенції «Sky Tour» та їх наслідки

Проблема	Прояв у діяльності агенції	Наслідки для «Sky Tour»
Недостатня автоматизація процесів	Оформлення заявок вручну, тривала обробка запитів	Затримки в обслуговуванні, втрата клієнтів, зниження конкурентоспроможності
Недостатня цифрова присутність	Слабка активність у соцмережах, відсутність комплексного SMM	Низька впізнаваність бренду, скорочення нових клієнтів
Обмежені канали продажу	Відсутність інтернет-магазину турів, слабка реклама	Малі обсяги продажів, залежність від офлайн-звернень
Недостатній аналіз ринку	Немає системи збору та аналізу даних	Невчасне реагування на зміни попиту, неправильні маркетингові рішення
Неефективна організаційна структура	Відсутність чіткої спеціалізації менеджерів	Подвійне навантаження, хаотична комунікація, помилки в роботі

Примітка. Складено автором на основі [2; 3; 5]

Удосконалення управління неможливе без підвищення ефективності організаційної структури, яка повинна забезпечувати чіткий розподіл функцій, оперативну комунікацію між підрозділами та відповідальність за результати. Оптимізація структури передбачає не лише раціональний

перерозподіл функціональних обов'язків, але й підвищення рівня професійної компетентності персоналу. Розвиток кадрового потенціалу виступає одним із ключових напрямів удосконалення, оскільки якість туристичного обслуговування значною мірою залежить від знань, навичок, комунікативних здібностей та мотивації працівників. Сучасні туристичні агентства потребують фахівців, здатних працювати з цифровими системами бронювання, онлайн-платформами, CRM-системами, а також ефективно взаємодіяти з клієнтами у різних каналах комунікації.

Одним із важливих напрямів розвитку системи управління є впровадження цифрових технологій, що забезпечують автоматизацію процесів продажу, бронювання, ведення клієнтської бази, фінансового обліку та внутрішньої аналітики. Застосування CRM-систем, інтелектуальних модулів аналізу попиту, систем управління взаємовідносинами з партнерами та інтегрованих платформ онлайн-бронювання дає змогу підвищити швидкість обробки інформації, мінімізувати помилки та покращити якість обслуговування клієнтів. Цифровізація також сприяє підвищенню прозорості внутрішніх процесів, формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень і створенню умов для персоналізації туристичних послуг [40, с. 220].

Значну увагу слід приділяти удосконаленню маркетингової діяльності. Сучасний ринок туристичних послуг характеризується високою конкуренцією, тому формування ефективної маркетингової стратегії стає необхідною умовою конкурентоспроможності. Маркетинг повинен бути спрямований не лише на просування продукту, але й на вивчення потреб споживачів, виявлення нових сегментів, формування лояльності та підвищення рівня клієнтського досвіду. Орієнтація на клієнта забезпечує можливість створення персоналізованих пропозицій, гнучких пакетів послуг і програм лояльності, що значно підвищує задоволеність туристів і збільшує рівень повторних звернень.

Удосконалення фінансового управління також виступає ключовою умовою зміцнення конкурентних позицій підприємства. Раціональне

розподілення фінансових ресурсів, контроль витрат, оптимізація цінової політики та підвищення рентабельності діяльності сприяють забезпеченню стабільності компанії та створюють можливості для інвестування у розвиток. Ефективна фінансова політика дозволяє туристичному підприємству оперативно реагувати на коливання ринку, здійснювати диверсифікацію продуктів та розширювати партнерську мережу.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення системи управління туристичною агенцією «Sky Tour»

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний результат
Впровадження CRM-системи	Автоматизація роботи з клієнтами, нагадування, база даних, автоворонки продажів	Підвищення швидкості обробки запитів, збільшення конверсії продажів
Розвиток онлайн-продажів	Створення сайту з онлайн-бронюванням, чат-бот, реклама	Збільшення чисельності клієнтів, розширення ринку
Розширення маркетингових інструментів	SEO, таргетинг, SMM, email-маркетинг	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення потоку нових клієнтів
Підвищення кваліфікації персоналу	Курси продажів, сервісу, digital-компетенцій	Покращення сервісу та результативності роботи
Розроблення програм лояльності	Знижки, бонусні програми, накопичувальні системи	Повернення клієнтів, збільшення повторних продажів

Таким чином, напрями удосконалення системи управління туристичним підприємством повинні бути комплексними та охоплювати стратегічні, організаційні, кадрові, маркетингові, цифрові та фінансові аспекти діяльності. Лише поєднання цих підходів забезпечить підвищення ефективності управління, зміцнення конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку туристичного бізнесу.

3.2. Запровадження сучасних управлінських інструментів у діяльність туристичного підприємства

В умовах динамічних змін туристичного ринку, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції ефективність діяльності туристичного підприємства значною мірою залежить від використання сучасних управлінських інструментів, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити рівень сервісу та забезпечити стійкі конкурентні переваги. Запровадження інноваційних управлінських підходів є необхідною умовою адаптації підприємства до змін ринкового середовища, що стає дедалі більш глобалізованим, технологізованим та орієнтованим на клієнта. Розвиток туристичної індустрії неможливий без інтеграції цифрових систем, сучасних моделей організації праці, аналітичних інструментів та інноваційних маркетингових технологій, здатних забезпечити ефективне управління ресурсами та формування високого рівня конкурентоспроможності.

Важливе значення має впровадження цифрових технологій управління, зокрема CRM-систем, що дозволяють автоматизувати облік клієнтів, їхніх потреб, історії звернень та взаємодій. Використання таких платформ суттєво підвищує рівень персоналізації обслуговування та сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Завдяки CRM-системам туристичне підприємство отримує можливість сегментувати споживачів, визначати пріоритетні напрями роботи, прогнозувати попит та формувати індивідуальні турпропозиції відповідно до уподобань конкретних цільових груп. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення якості сервісу, зростання лояльності туристів і збільшення обсягів продажів [26, с. 88].

Суттєвий потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємства містить використання систем бізнес-аналітики та інструментів Big Data, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз ринку, оцінювати поведінку споживачів, визначати перспективні напрями розвитку та прогнозувати сезонні коливання попиту. Сучасні аналітичні інструменти

дають змогу виявляти неочевидні закономірності, оптимізувати асортимент туристичних продуктів, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати результативність маркетингових стратегій. Використання аналітики у режимі реального часу також сприяє скороченню ризиків, оскільки менеджмент може оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та своєчасно коригувати бізнес-модель.

Не менш важливим напрямом модернізації управління є впровадження ERP-систем, які забезпечують комплексну автоматизацію внутрішніх процесів, зокрема фінансового обліку, логістики, документообігу та управління персоналом. Завдяки інтегрованій цифровій платформі підприємство отримує можливість зменшити трудомісткість операцій, підвищити точність обліку, забезпечити взаємозв'язок між підрозділами та уникнути дублювання функцій. Такий підхід сприяє зниженню витрат, підвищенню прозорості управлінських рішень і створенню єдиного інформаційного простору, у межах якого може ефективно здійснюватися координація всіх видів діяльності.

Сучасне управління туристичним підприємством потребує також активного використання інструментів електронного маркетингу. Інтеграція соціальних мереж, контент-маркетингу, інфлюенсер-кампаній, таргетованої онлайн-реклами та SEO-оптимізації дає змогу збільшити охоплення цільової аудиторії, підвищити впізнаваність бренду та формувати позитивний імідж компанії. Використання сучасних маркетингових платформ на основі штучного інтелекту дозволяє автоматично підбирати оптимальні рекламні бюджети, генерувати релевантний контент та аналізувати ефективність рекламних активностей. Це сприяє підвищенню результативності маркетингових інвестицій, зменшенню витрат на рекламу та зростанню конверсії у продаж.

Важливе місце в системі сучасних управлінських інструментів займають технології дистанційного та гібридного обслуговування клієнтів. Використання чат-ботів, онлайн-консультацій, віртуальних турів, систем

швидкого бронювання та електронних платіжних сервісів значно спрощує взаємодію між туристичною компанією та її клієнтами. Такі інструменти дають можливість забезпечити цілодобову доступність сервісу, мінімізувати часові витрати туристів та підвищити зручність оформлення послуг. Віртуальні тури та інтерактивні презентації дозволяють потенційним клієнтам ознайомитися з туристичними локаціями ще до моменту придбання туру, що підвищує рівень довіри та сприяє обґрунтованості вибору.

Таблиця 3.3

Сучасні управлінські інструменти, рекомендовані для впровадження у «Sky Tour»

Управлінський інструмент	Суть інструменту	Переваги для туристичного підприємства
CRM-система (AmoCRM, Bitrix24)	Автоматизація комунікації, управління лідами, історія клієнтів	Підвищення продуктивності, зростання конверсії, зменшення кількості помилок
Система KPI	Чіткі показники оцінки роботи персоналу	Мотивація працівників, підвищення дисципліни та результативності
SMM та контент-маркетинг	Просування у соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok)	Розширення клієнтської бази, зміцнення іміджу бренду
Чат-боти в Telegram/Viber	Миттєві відповіді, автоматичні підказки, формування заявок	Скорочення навантаження на менеджерів, швидке обслуговування
Онлайн-платформа бронювання	Сайт з можливістю вибору та купівлі турів	Розширення каналів продажів, зручність для клієнта
E-mail маркетинг	Автоматичні розсилки, спецпропозиції, персоналізовані добірки	Збільшення повторних продажів, утримання клієнтів
Моделі цифрової аналітики (Google Analytics)	Відстеження поведінки користувачів	Оптимізація реклами, зменшення витрат на маркетинг
Технології кібербезпеки	Захист персональних даних	Зменшення ризиків, підвищення довіри клієнтів

Примітка. Складено автором на основі [2; 3; 5]

Модернізація системи управління передбачає також розвиток кадрового менеджменту на основі використання сучасних HR-інструментів. Цифрові платформи для управління персоналом дозволяють контролювати ефективність роботи співробітників, організовувати навчання, формувати індивідуальні плани розвитку, здійснювати автоматизоване оцінювання та впроваджувати гнучкі системи мотивації. Для туристичного бізнесу, де якість послуг істотно залежить від професіоналізму і комунікаційних навичок працівників, інвестиції в розвиток персоналу є запорукою формування конкурентоспроможного продукту та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика управлінських інструментів за критеріями ефективності

Інструмент	Вартість впровадження	Складність реалізації	Очікуваний ефект	Термін окупності
CRM-система	Середня (10–15 тис. грн)	Середня	+20–30% до продажів	1–2 місяці
KPI-система	Низька	Низька	Підвищення продуктивності на 10–15%	Постійний ефект
SMM-просування	Середня (8–12 тис. грн/міс)	Середня	+40% трафіку, +25% лідів	2–3 місяці
Чат-бот	Низька (5–7 тис. грн)	Низька	Автоматизація 30% заявок	1 місяць
Онлайн-бронювання	Висока (25–35 тис. грн)	Висока	Розширення продажів на 15–20%	4–6 місяців
Email-маркетинг	Низька	Низька	+20% повторних продажів	1 місяць
Цифрова аналітика	Низька	Середня	Оптимізація реклами, економія 10–15% бюджету	1 місяць
Кібербезпека	Середня	Середня	Підвищення довіри, зниження ризиків	Довгостроковий ефект

Примітка. Складено автором на основі [2; 3; 5]

У результаті запровадження сучасних управлінських інструментів туристичне підприємство отримує можливість оптимізувати свою діяльність, забезпечити стабільне зростання, зміцнити конкурентні позиції та підвищити

якість туристичних послуг. Використання цифрових технологій, систем аналітики, інструментів електронного маркетингу та сучасних методів роботи з персоналом створює умови для формування ефективної, гнучкої та інноваційно орієнтованої моделі управління, що відповідає вимогам сучасного туристичного ринку.

У таблиці 3.4 проведено порівняльну оцінку сучасних управлінських інструментів, рекомендованих для впровадження у діяльність туристичної агенції «Sky Tour», за ключовими критеріями: вартістю впровадження, складністю реалізації, очікуваним ефектом та терміном окупності.

Аналіз показав, що CRM-система є найбільш ефективним інструментом для автоматизації процесу обробки заявок, ведення бази клієнтів та контролю продажів. Її впровадження потребує середніх витрат та середньої складності реалізації, однак очікуваний ефект у вигляді підвищення конверсії продажів на 20–30% робить цей інструмент економічно доцільним, з окупністю всього 1–2 місяці.

KPI-система характеризується низькою вартістю та простою реалізацією. Її застосування дозволяє підвищити продуктивність персоналу на 10–15%, а також покращує мотивацію співробітників, що сприяє підвищенню дисципліни та відповідальності за виконання завдань.

Серед маркетингових інструментів SMM-просування та email-маркетинг демонструють високий потенціал залучення нових та повторних клієнтів. Витрати на SMM-сервіси є середніми, а ефект проявляється у збільшенні трафіку на 40% та зростанні лідів на 25%. Email-маркетинг потребує мінімальних витрат та забезпечує збільшення повторних продажів на 20%, що робить його ефективним інструментом утримання клієнтів.

Чат-боти і онлайн-платформа бронювання дозволяють значно підвищити зручність для клієнтів і оптимізувати роботу менеджерів. Чат-боти відрізняються низькою вартістю та швидким терміном окупності, а онлайн-бронювання потребує більших фінансових витрат і часу на

впровадження, однак забезпечує розширення каналів продажів та збільшення виручки на 15–20%.

Застосування технологій цифрової аналітики дозволяє контролювати ефективність рекламних кампаній, оптимізувати маркетинговий бюджет і підвищувати ROI від інвестицій у рекламу. Кібербезпека є критично важливою для захисту персональних даних клієнтів та підтримки довіри, а її впровадження забезпечує довгостроковий позитивний ефект без прямого фінансового приросту.

Загалом, порівняльний аналіз демонструє, що інструменти автоматизації та цифрового маркетингу є найбільш доцільними для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності туристичної агенції «Sky Tour». Розумне поєднання цих інструментів дозволяє досягти оптимального балансу між витратами та результатом, забезпечуючи стабільний ріст продажів та покращення якості обслуговування клієнтів.

У процесі обґрунтування напрямів удосконалення системи управління було визначено ключові заходи: впровадження CRM-системи, оптимізація організаційної структури, розвиток онлайн-продажів та маркетингових інструментів, підвищення кваліфікації персоналу та створення програм лояльності. Економічна оцінка показала, що ці заходи дозволять підвищити продуктивність праці, збільшити конверсію продажів, залучити нових клієнтів та підвищити повторні продажі, що сприятиме зростанню прибутковості підприємства.

ВИСНОВКИ

У контексті адаптації роботи туристичних підприємств до умов, які склалися в Україні під час воєнного стану, обґрунтовано, що важливість управління стає ключовою для більшості підприємств.

Теоретичний аналіз дав змогу з'ясувати сутність управління туристичним підприємством як складного та багатогранного процесу, спрямованого на ефективну організацію діяльності, координацію ресурсів, забезпечення високої якості туристичного продукту та формування конкурентних переваг на ринку. Виявлено, що функції, принципи й методи управління в туристичній сфері мають специфічний характер, оскільки пов'язані з особливостями туристичних послуг, високою залежністю від ринкової кон'юнктури та динамічністю споживчих потреб.

Аналіз діяльності туристичної агенції «Sky Tour» дозволив визначити ключові характеристики підприємства як об'єкта управління, оцінити його організаційну структуру, виявити сильні та слабкі сторони чинної системи менеджменту. З'ясовано, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, демонструє стійкі ринкові позиції та забезпечує якісне туристичне обслуговування завдяки професійності персоналу та використанню базових цифрових інструментів. Водночас, виявлено низку проблемних аспектів, таких як обмежена аналітична діяльність, недостатня інтеграція сучасних управлінських технологій, потреба в оптимізації системи комунікацій та розширенні маркетингових інструментів. Саме ці чинники обумовлюють необхідність удосконалення управлінських процесів, що стало основою для формування подальших пропозицій.

Рекомендаційна частина дослідження була спрямована на обґрунтування напрямів модернізації системи управління туристичним підприємством. Запропоновано впровадження сучасних управлінських інструментів, серед яких ключову роль відіграють цифрові технології, CRM-та ERP-системи, інструменти бізнес-аналітики, Big Data, онлайн-маркетинг та

інноваційні засоби організації роботи з клієнтами. Застосування таких технологій забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізацію бізнес-процесів, покращення якості обслуговування та формування індивідуального підходу до кожного клієнта. Особлива увага була приділена цифровізації комунікацій, розвитку кадрового потенціалу та інтеграції новітніх інтернет-технологій у роботу підприємства. У результаті визначено, що запровадження комплексної системи сучасних інструментів дозволить туристичному підприємству «Sky Tour» зміцнити конкурентні позиції, розширити клієнтську базу, підвищити ефективність внутрішніх процесів та забезпечити стійкий розвиток в умовах зростаючої конкуренції.

Запровадження сучасних управлінських інструментів, таких як KPI, чат-боти, цифрова аналітика, SMM та email-маркетинг, забезпечить автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію роботи персоналу, підвищення ефективності комунікацій і розвиток електронних каналів продажів. Порівняльний аналіз ефективності цих інструментів показав, що найбільш економічно доцільними є CRM, онлайн-бронювання та цифрові маркетингові рішення, які дозволяють швидко окупити витрати та отримати відчутний приріст продажів.

Таким чином, удосконалення системи управління туристичним підприємством «Sky Tour» забезпечить підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку, збільшення клієнтської бази та підвищення рівня задоволеності споживачів. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити сучасну, гнучку та адаптивну систему управління, здатну швидко реагувати на зміни ринку та ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства.

Вдосконалення системи управління є ключовим чинником підвищення результативності діяльності туристичного підприємства. Управління, засноване на сучасних технологіях, гнучких управлінських підходах та комплексному аналізі ринку, сприяє адаптації бізнесу до змін зовнішнього

середовища, покращенню сервісу, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню довгострокового функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Александрова В.О. Визначення чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). С. 89–92. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/33904>
2. Антонов В. М. Управління туристичним підприємством: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2018. 256 с.
3. Бабкін А. В., Мальська, М. П. Інноваційні технології в туристичному менеджменті. Київ: Знання, 2020. 312 с.
4. Белявцев М. І. Туристичний продукт: формування та просування. Київ: Дія, 2021. 224 с.
5. Бондаренко Л. П. Менеджмент у сфері туризму. Харків: ХНУ, 2017. 312 с.
6. Вардеванян В. А. Специфіка використання маркетингових комунікацій у туристичноу бізнесі. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип.45(1). С. 95-101.
7. Гаврилюк А. М. Організація туристичної діяльності. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 264 с.
8. Гакова М. В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород. 2017. №13. Ч.1. С 55–60.
9. Герасименко В. А. Стратегічний менеджмент у туризмі. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
10. Герасименко В. А. Туристичний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
11. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної

економіки. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 1. С. 48-57.

12. Гуренко О. В. Сучасні інформаційні технології в управлінні туризмом. Львів: ЛНУ, 2019. 184 с.

13. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Том 2. С.261-264.

14. Дмитрук І. П. Маркетинг туристичних послуг. Київ: КНТ, 2020. 210 с.

15. Євдокименко В. М. Інформаційні системи в туризмі. Київ: КНЕУ, 2021. 224 с.

16. Забалдіна Ю. Б. Менеджмент туристичної індустрії. Київ: Кондор, 2021. 256 с.

17. Завадинська О. Ю. Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів ресторанного господарства. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. Черкаси, 2020. Т. 1. 21. Інвестиційна аналітика. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:stoitli-investirovat-segodnya>

18. Ільїна О. В., Зінченко, Т. П. Цифровізація туристичного бізнесу. Київ: КНЕУ, 2022. 200 с.

19. Кифяк В. Ф. Організація туризму. Чернівці: Книги–XXI, 2018. 312 с.

20. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Київ: Наш Формат, 2019. 304 с.

21. Лисенко А. Ю. Застосування сучасних інформаційних технологій – майбутнє ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2018. № 1(2). С. 917-920. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_1(2))

22. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 331 с.
23. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ: Альтерпрес, 2019. 368 с.
24. Мазаракі А. А. Основи туристичної діяльності. Київ: КНТЕУ, 2019. 256 с.
25. Мальська М. П., Худо, В. В. Менеджмент туризму. Київ: Знання, 2020. 478 с.
26. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: колективна монографія / за заг.ред. Н. Л. Савицької; Харківський держ. ун-т харчування та торгівлі. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2018. 175 с.
27. Павлова І. А. Управління персоналом у туризмі. Харків: ХНЕУ, 2021. 212 с.
28. Папп В. В. Туристичний бізнес: менеджмент, маркетинг, інновації. Ужгород: Говерла, 2022. 295 с.
29. Папп В. В. Управління туристичними підприємствами. Ужгород: Говерла, 2022. 280 с.
30. Педь В. М. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент та стратегія. Київ: Кондор, 2020. 288 с.
31. Соловйов С. О. Маркетингові дослідження у сфері туризму. Харків: Фоліо, 2020. 278 с.
32. Стеченко Д. М. Менеджмент туризму. Київ: КНЕУ, 2018. 288 с.
33. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, практика. Київ: КНТЕУ, 2019. 312 с.
34. Armstrong G., Kotler, P. Principles of Marketing. Pearson, 2021. 720 с.
35. Buhalis D. Technology in tourism: challenges and opportunities. Tourism Management, 2020, Vol. 31, Issue 2. С. 45–62.

36. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management. *Tourism Management*, 2021, Vol. 32. C. 90–120.
37. Cooper C. *Tourism: Principles and Practice*. Pearson Education, 2022. 432 c.
38. Holloway J. *The Business of Tourism*. Pearson, 2019. 480 c.
39. Kotler P., Bowen, J., Makens, J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Pearson, 2019. 560 c.
40. Laudon K. C., Laudon, J. P. *Management Information Systems*. Pearson, 2020. 512 c.
41. Middleton M., Fyall, A. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge, 2020. 360 c.
42. Middleton V. *Marketing in Travel and Tourism*. Routledge, 2021. 368 c.
43. Pizam A., Mansfeld Y. *Consumer Behavior in Travel and Tourism*. Haworth Press, 2018. 304 c.
44. Poon A. *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: CAB International, 2021. 312 c.
45. Ries A., Trout J. *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw Hill, 2017. 224 c.
46. Robbins S. *Organizational Behavior*. Pearson, 2019. 600 c.
47. Shaw G., Williams, A. *Tourism and Tourism Spaces*. Sage, 2020. 352 c.
48. Terenzio O. 12 tips for creating restaurant marketing emails that work, 2016 URL: <http://openforbusiness.-opentable.com/tips/12-tips-for-creating-restaurant-marketing-emails-that-work/>
49. Tribe J. *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. Routledge, 2021. 288 c.
50. Van Praet D. How Brands Addict Us. URL: <https://-www.psychologytoday.com/blog/unconsciousbranding/201709/how-brands-addict-us>

51. Walter E. Top 25 restaurants on social media. URL: [https://-
www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/11/24/top25-restaurants-on-social-
media/#5de6d57111c1](https://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2014/11/24/top25-restaurants-on-social-media/#5de6d57111c1)

Виконала: студентка 4 курсу
за спеціальністю 242 Туризм
денної форми навчання

_____ Єлизавета ГОРНІЧ

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування, кандидат
економічних наук, доцент

_____ Петро СЕМ'ЯНЧУК

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, д.держ.упр.,
професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ