

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології**

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
07-Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент організації у сфері туризму»

здобувача Рушак Віолетти Юріївні

Науковий керівник: к.е.н., доцент Верховод Ірина Сергіївна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації

Здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,

Професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент соціальної сфери
07-Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми

В.В.Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали,
прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Рушак Віолетті Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «_____ Менеджмент організації у сфері туризму_____»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____ " _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ «ДЖОІН АП!»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теорико-методичні аспекти менеджменту в туристичній сфері (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз та оцінка системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» (назва розділу)
Розділ 3	Напрями удосконалення менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Діяльність та управлінські процеси туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» у сучасних умовах функціонування туристичного ринку.
Предмет дослідження:	Методи, моделі та інструменти менеджменту, що застосовуються ТОВ «ДЖОІН АП!» для організації туристичної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідити особливості системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!», провести її оцінку та визначити ключові напрями удосконалення організаційної структури, управлінських процесів та використання сучасних технологій у туристичній діяльності.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити теорико-методичні аспекти менеджменту в туристичній сфері.
У розділі 2	Проаналізувати та оцінити системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!».
У розділі 3	Обґрунтувати напрями удосконалення менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!».

Завдання
підготував
науковий
керівник



(підпис)

Верховод І.С..

(ініціали, прізвище)

«___» _____ 20__ р.
Рушак В.Ю.

Завдання
одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«25» вересня 2025 р.

Реферат

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ присвячений розкриттю теоретико-методичних аспектів менеджменту у сфері туризму, зокрема сутності, особливостей та сучасних моделей управління туристичними організаціями. У другому розділі здійснено аналіз та оцінку системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!», подано його організаційно-економічну характеристику та визначено ефективність управлінських процесів. Третій розділ спрямований на розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту підприємства, зокрема оптимізації організаційної структури та впровадження інноваційних технологій і сучасних управлінських інструментів у туристичній діяльності.

Обсяг дипломної роботи – 76 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є рисунків та таблиць. Під час написання використано 51 джерело.

Об'єктом дослідження є діяльність та управлінські процеси туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» у сучасних умовах функціонування туристичного ринку. Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти менеджменту, що застосовуються у ТОВ «ДЖОІН АП!» для організації туристичної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є визначення особливостей системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!», проведення комплексної оцінки ефективності її функціонування та обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури, управлінських процесів і впровадження сучасних технологій у туристичну діяльність підприємства.

Для досягнення мети поставлено *такі завдання*:

- розглянути сутність і особливості менеджменту організацій у сфері туризму;
- дослідити сучасні підходи та моделі управління туристичними компаніями;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЖОІН

АП!»;

- оцінити ефективність системи менеджменту та управлінських процесів підприємства;
- розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та впровадження інноваційних технологій;
- запропонувати комплекс заходів для підвищення продуктивності, адаптивності та конкурентоспроможності компанії.

Методи дослідження включали аналіз наукових та навчальних джерел, системний підхід, SWOT-аналіз, економічну оцінку ефективності, експертні опитування, порівняльний аналіз та моделювання управлінських процесів.

Інформаційною базою дослідження стали навчальні посібники та монографії з менеджменту туризму, наукові статті з міжнародних журналів, внутрішні документи та звітність ТОВ «ДЖОІН АП!», дані відкритих джерел та аналітичні матеріали ринку туристичних послуг.

Ключові слова: менеджмент у туризмі, туристичні організації, система менеджменту, управлінські процеси, організаційна структура, моделі управління, ефективність управління, інноваційні технології, цифровізація менеджменту, конкурентоспроможність підприємства, адаптивність управління, ТОВ «ДЖОІН АП!».

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки денної форми навчання 4 курсу ОП «Менеджмент соціальної сфери» факультету управління персоналом, соціології та психології на тему:
«Менеджмент організації у сфері туризму»

Рушак Віолетти Юрївни

1. Актуальність теми: Актуальність теми зумовлена критичною необхідністю підвищення ефективності управління туристичними компаніями в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та нестабільності ринку. Сфера туризму вимагає від менеджменту високої гнучкості, адаптивності та впровадження інноваційних інструментів для підтримки конкуренто-спроможності. Дослідження системи управління одного з найбільших туроператорів України – ТОВ «ДЖОІН АП!» – у період кризи та воєнного стану має особливу практичну значущість для розробки стратегій виживання та подальшого розвитку галузі.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

У **першому розділі** детально розкрито теоретико-методичні аспекти менеджменту в туризмі, проаналізовано сучасні моделі та підходи (функціональний, ситуаційний, системний тощо).

Дотримано адресності інформації: кожне твердження та цифровий матеріал підкріплені відповідними посиланнями на наукові джерела (використано 51 джерело).

У **другому розділі** проведено глибокий фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2022–2024 рр., що дозволило ідентифікувати кризові явища, такі як падіння чистого доходу на 94,9% та дефіцит власного капіталу.

Робота містить критичний аналіз системи менеджменту, де за авторською методикою оцінено рівень цифровізації (4 бали) та гнучкості управління (1 бал).

У **третьому розділі** обґрунтовано комплексний план модернізації управління із зазначенням конкретних термінів та вартості впровадження заходів.

Дотримано логічного зв'язку між метою, об'єктом, предметом та висновками дослідження.

Результати роботи апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції у м. Чернівці (27 лютого 2026 р.).

3. Наявність самостійних розробок автора:

Обґрунтовано перехід від традиційної структури до гібридної матрично-Agile-моделі управління.

Сформовано цілісну систему з 11 інноваційних інструментів (ШІ, RPA, блокчейн, цифрові двійники, VR/AR тощо) для оптимізації бізнес-процесів.

Розроблено покроковий графік делегування повноважень та впровадження системи KPI для підвищення мотивації персоналу. Проведено попередню оцінку вартості впровадження ERP та CRM систем (загальний бюджет 496 600 грн) з розрахунком терміну окупності (9–14 місяців).

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:
Теоретична цінність полягає в удосконаленні методики оцінки ефективності менеджменту через поєднання фінансових показників із якісними критеріями адаптивності. Практичні рекомендації мають безпосереднє прикладне значення: автоматизація рутинних операцій на 60–70% за допомогою RPA та чат-ботів, що дозволить скоротити операційні витрати на 35–45 тис. грн щомісяця.

5. Наявність недоліків:

Враховуючи значний обсяг запропонованих інновацій (11 технологій), робота могла б бути доповнена більш детальним аналізом ризиків кібербезпеки при впровадженні блокчейну та великих даних.

Аналіз кадрової стабільності міг би бути розширений результатами безпосереднього опитування персоналу щодо їхнього ставлення до переходу на модель Holacrasy.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **66** балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук
(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис) (прізвище, ініціали)

“__” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Рушак Віолетти Юріївни

Тема: Менеджмент організації у сфері туризму.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної роботи є актуальною в умовах трансформації туристичного ринку України, який функціонує під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації та зростання конкуренції. Сучасні туристичні підприємства потребують ефективних управлінських моделей, що забезпечують гнучкість, адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Доцільність дослідження системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» обумовлена необхідністю аналізу реальних управлінських практик туристичних компаній та пошуку шляхів їх удосконалення з урахуванням сучасних інноваційних технологій і змін у поведінці споживачів туристичних послуг.

Кваліфікаційна робота виконана на належному науково-методичному рівні. Автор демонструє системне розуміння теоретичних засад менеджменту в туризмі, а також вміння застосовувати аналітичні інструменти для оцінки діяльності підприємства.

Структура роботи є логічною та послідовною: перший розділ містить теоретичне обґрунтування, другий – аналітичну оцінку діяльності підприємства, третій – практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління. Використані методи дослідження (SWOT-аналіз, системний підхід, порівняльний аналіз) є доцільними та відповідають поставленим завданням.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Серед основних переваг роботи слід відзначити комплексний підхід до дослідження системи менеджменту туристичного підприємства. Автор не обмежується теоретичним викладом, а здійснює ґрунтовний аналіз практичної діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!», що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки.

Особливо позитивним є акцент на сучасних тенденціях розвитку туристичної сфери, зокрема цифровізації управлінських процесів, впровадженні інноваційних технологій та підвищенні адаптивності організаційних структур. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

Зауваження. Поряд із позитивними аспектами слід зазначити, що в роботі доцільно було б більш детально розкрити кількісну оцінку ефективності запропонованих управлінських рішень, зокрема через економічні показники та прогнозні моделі.

Крім того, окремі рекомендації потребують глибшого обґрунтування щодо ресурсного забезпечення їх впровадження та потенційних ризиків.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи менеджменту туристичних підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності управлінських процесів.

Розроблені пропозиції щодо оптимізації організаційної структури та впровадження інноваційних технологій можуть бути застосовані не лише в межах ТОВ «ДЖОІН АП!», а й в інших туристичних компаніях, що працюють в умовах сучасного ринку.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на достатньо високому рівні, відповідає встановленим вимогам і заслуговує на позитивну оцінку.

Комерційний директор ТОВ «ДЖОІН АП!»

Сєроухов Д.Г

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ.....	7
1.1. Сутність і особливості менеджменту організацій у сфері туризму.....	7
1.2. Сучасні підходи та моделі управління туристичними компаніями.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖОІН АП!».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЖОІН АП!».....	22
2.2. Оцінювання системи менеджменту організації та ефективності управління.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖОІН АП!».....	43
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів.....	43
3.2. Використання інноваційних технологій і сучасних інструментів менеджменту у сфері туризму.....	53
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Менеджмент у сфері туризму є одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності туристичних компаній у сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких змін попиту та динамічної трансформації ринку. Актуальність теми обумовлена зростанням ролі туризму у національній економіці, необхідністю підвищення гнучкості управління та оптимізації внутрішніх процесів у туристичних організаціях. Зміни в поведінці споживачів, активне впровадження цифрових технологій, автоматизації та інноваційних інструментів управління створюють нові виклики для менеджерів. Сучасні туристичні компанії повинні швидко адаптуватися до ринкових коливань, забезпечувати персоналізовані сервіси та підтримувати високу якість обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить про важливість комплексного підходу до менеджменту туристичних організацій. Шелеметьєва Т. В. та Гресь-Євреїнова С. В. наголошують на необхідності поєднання функціонального, процесного та стратегічного управління для забезпечення ефективної діяльності туристичних підприємств [1]. Andreis F. D. та Carioni M. розглядають менеджмент туризму як багатокomпонентну систему, у якій ключову роль відіграють гнучкість управління, орієнтація на споживача та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища [4]. Бортников Є., Захарова С., Марченко О., Верховод І. та Гарбар Г. підкреслюють, що використання інноваційних маркетингових і управлінських підходів у туристичній сфері сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню взаємодії з клієнтами та забезпеченню сталого розвитку галузі [5]. Як зазначають А. Колот, О. Герасименко та А. Шевченко, становлення «Індустрії 4.0» створює нові виклики для людського капіталу, вимагаючи від менеджерів туризму нових компетентностей для роботи в цифровому середовищі [43]. Г. Лопушняк та А. Шандар пропонують дієвий інструментарій забезпечення якості туристичних

послуг в умовах сучасних викликів, що є критично важливим для формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства [49]. У статті Г. Лопушняк, І. Верховод та ін. розглядаються методологічні підходи та правові основи функціонування соціальної сфери, що дозволяє чітко ідентифікувати туристичні організації як суб'єкти надання соціально значущих послуг [46]. Кравчук О.І., Варіс І.О. та Каленська Н.Г. досліджують трансформацію HR-менеджменту під впливом штучного інтелекту, підкреслюючи значення цифрових технологій, автоматизації та етичних аспектів у системі управління персоналом [45]. У свою чергу, Шандар А. М. розглядає клієнтоорієнтованість як один із базових принципів менеджменту якості, що сприяє підвищенню рівня сервісу та задоволеності споживачів [51].

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є визначення особливостей системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!», проведення комплексної оцінки ефективності її функціонування та обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури, управлінських процесів і впровадження сучасних технологій у туристичну діяльність підприємства.

Для досягнення мети поставлено *такі завдання*:

- розглянути сутність і особливості менеджменту організацій у сфері туризму;
- дослідити сучасні підходи та моделі управління туристичними компаніями;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «ДЖОІН АП!»;
- оцінити ефективність системи менеджменту та управлінських процесів підприємства;
- розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури та впровадження інноваційних технологій;
- запропонувати комплекс заходів для підвищення продуктивності, адаптивності та конкурентоспроможності компанії.

Об'єктом дослідження є діяльність та управлінські процеси туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» у сучасних умовах функціонування туристичного ринку.

Предметом дослідження є методи, моделі та інструменти менеджменту, що застосовуються у ТОВ «ДЖОІН АП!» для організації туристичної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та ефективного управління.

Методи дослідження включали аналіз наукових та навчальних джерел, системний підхід, SWOT-аналіз, економічну оцінку ефективності, експертні опитування, порівняльний аналіз та моделювання управлінських процесів.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до модернізації системи управління великим туроператором в умовах кризи та цифрової трансформації, а саме: обґрунтовано перехід від традиційної функціональної структури до гібридної матрично-Agile-моделі, що поєднує стабільність лінійного управління з гнучкістю кросфункціональних команд. Сформовано цілісну систему з 11 інноваційних інструментів (ШІ, RPA, блокчейн, цифрові двійники, VR/AR тощо), інтеграція яких дозволяє досягти синергетичного ефекту в управлінні. Удосконалено методику оцінки ефективності менеджменту через поєднання фінансово-економічних показників (ліквідність, рентабельність) із якісними критеріями адаптивності та швидкості прийняття рішень.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації та поглибленні знань про сучасні моделі менеджменту в туризмі. Зокрема: розкрито еволюцію підходів до управління – від класичних адміністративних до сучасних концепцій соціальної відповідальності, сталого розвитку та «Digital first»; досліджено теоретико-методичні аспекти поєднання процесного, ситуаційного та інноваційного підходів для забезпечення конкурентоспроможності туристичних організацій.

Методична цінність дослідження визначається використанням комплексного інструментарію аналізу, який може бути адаптований для інших

підприємств туристичної галузі: застосовано системний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії; використано методику SWOT-аналізу, економічної оцінки ефективності та моделювання управлінських процесів; запропоновано методику проведення організаційного аудиту та процесного моделювання (BPM) для виявлення слабких місць у структурі управління.

Результати роботи мають безпосереднє *прикладне значення* для ТОВ «ДЖОІН АП!» та інших суб'єктів туристичного ринку: розроблено конкретні рекомендації щодо оптимізації штату, делегування повноважень та впровадження системи KPI для підвищення мотивації персоналу; здійснено попередню оцінку вартості впровадження інноваційних заходів (ERP-системи, фінансовий моніторинг), що дозволяє планувати інвестиції; обґрунтовано очікувані бізнес-результати: зростання операційної ефективності на 20–25%, скорочення часу прийняття рішень на 30–40% та підвищення лояльності клієнтів на 20%; запропоновано впровадження чат-ботів та RPA, що дозволить автоматизувати до 60-70% рутинних операцій та запитів.

Наукова апробація результатів. Результати дослідження апробовано на IIIV Міжнародній науково-практичній конференції «Сталі бізнес-моделі як драйвер трансформації інституційного середовища розвитку підприємництва» 27 лютого 2026 року, м. Чернівці. Віолетта Рушак, Ірина Верховод. Використання інноваційних технологій і сучасних інструментів менеджменту у сфері туризму.

Інформаційною базою дослідження слугували навчальні посібники та монографії з менеджменту туризму, наукові статті з міжнародних журналів, внутрішні документи та звітність ТОВ «ДЖОІН АП!», дані відкритих джерел та аналітичні матеріали ринку туристичних послуг.

Структура роботи. Складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що налічує 51 найменування. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, основний текст викладено на 69 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.1 Сутність і особливості менеджменту організацій у сфері туризму

Менеджмент організацій у сфері туризму є ключовим інструментом ефективного функціонування та розвитку туристичної індустрії, яка виступає одним із найдинамічніших секторів світової економіки. Туризм поєднує елементи виробництва, обслуговування, маркетингу, логістики, комунікацій та управління персоналом, що зумовлює складність і багатогранність управлінських процесів у цій сфері. Сутність менеджменту полягає у цілеспрямованому впливі на ресурси, персонал і зовнішнє середовище з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей туристичної організації.

Сучасний менеджмент у туризмі базується на принципах гнучкості, клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку. Він охоплює планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль діяльності туристичних підприємств. Значну роль відіграють маркетингові дослідження, управління якістю туристичних послуг і побудова ефективної системи взаємодії з партнерами.

Менеджмент туризму, чи туристичний менеджмент – це комплекс процесів та засобів, що спрямовані на планування, організацію, мотивацію та контроль всіх ресурсів і дій, необхідних для задоволення потреб мандрівників та досягнення стратегічних цілей підприємства в галузі туризму. Логічне визначення цих категорій є основою для подальшої класифікації об'єктів управління й методів їх вивчення.

Поняття «туризм» охоплює тимчасове переміщення людей за межі повсякденного середовища з туристичною метою, тоді як «менеджмент туризму» – це сукупність діяльності та процесів, спрямованих на організацію, координацію та контроль цих переміщень, послуг та ресурсів для досягнення

цільових результатів, що мають бути збалансованими між інтересами мандрівників, підприємців та приймаючих громад (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності менеджменту організацій у сфері туризму

Автор(и)	Визначення
Шелеметьєва Т.В., Гресь-Євреїнова С.В. [1]	Менеджмент туризму – це організаційно-управлінський процес планування, координації, мотивації та контролю соціально-економічних явищ і процесів у сфері туристичної діяльності.
Сардак С.Є., Кучер М.М. [2]	Менеджмент у туризмі – сукупність методів, принципів і підходів до цілісного управління туристичними підприємствами і дестинаціями з урахуванням їхньої динамічної та міжгалузевої природи.
Мандюк Н.Л., Манько А.М. [3]	Менеджмент у туризмі – комплекс науково обґрунтованих методів і прийомів організації й управління туристичною діяльністю, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку.
Andreis F.D., Carioni M.A. [4]	Управління туризмом включає планування, координацію та контроль різних компонентів туристичної системи, таких як напрямки, транспорт, розміщення та пам'ятки.
Bortnykov Y., Zakharova S., Marchenko O., Verkhovod I., Harbar H. [5]	Менеджмент у туризмі розглядається як стратегічне управління, що базується на принципах соціальної етики та соціальної політики, спрямованих на формування інноваційних маркетингових стратегій і підвищення довіри споживачів до туристичних послуг.
Verkhovod I., Donetc I., Arsenenko I., Donchenko L. [6]	Менеджмент туристичних організацій трактується як система управління, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти, сприяючи сталому розвитку туризму та інтеграції галузі в загальну економічну динаміку країни.
Rybalchenko N., Bilohur S., Oleksenko R., Voronkova V., Verkhovod I. [7]	Менеджмент у сфері туризму визначається як процес адаптації та кластеризації туристичних підприємств, спрямований на подолання кризових явищ (зокрема пандемії COVID-19) шляхом підвищення ефективності взаємодії між регіональними учасниками ринку.

Джерело: складено автором на основі [1–7]

Аналіз таблиці свідчить, що різні автори трактують поняття менеджменту у туризмі з урахуванням специфіки підходів, наукових шкіл і сучасних тенденцій розвитку галузі. Зокрема, українські науковці, такі як Т. Шелеметьєва та С. Гресь-Євреїнова, акцентують увагу на організаційно-управлінському процесі, який охоплює планування, координацію, мотивацію та контроль соціально-економічних процесів у сфері туристичної діяльності [1]. Такий підхід підкреслює важливість системності та цілеспрямованості управлінських дій.

С. Сардак і М. Кучер розглядають менеджмент у туризмі як сукупність методів і принципів управління туристичними підприємствами, наголошуючи на міжгалузевій природі туризму [2]. Цей підхід акцентує на необхідності координації між різними секторами економіки, що взаємодіють у межах туристичного комплексу. У свою чергу, Н. Мандюк і А. Манько пропонують більш прикладний погляд, визначаючи менеджмент у туризмі як комплекс науково обґрунтованих методів і прийомів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку [3]. Це визначення підкреслює стратегічну роль менеджменту у формуванні довгострокової стабільності туристичних організацій.

Іноземні дослідники F. Andreis і M. Carioni роблять акцент на операційному аспекті управління, виділяючи планування, координацію та контроль ключових елементів туристичної системи, зокрема транспорту, розміщення та туристичних об'єктів. [4] Їхній підхід демонструє важливість інтеграції всіх складових туристичної інфраструктури для досягнення узгодженого результату.

У новітніх наукових працях Є. Бортнікова, І. Верховод, С. Захарової та ін. простежується зміщення фокусу на соціально-етичний і стратегічний виміри менеджменту [5]. Автори підкреслюють значення соціальної відповідальності, інновацій та довіри споживачів у формуванні конкурентних переваг туристичних компаній. Це свідчить про зростання ролі гуманістичних цінностей у сучасному туристичному менеджменті.

Водночас дослідження І. Верховод та співавторів акцентують на зв'язку між туризмом, економічним зростанням і сталим розвитком, розглядаючи менеджмент як інструмент інтеграції цих процесів [6]. У роботі Н. Рибальченко та колег увага зосереджена на кластеризації туристичної сфери як способі підвищення її ефективності та стійкості після кризи, спричиненої пандемією COVID-19 [7]. Такий підхід демонструє, що сучасний менеджмент у туризмі має бути адаптивним, гнучким і зорієнтованим на взаємодію між суб'єктами ринку.

Загалом аналіз таблиці показує, що еволюція поглядів на менеджмент у сфері туризму відбувається від класичних адміністративних підходів до сучасних концепцій соціальної відповідальності, інноваційності та сталого розвитку. На нашу думку, менеджмент туристичних організацій сьогодні – це не лише управління процесами, а й формування стратегічного бачення, яке поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість.

Правове регулювання туристичного бізнесу здійснюється згідно із Законами України «Про туризм», «Про туристичну діяльність», постановами Кабінету Міністрів та стандартами Держстандарту. Вони визначають умови ліцензування туроператорів і турагентств, вимоги до укладання договорів з туристами та партнерами, фінансові гарантії, страхування відповідальності та захист прав споживачів [2]. В сфері туризму виділяють кілька типів суб'єктів (рис. 1.1).

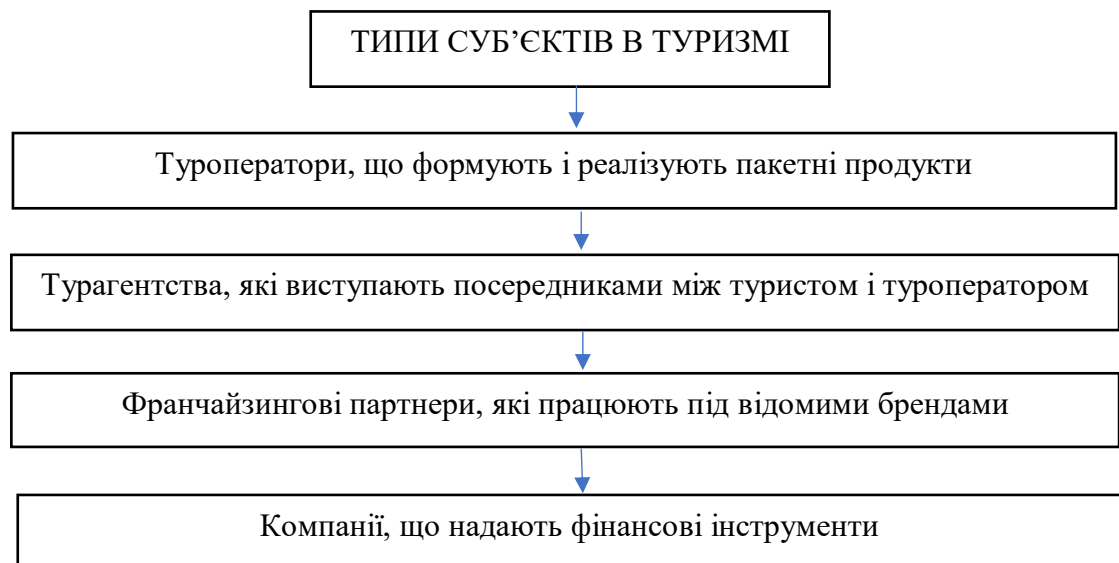


Рисунок 1.1 – Типи суб'єктів у сфері туризму

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Як бачимо з рисунку, в туристичній галузі виділяють чотири основних груп суб'єктів. До них належать туроператори, які формують і реалізують комплексні турпродукти; турагентства, що виступають посередниками між клієнтами та туроператорами; франчайзингові компанії, які працюють під відомими міжнародними брендами; а також фінансові структури, що

забезпечують підтримку туристичного бізнесу через банківські гарантії чи страхові програми. Взаємовідносини між учасниками туристичного ринку регулюються різними типами договорів: про надання туристичних послуг, агентських угод, контрактів про співпрацю з готелями, авіакомпаніями та місцевими екскурсійними операторами.

Одним із головних елементів ефективного управління є стратегічне планування, яке охоплює аналіз ринку, виявлення конкурентних переваг, розробку маркетингових стратегій і створення нових туристичних продуктів. Менеджмент у туризмі вимагає довгострокового бачення, адже розвиток інфраструктури, людського капіталу та формування стійкої туристичної екосистеми – це процес, що триває роками. Керівники туристичних організацій мають враховувати не лише поточні тенденції, а й майбутні виклики, пов'язані з кліматичними змінами, цифровізацією та глобалізацією ринку.

Особливістю туристичного бізнесу є нематеріальний характер послуг, який поєднується з емоційним сприйняттям подорожі. Це означає, що менеджмент повинен враховувати психологічні чинники задоволення клієнтів – атмосферу, гостинність, автентичність. Саме тому значну роль відіграють сервіс-менеджмент, управління персоналом та брендинг. Для підвищення якості обслуговування активно використовуються інструменти, такі як тренінги з міжкультурної комунікації, системи мотивації персоналу (KPI), стандарти типу «гість – передусім» [1].

Ще однією особливістю туристичної галузі є сезонність, коли попит концентрується в певні періоди року. Ефективний менеджмент має враховувати ці коливання, оптимізуючи ресурси у низький сезон. Це досягається через диверсифікацію продуктів, проведення спеціальних подій і маркетингових кампаній. У цьому процесі важливу роль відіграють цифрові технології та аналітика великих даних, які дозволяють відстежувати попит, ціноутворення, відгуки клієнтів і ринкові тенденції в реальному часі.

Сучасний туристичний менеджмент також невід'ємно пов'язаний із принципами сталого розвитку. Він включає екологічно відповідальне

управління ресурсами, впровадження енергоефективних технологій, мінімізацію шкоди довкіллю та підтримку місцевих громад. Туризм у цьому контексті стає рушієм соціально-економічного розвитку, сприяючи збереженню культурної спадщини, створенню робочих місць і підтримці екологічної рівноваги. Таким чином, менеджмент у сфері туризму сьогодні виступає не лише інструментом бізнес-управління, а й засобом формування відповідального й інноваційного розвитку суспільства [4].

Управлінський процес у туристичному підприємстві охоплює чотири основні етапи, кожен із яких має важливе значення для досягнення ефективності діяльності.

Перший етап – планування, що передбачає проведення маркетингових досліджень, аналіз тенденцій ринку та прогнозування туристичних потоків. Другий – організація, який включає створення туристичних продуктів, налагодження партнерських зв'язків і підписання договорів із постачальниками послуг. Третій – мотивація, спрямований на ефективне управління персоналом, підвищення зацікавленості працівників і стимулювання продажів. Завершальний етап – контроль, під час якого проводиться аналіз досягнутих результатів, моніторинг виконання планів і оцінка рівня задоволеності клієнтів [8].

До основних управлінських функцій у туризмі належать визначення стратегічних цілей, формування організаційної структури, забезпечення лідерства та комунікації, мотивація персоналу, управління фінансовими й матеріальними ресурсами, а також контроль якості послуг і мінімізація ризиків.

Особливістю галузі є різноманітність очікувань клієнтів: кожен турист сприймає подорож по-своєму, орієнтуючись на індивідуальні потреби, емоції та цінності. Тому важливо забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта. Недотримання єдиних стандартів сервісу на будь-якому етапі обслуговування може негативно вплинути на репутацію компанії. Саме тому сучасні туристичні підприємства впроваджують системи контролю якості, стандарти сервісу та постійно проводять навчання персоналу – зокрема

міжкультурні тренінги, які підвищують професійний рівень співробітників і забезпечують високий рівень задоволення туристів.

Особливу увагу управління приділяє питанню співпраці з місцевими й державними структурами, адже туристичні об'єкти нерідко належать до цінних культурних та природних ресурсів, що охороняються законом [8]. Успішні підприємства формують партнерства з органами місцевого самоврядування, громадськими інституціями та неурядовими організаціями для розробки сталих туристичних маршрутів, координації інфраструктурних проєктів та організації спільних заходів, спрямованих на захист екосистем і збереження культурної спадщини.

Управління персоналом у сфері туризму має власні особливості: працівники водночас є суб'єктами та об'єктами управління, оскільки якість надання послуг значною мірою визначається їхньою мотивацією та професійною підготовкою. Забезпечення високого рівня сервісу потребує регулярного моніторингу задоволеності персоналу, впровадження систем КРІ, гнучкого графіка роботи під час пікових завантажень і програм професійного розвитку, що утримують цінних кадрів та знижують плинність.

Серед інших характерних рис менеджменту в туризмі слід відзначити необхідність інтегрування маркетингу та операційної діяльності, адже продаж туру не розривається на етапі бронювання, а зливається з безпосереднім наданням послуг. Це змушує менеджерів володіти навичками одночасного управління потоком клієнтів, аналітикою їхнього відгуку та оптимізацією внутрішніх процесів у режимі реального часу (табл. 1.2).

Управління в туристичній сфері має низку специфічних рис, що безпосередньо впливають на ефективність менеджменту. Нематеріальність послуг ускладнює оцінку їхньої якості до моменту споживання, тому підприємства застосовують маркетингові інструменти для формування довіри клієнтів. Різноманітність очікувань туристів вимагає індивідуального підходу, що підвищує роль сервіс-менеджменту та корпоративної культури. Сезонність

обумовлює потребу в адаптивному плануванні й використанні аналітики попиту для збалансування ресурсів.

Водночас залучення стейкхолдерів і розвиток партнерств сприяють сталому зростанню туристичних дестинацій. Постійна ротація кадрів і висока плинність персоналу підсилюють значення систем мотивації та навчання. Інтеграція маркетингу з операційними процесами дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, покращуючи клієнтський досвід і конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2 – Специфічні особливості управління в туристичній галузі та їх вплив на практику менеджменту

Особливість	Вплив на процес управління
Нематеріальність та «марнотратність» послуг	Динамічне ціноутворення, акції в низький сезон, програми лояльності
Гетерогенність очікувань туристів	Необхідність індивідуалізації сервісу, постійне навчання персоналу
Сезонність	Оперативне регулювання маршрутів, тарифів та пропозицій
Залучення стейкхолдерів	Партнерство з органами влади та НУО, участь у сталому розвитку регіону
Динаміка персоналу	Система KPI, програми мотивації, професійного розвитку
Інтеграція маркетингу та операцій	Реальний час аналітики, оптимізація внутрішніх процесів

Джерело: складено автором на основі [8-9]

Таким чином, ефективне управління у сфері туризму формується як багаторівнева система, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління, маркетингові інструменти та сучасні цифрові технології. На відміну від багатьох інших сфер економіки, туристична діяльність значною мірою залежить від якості сервісу, емоційного сприйняття споживача, швидкості адаптації до змін зовнішнього середовища та здатності підприємства забезпечувати індивідуалізований підхід до клієнта. Саме тому менеджмент у туризмі виходить за межі класичного адміністративного управління і дедалі більше орієнтується на клієнтоцентричність, гнучкість та інноваційність. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив, що сучасні концепції

туристичного менеджменту ґрунтуються не лише на економічній ефективності, а й на принципах сталого розвитку, соціальної відповідальності та міжгалузевої взаємодії. Це пояснюється тим, що туристична сфера безпосередньо впливає на розвиток регіонів, стан інфраструктури, зайнятість населення, культурне середовище та міжнародний імідж держави. Відповідно, ефективність управління туристичними організаціями визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, підтримувати баланс між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

1.2 Сучасні підходи та моделі управління туристичними компаніями

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидкої цифрової трансформації туристична індустрія зазнає суттєвих змін, що вимагають переосмислення підходів до управління компаніями цієї сфери.

Зіставлення різних методів до управління туристичними підприємствами показує еволюцію методології від традиційних функціональних схем до гнучких ситуаційних та стратегічних моделей. Функціональний метод, що спирається на розподілі управлінських задач за функціями (планування, організація, мотивація, контроль), використовується для створення чіткої структури та розмежування ділянок відповідальності. Проте у складному середовищі туризму така тверда функціоналізація може призводити до повільних відповідей на зміни попиту [9].

Ситуаційний метод пропонує адаптувати управлінські рішення до конкретних обставин і внутрішніх ресурсів підприємства, беручи до уваги варіативність кліматичних умов, політичних ризиків і економічних криз [10]. Цей підхід надає гнучкість, але потребує високого рівня компетентності менеджерів та здатності швидко проводити аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників.

Кластерний підхід, що зараз набуває популярності, орієнтується на формування регіональних туристичних кластерів – об'єднань підприємств, органів влади та науковців для спільної розробки дестинаційних продуктів та брендингу [9]. Така модель сприяє синергії ресурсів, але вимагає тісної координації та довіри між учасниками.

Процесний метод бачить туризм як ланцюг взаємопов'язаних процесів від генерації попиту до після продажного сервісу. Він акцентує увагу на оптимізації потоків інформації та цінності для клієнта через постійне вдосконалення бізнес-процесів, але вимагає запровадження складних систем керування якістю та аналітики.

Стратегічний підхід забезпечує довгострокову стабільність підприємства, оскільки він ґрунтується на плануванні майбутнього розвитку з урахуванням ринкових трендів. Туристичні фірми, що впроваджують стратегічне управління, наприклад Coral Travel, формують конкурентні переваги через диференціацію продукту або географічну експансію. Водночас такий підхід вимагає глибокого аналізу макросередовища, великих ресурсів і часу для реалізації стратегічних планів. Інноваційний підхід фокусується на впровадженні нових технологій, сервісів і цифрових інструментів – від чат-ботів до віртуальної реальності [12].

Інноваційне управління стало ключовим для підприємств, що прагнуть утримати молодіжну аудиторію, яка очікує швидкого онлайн-сервісу та персоналізованих рішень. Водночас високі витрати на цифровізацію та потреба у фахівцях з ІТ обмежують можливості малого туристичного бізнесу. Системний підхід об'єднує всі елементи управління в єдину структуру, де маркетинг, операції, фінанси та персонал діють узгоджено. Ця модель дозволяє враховувати взаємозв'язки між підрозділами, забезпечуючи цілісність організаційного процесу [13].

Системне управління особливо ефективне для великих туристичних компаній чи холдингів, де важливо координувати діяльність багатьох філій. Наприклад, мережа TUI використовує системну модель для забезпечення

єдиних стандартів обслуговування в різних країнах. Проте впровадження такої моделі потребує високої управлінської культури, складних ІТ-систем і глибокої інтеграції внутрішніх комунікацій. Таким чином, кожен із підходів має свої переваги й недоліки, які визначаються масштабом підприємства, його стратегією та специфікою ринку. Порівняння цих підходів проаналізуємо в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика підходів до управління туристичними підприємствами

Підхід	Основна ідея	Переваги	Обмеження
Функціональний	Розподіл завдань за класичними функціями менеджменту	Чіткість структур, розмежування відповідальності	Затримки в прийнятті рішень, низька адаптивність у змінних умовах
Ситуаційний	Адаптація управлінських рішень до конкретних обставин	Гнучкість, швидка реакція	Залежність від кваліфікації менеджерів, потреба в актуальній аналітиці
Кластерний	Співпраця підприємств і стейкхолдерів у межах регіону	Синергія ресурсів, формування сильного бренду території	Потреба в узгодженні інтересів, ризику конфліктів між учасниками
Процесний	Оптимізація ланцюга створення туристичної послуги від початку до кінця	Безперервне вдосконалення, орієнтація на клієнта	Необхідність складних систем контролю якості, високі інвестиції в ІТ-інфраструктуру
Стратегічний	Довгострокове планування та визначення конкурентних переваг підприємства	Формує стійкі позиції на ринку, підвищує ефективність рішень	Потребує часу, ресурсів і глибокого аналізу зовнішнього середовища
Інноваційний	Використання новітніх технологій і креативних рішень у розвитку туризму	Підвищення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів	Високі витрати на впровадження, потреба у кваліфікованому персоналі
Системний	Розгляд підприємства як єдиної цілісної системи з взаємопов'язаними елементами	Узгодженість дій усіх підрозділів, ефективне використання ресурсів	Складність управління, необхідність інтеграції всіх процесів та комунікацій

Джерело: складено автором на основі [10-13]

Найбільш ефективними в сучасних умовах є поєднання процесного, ситуаційного та інноваційного підходів, які дозволяють забезпечити гнучкість, клієнтоорієнтованість і технологічну адаптивність. Туристичні компанії, які

застосовують комплексний підхід до управління, здатні не лише ефективно реагувати на зміни, а й формувати нові тенденції на ринку. Отже, розвиток менеджменту у сфері туризму має базуватися на синергії різних управлінських моделей, що поєднують стратегічне бачення, креативність, технологічність і системність.

Сучасне інформаційне забезпечення туристичної діяльності базується на використанні інтегрованих цифрових систем управління та обробки даних. До них належать CRS/GDS-системи (Computer Reservation System / Global Distribution System), які забезпечують бронювання авіаквитків, готелів, трансферів і туристичних пакетів у режимі реального часу та об'єднують туристичні компанії з глобальними постачальниками послуг. Важливу роль також відіграють ERP-модулі (Enterprise Resource Planning) — системи планування ресурсів підприємства, що дозволяють автоматизувати фінансовий облік, управління персоналом, документообіг та внутрішні бізнес-процеси туристичної компанії.

Для аналізу ринкових тенденцій, поведінки клієнтів і результативності діяльності підприємства використовуються BI-системи (Business Intelligence), які забезпечують збір, обробку та візуалізацію великих масивів даних для підтримки управлінських рішень. Окреме місце займають CRM-платформи (Customer Relationship Management), призначені для управління взаємовідносинами з клієнтами, ведення клієнтської бази, автоматизації комунікацій та підвищення рівня сервісного обслуговування. Використання таких цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності менеджменту туристичних підприємств, покращенню якості послуг і зміцненню конкурентних позицій компаній на ринку.

Активне використання інтернету сприяє розвитку електронної комерції: бронюванню турів онлайн, розробці мобільних додатків для туристів, створенню віртуальних турів. SMM-стратегії через Facebook, Instagram, TikTok та YouTube відіграють вирішальну роль у просуванні бренду та залученні молодіжної аудиторії. CRM-системи забезпечують персоналізований підхід: від

розсилок з пропозиціями до аналізу зворотного зв'язку та прогнозування лояльності [13].

Отже, можна констатувати, що жоден із підходів не є універсальним: вибір методології залежить від розміру підприємства, специфіки пропонованих продуктів, регіонального контексту та наявних ресурсів. Найбільш ефективною є комбінація підходів: жорстка функціональна структура в поєднанні з ситуаційною гнучкістю, процесна оптимізація та залучення локальних кластерів створюють стійку модель управління, здатну задовольняти різноманітні потреби туристів і забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Моделі управління туристичними компаніями відображають конкретні способи організації діяльності підприємства, спрямовані на ефективне використання ресурсів, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку. Сучасна індустрія туризму функціонує у надзвичайно динамічному середовищі, де технологічні зміни, поведінка споживачів і глобальні виклики (пандемії, війни, кліматичні кризи) постійно змінюють умови ведення бізнесу. Тому традиційні бюрократичні або функціональні моделі управління поступово трансформуються у більш адаптивні, клієнтоорієнтовані та цифровізовані.

Однією з базових моделей є функціональна, що спирається на класичні принципи Файоля та Тейлора. Вона передбачає чітке розмежування управлінських функцій – планування, організацію, мотивацію та контроль. Такий підхід ефективний для великих туроператорів, де важлива структурована ієрархія, але водночас він обмежує швидкість прийняття рішень у мінливих умовах туристичного ринку. У практиці сучасного менеджменту дедалі більшої популярності набуває ситуаційна модель управління, яка ґрунтується на адаптації рішень до конкретних обставин. Її головна перевага – гнучкість: менеджер обирає стиль управління відповідно до рівня ризику, сезону, цільової аудиторії чи політичної ситуації. Для туристичної сфери, що залежить від зовнішніх факторів, ситуаційна модель є однією з найдоцільніших [14].

Значного поширення набула і кластерна модель, що базується на партнерстві між туристичними компаніями, органами влади, транспортними структурами, закладами розміщення та культурними установами. Її суть полягає у формуванні регіональних туристичних кластерів, які створюють синергію ресурсів та зміцнюють бренд дестинації. Класичним прикладом є Карпатський або Подільський туристичний кластер, де спільна координація дає змогу залучати інвестиції та розвивати сталий туризм [14].

Водночас активно впроваджується процесна модель управління, яка розглядає діяльність компанії як ланцюг безперервних процесів – від розробки турпродукту до отримання зворотного зв'язку від клієнта. Така модель орієнтована на постійне вдосконалення сервісу, підвищення якості та формування лояльності клієнтів. Вона потребує розвинених систем контролю, CRM-програм, аналітики попиту та автоматизованих каналів комунікації. Серед сучасних концепцій виділяється модель «Digital first», що передбачає цифровізацію всіх бізнес-процесів – від бронювання до післяпродажного сервісу. Вона забезпечує швидкий доступ до інформації, гнучкість тарифів, автоматизацію маркетингу та ефективну роботу з великими даними. Завдяки інтеграції CRM, ERP, GDS та Big Data-хабів компанії можуть прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції й формувати індивідуальні маршрути для клієнтів [13].

Не менш важливою є модель сталого та відповідального управління, яка поєднує економічну ефективність із соціальною й екологічною відповідальністю. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям «зеленого туризму», сприяє збереженню культурної спадщини й природних ландшафтів, а також формує позитивний імідж компанії серед міжнародних партнерів [14].

Криза COVID-19 та повномасштабна війна в Україні продемонстрували важливість адаптивних моделей управління, заснованих на сценарному плануванні та ризик-менеджменті [14]. Туристичні підприємства, що швидко впровадили гнучкі умови бронювання, дистанційні продажі та безконтактні сервіси, зуміли зберегти свою клієнтську базу та фінансову стабільність.

Трансформація системи менеджменту та перехід до гнучких моделей управління (Agile, Holacracy) корелюють із філософією соціально-трудової реальності XXI століття, обґрунтованою А. Колотом [44]. Це підкреслює важливість адаптації управлінських практик до вимог гнучкості та автономності працівників.

У контексті сучасного менеджменту в туризмі, де лідерство та комунікація визначені як ключові управлінські функції, особливого значення набуває системний підхід до виховання керівних кадрів. Як зазначають Г. Лопушняк, О. Кравчук та Р. Миляник, розвиток лідерства в сучасній бізнес-організації вимагає не лише стихійного прояву особистісних якостей, а проектування цілісних програм, які б відповідали стратегічним цілям підприємства та дозволяли об'єктивно оцінювати результативність таких ініціатив [48]. Це дозволяє розглядати лідерство не як статичну рису, а як динамічний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної компанії.

Г. Лопушняк, І. Верховод та ін. [46] аналізують проблеми та тренди соціальної політики в організаціях, що може стати основою для розробки комплексної системи мотивації та соціального захисту персоналу туристичної компанії.

Водночас Скібська К. та Панасюк О. акцентують увагу на ролі цифрового рекрутингу як складової сучасної стратегії менеджменту персоналу, що дозволяє оптимізувати процеси добору кадрів і підвищити ефективність управління людськими ресурсами [50].

Отже, сучасні моделі управління туристичними компаніями еволюціонують від традиційних до інноваційних, від централізованих до мережових і колаборативних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЖОІН АП!»

Уже майже двадцять років ТОВ «ДЖОІН АП!» (торгова марка Join UP!) утримує статус одного з найвпливовіших та найпомітніших туроператорів на українському ринку. Компанія поєднує різноманіття туристичних послуг із впровадженням інноваційних цифрових технологій, зберігаючи при цьому гнучкість та тісний зв'язок із локальними ринками. Створене у 2009 році як партнер мережі «Поїхали з нами», підприємство поступово вибудувало репутацію стабільного та відповідального туроператора, який співпрацює з великою кількістю турагентств та успішно обслуговує клієнтів як усередині країни, так і за кордоном. Основна діяльність компанії належить до сфери туристичного операторства (КВЕД 79.12), що підтверджується офіційними даними Єдиного державного реєстру: код ЄДРПОУ 38729427 та наявність статутного капіталу в розмірі 72 671 000 грн [16].

ТОВ «ДЖОІН АП!» спеціалізується на організації комплексних туристичних послуг, включаючи пакетні тури, авіап перевезення, бронювання готелів, трансфери, страхування та інформаційний супровід клієнтів. Компанія пропонує туристичні подорожі до популярних напрямів Європи, Азії, Близького Сходу та Африки, зокрема до Туреччини, Єгипту, Греції, Іспанії, Чорногорії, ОАЕ, Шрі-Ланки та Домініканської Республіки. Окрім масового пляжного відпочинку, Join UP! розвиває екскурсійні, сімейні, індивідуальні та преміальні туристичні продукти, орієнтуючись на різні категорії споживачів і сучасні тенденції туристичного ринку.

Наразі Join UP! пропонує широкий вибір туристичних напрямів – понад 40 варіантів відпочинку, які охоплюють популярні курорти Туреччини, Греції, Єгипту, європейських країн, а також внутрішні маршрути Україною. Компанія

формує комплексні пакетні тури, що включають переліт, проживання, харчування, страхування та екскурсійну програму, одночасно розвиваючи можливості індивідуальних та персоналізованих подорожей. Завдяки довгостроковому співробітництву з провідними авіаперевізниками, міжнародними готельними мережами та місцевими постачальниками послуг, Join UP! гарантує туристам не тільки привабливі цінові пропозиції, а й стабільно високий рівень сервісу та комфорт під час відпочинку [16].

Організаційна структура ТОВ «ДЖОІН АП!» побудована за принципом функціонального поділу, що забезпечує чітке розмежування завдань і відповідальності між основними підрозділами компанії (рис. 2.1).

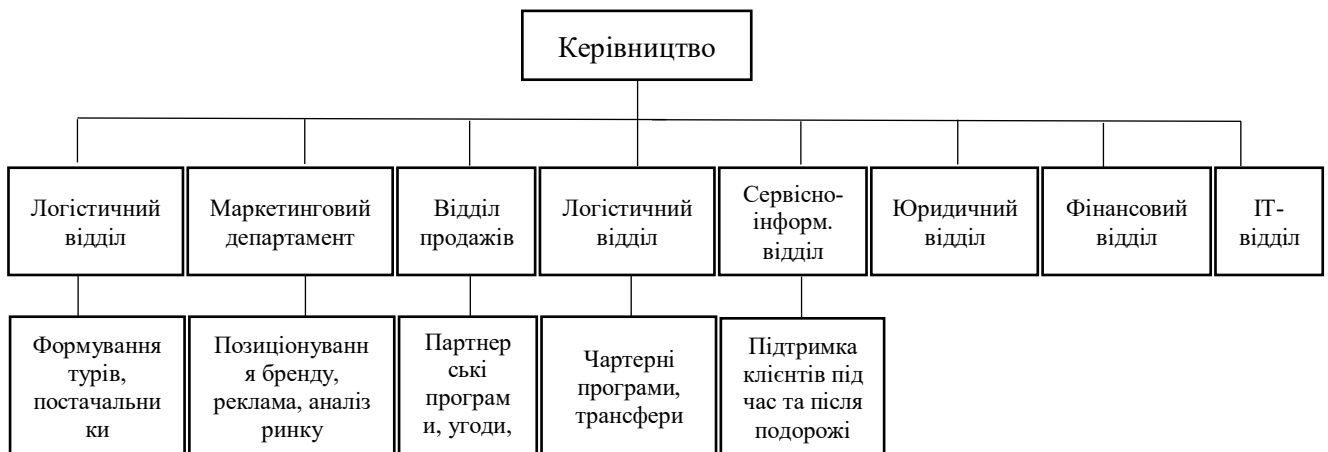


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Центральне місце посідає керівництво та стратегічний менеджмент, які координують роботу всіх напрямів, формують довгострокові цілі, контролюють якість послуг і відповідають за загальний розвиток бренду. Під ними функціонують ключові відділи – розробки туристичного продукту, маркетингу, продажів, логістики, клієнтської підтримки, а також юридичний, фінансовий та ІТ-відділи, що забезпечують стабільність бізнес-процесів [17].

Відділ розробки продукту відповідає за формування туристичних пакетів, вибір напрямів, переговори з готелями, перевізниками та іншими постачальниками. Маркетинговий департамент займається позиціонуванням бренду, просуванням турів, створенням рекламних кампаній та аналізом ринку. Відділ продажів оперує партнерськими програмами з турагентствами,

забезпечує їх актуальною інформацією, супроводжує угоди та контролює виконання планів реалізації. Логістичний підрозділ координує чартерні програми, трансфери, авіаперельоти та забезпечує узгодженість усіх етапів подорожі. Сервісно-інформаційний відділ і call-центр займаються оперативною допомогою клієнтам, вирішенням питань у процесі подорожі та післяпродажним супроводом.

Важливим елементом структури є використання цифрових технологій. Сучасні CRM-рішення, автоматизовані системи бронювання та внутрішні IT-платформи дозволяють координувати роботу всіх підрозділів, мінімізувати помилки, пришвидшити обробку запитів і забезпечити прозорість операцій. Крім центрального офісу, компанія має регіональні представництва у великих містах України, що дає змогу рівномірно розподіляти навантаження, оперативно реагувати на локальні ринкові зміни та підтримувати клієнтів у різних куточках країни. Завдяки такій структурі Join UP! може ефективно управляти великим обсягом туристичних операцій, підтримувати стандарт високої якості та швидко адаптуватися до вимог динамічної індустрії туризму [16].

Головна мета компанії полягає у забезпеченні клієнтам позитивного, безпечного та емоційно наповненого досвіду подорожей через пропозицію комплексних рішень, які враховують сучасні тенденції, індивідуальні потреби та високі міжнародні стандарти сервісу. Ця мета ґрунтується на прагненні не лише організовувати подорожі, а й створювати цінність – у вигляді яскравих вражень, зручності, довіри та стабільності для мандрівників і партнерських агентств.

Стратегічні цілі компанії формуються в контексті конкурентного й динамічного ринку туристичних послуг. Одним із ключових напрямів є розширення туристичної пропозиції та географії напрямів. Компанія прагне постійно відкривати нові маршрути, розвивати власні ексклюзивні продукти та забезпечувати різні категорії споживачів – від масового бюджетного сегмента до преміальних клієнтів – відповідними форматами відпочинку. Важливе місце

серед цілей займає також підвищення якості сервісу через інноваційні рішення: цифровізацію процесів бронювання, впровадження автоматизованих систем управління взаємодією з клієнтами та розвиток мобільних продуктів, які роблять подорож планованою, комфортною і передбачуваною.

Компанія ставить перед собою ціль бути не лише туроператором, а системним партнером для турагентств. Для цього Join UP! реалізує програми партнерської підтримки, надає маркетингові інструменти, проводить навчання та створює інформаційно-аналітичні ресурси, що допомагають агентам розвивати власний бізнес. У цьому проявляється стратегічне прагнення компанії до формування надійної екосистеми співпраці, в якій кожен учасник отримує можливість стабільно зростати [16].

Ще однією важливою ціллю є зміцнення позицій на міжнародному ринку. Компанія розвиває співпрацю з іноземними партнерами, розширює мережу представництв і поступово виходить на ринки сусідніх країн, прагнучи стати впізнаваним брендом за межами України. Це відкриває можливості для диверсифікації діяльності, зниження ризиків та підвищення стійкості до зовнішніх економічних чи політичних змін.

У соціальному вимірі Join UP! орієнтується на формування відповідального та етичного бізнесу. Компанія приділяє увагу безпеці подорожей, прозорості комунікацій, дотриманню прав споживачів і підтримці сталого розвитку туризму. Важливими елементами є турбота про довкілля, раціональне використання ресурсів та сприяння культурним обмінам, що формують позитивний імідж країни у світі [16].

За останні роки Join UP! активно розвинула цифрові канали взаємодії: офіційний сайт компанії забезпечує пошук турів, бронювання готелів та онлайн-оплату, а мобільний додаток пропонує персоналізовані рекомендації й інтеграцію з електронними документами. Спеціалізований блог і профілі в соціальних мережах генерують понад 44,5 тисяч підписників в Instagram та близько 7,5 тисячі – у YouTube, що становить один із найвищих показників серед українських туроператорів. Така присутність у діджитал-середовищі

дозволяє компанії не лише будувати бренд, а й своєчасно донести до аудиторії актуальні акції та зміни в розкладах [16].

Проведення аналізу фінансових результатів є невід’ємною складовою оцінки ефективності функціонування підприємства, адже саме він дозволяє простежити основні тенденції його розвитку, визначити наявні переваги та проблемні зони, а також сформувані раціональні управлінські рішення для подальшого стратегічного поступу. Досліджуваний період 2022–2024 років став випробуванням для більшості українських компаній, оскільки бізнес-середовище зазнало суттєвого впливу воєнних подій, трансформації споживчого попиту, нестабільності валютного курсу, перебоїв у логістиці та загальної економічної турбулентності. Дана таблиця відображає динаміку ключових фінансових результатів підприємства ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2022–2024 рр.

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2022–2024 рр., поданий у таблиці 2.1, дає змогу комплексно оцінити результати діяльності підприємства в умовах високої економічної та геополітичної нестабільності. Отримані дані свідчать про суттєві структурні зрушення у фінансовому стані компанії, що мають як позитивні, так і критично негативні прояви. Під час написання роботи, не було ще сформовано фін. звітності за 2025 рік компанії.

Насамперед привертає увагу суттєве зниження чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році він склав лише 376 тис. грн порівняно з 7 196 тис. грн у 2022 році, що відповідає падінню на 94,9 %. Подібна динаміка характерна і для валового прибутку, який зменшився на 6 820 тис. грн. Це свідчить про значне скорочення масштабів комерційної діяльності підприємства, можливу втрату ринкових позицій або зниження споживчого попиту, що часто є наслідком впливу зовнішніх кризових факторів.

Водночас вартість активів підприємства за цей період зросла на 25,0 % у 2024 році порівняно з 2022 роком. Така тенденція може вказувати на інвестиційну активність підприємства, зокрема вкладення у матеріальні чи

нематеріальні ресурси, розвиток цифрової інфраструктури, оновлення обладнання або реалізацію довгострокових проєктів.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2022–2024 рр., тис. грн.

Показники	За рік			Відхилення 2024 від 2022 рр.	
	2022	2023	2024	Абсолютне, (+; -)	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7196	16639	376	-6 820	-94,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	26	0	0	—
Валовий прибуток	7196	16613	376	-6 820	-94,9
Активи	1057187	1542795	1321877	+264 690	+25,0
Інші операційні доходи	18103	101669	46686	+28 583	+157,9
Адміністративні витрати	30551	54884	25946	-4 605	-15,1
Витрати на збут	26703	63343	47168	+20 465	+76,6
Інші операційні витрати	92355	245060	194830	+102 475	+111,0
Інші фінансові доходи	3403	27376	1315	-2 088	-61,4
Фінансові витрати	6652	15712	11	-6 641	-99,8
Чистий прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-129486	-233341	-219582	-90 096	+69,6
Гроші та їх еквіваленти	38574	277	171	-38 403	-99,6
Власний капітал	-292766	-516276	-735858	-443 092	+151,4
Поточні зобов'язання	1339953	2059071	2057735	+717 782	-94,9

Джерело: складено автором на основі [17]

Водночас збільшення активів на тлі різкого падіння доходів може свідчити про зниження ефективності управління ресурсами підприємства та накопичення низьколіквідних або неопераційних активів.

Позитивним моментом є суттєве зростання інших операційних доходів більш ніж у 2,5 раза, що може розглядатися як спроба компенсувати втрати від основної діяльності за рахунок додаткових джерел надходжень. Однак цей ефект значною мірою нівелюється одночасним різким збільшенням інших

операційних витрат на 111,0 %, що погіршує загальний фінансовий результат і зменшує ефективність отриманих доходів.

Структура витрат підприємства загалом має суперечливий характер. Зокрема, адміністративні витрати у 2024 році скоротилися на 15,1 %, що може свідчити про певну оптимізацію управлінських процесів. Водночас витрати на збут зросли на 76,6 %, що ймовірно пов'язано з активізацією маркетингової діяльності або розширенням каналів продажу в умовах зниження попиту. Значне збільшення інших операційних витрат додатково вказує на наявність потенціалу для удосконалення системи управління витратами.

Фінансовий стан підприємства також характеризується неоднозначною динамікою. Майже повна відсутність фінансових витрат у 2024 році може пояснюватися скороченням кредитних зобов'язань або обмеженим залученням позикового капіталу. Натомість зниження інших фінансових доходів на 61,4 % свідчить про ослаблення фінансової активності. Особливе занепокоєння викликає різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів практично до нульового рівня, що створює ризики втрати ліквідності та платоспроможності.

Негативною тенденцією залишається і стан власного капіталу, який продовжує поглиблювати від'ємне значення. Збільшення дефіциту власного капіталу на 443 092 тис. грн свідчить про накопичення збитків і зростання фінансової нестійкості підприємства. Паралельно зростання поточних зобов'язань ще більше посилює залежність ТОВ «ДЖОІН АП!» від зовнішніх джерел фінансування та підвищує загальний рівень фінансових ризиків.

Загалом результати аналізу свідчать, що фінансово-економічний стан ТОВ «ДЖОІН АП!» у 2022–2024 рр. характеризується поглибленням кризових явищ, зниженням ефективності основної діяльності та зростанням боргового навантаження. За таких умов особливої актуальності набуває перегляд стратегії розвитку комерційної діяльності підприємства з орієнтацією на диверсифікацію доходів, оптимізацію витрат та активніше використання цифрових інструментів управління і збуту.

Подані в таблиці 2.2 показники відображають ключові аспекти фінансового стану ТОВ «ДЖОІН АП!» та дають змогу оцінити зміни у ліквідності, фінансовій стійкості й рентабельності підприємства в динаміці. Аналіз тенденцій цих коефіцієнтів є необхідним для виявлення фінансових ризиків і визначення напрямів подальшого стратегічного розвитку.

Аналіз таблиці свідчить про загальне погіршення фінансового стану підприємства упродовж 2022–2024 років. Для оцінки ліквідності, фінансової стійкості та прибутковості було використано систему фінансових коефіцієнтів, розрахованих на основі даних бухгалтерської звітності ТОВ «ДЖОІН АП!», зокрема Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначався як співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань і характеризує здатність підприємства погашати короткострокові борги за рахунок усіх оборотних активів. Його значення знизилося з 0,75 у 2022 році до 0,64 у 2024 році, що свідчить про погіршення платоспроможності та недостатній обсяг оборотних ресурсів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховувався як відношення найбільш ліквідних оборотних активів (без урахування запасів) до поточних зобов'язань. Оскільки підприємство фактично не має значних запасів, його значення збігається з коефіцієнтом поточної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислювався як відношення грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань. Значення показника на рівні 0,00 у 2023–2024 роках свідчить про відсутність достатнього обсягу вільних коштів для негайного погашення короткострокових боргів, що є ознакою критично низької ліквідності.

Для оцінки фінансової стійкості було використано коефіцієнт автономії, який визначається як співвідношення власного капіталу до загальної суми активів підприємства. Від'ємні значення показника упродовж усього періоду означають наявність від'ємного власного капіталу та критичну залежність підприємства від залучених коштів. Коефіцієнт покриття необоротних активів

власним капіталом розраховувався шляхом ділення власного капіталу на необоротні активи. Його від'ємні значення підтверджують, що підприємство фінансує довгострокові активи переважно за рахунок позикових ресурсів, що суттєво підвищує фінансові ризики.

Коефіцієнт заборгованості визначався як співвідношення зобов'язань до активів підприємства. Зростання показника з 1,27 до 1,56 свідчить про збільшення боргового навантаження та подальше погіршення структури капіталу.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства були розраховані показники рентабельності. Рентабельність активів (ROA) визначалася як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів, а рентабельність власного капіталу (ROE) – як відношення чистого прибутку до власного капіталу. Від'ємне значення ROA упродовж усього періоду вказує на збитковість використання активів. Водночас показник ROE у даному випадку має обмежену аналітичну цінність через від'ємний власний капітал підприємства. Чиста маржа розраховувалась як співвідношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації. Її різке погіршення у 2024 році свідчить про суттєве зростання збитковості операційної діяльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2022–2024 рр.

Коефіцієнт	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	0.75	0.73	0.64
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.03	0.00	0.00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.75	0.73	0.64
Коефіцієнт автономії	-0.27	-0.33	-0.56
Рентабельність активів (ROA)	-0.12	-0.15	-0.17
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.59	0.58	0.35
Чиста маржа	-17.99	-14.02	-583.99
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-5.20	-15.01	-51.82
Коефіцієнт заборгованості	1.27	1.33	1.56

Джерело: розраховано автором

Показники рентабельності демонструють стійку тенденцію до погіршення ефективності діяльності. Рентабельність активів залишається

від'ємною протягом усього періоду, що свідчить про збиткове використання ресурсів. Хоча рентабельність власного капіталу формально має додатні значення, її зниження у 2024 році відображає поглиблення проблем, пов'язаних із дефіцитом власного капіталу. Особливо негативною є динаміка чистої маржі, різке падіння якої у 2024 році вказує на значні втрати від основної діяльності. Зростання коефіцієнта заборгованості підтверджує посилення боргового навантаження та підвищення фінансових ризиків.

У цілому виявлені тенденції свідчать про кризовий характер фінансового стану ТОВ «ДЖОІН АП!» та обґрунтовують необхідність впровадження стратегічних заходів, спрямованих на відновлення ліквідності, підвищення фінансової стійкості й покращення результативності комерційної діяльності.

2.2. Оцінювання системи менеджменту організації та ефективності управління

Система менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» формується з урахуванням специфіки туристичної галузі, високого рівня конкуренції та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Вона поєднує стратегічне управління, функціональний розподіл обов'язків і активне використання цифрових технологій, що дозволяє забезпечувати ефективну координацію бізнес-процесів та підтримувати якість туристичних послуг.

Для наочного відображення побудови управління в компанії доцільно розглянути організаційну структуру ТОВ «ДЖОІН АП!», яка відображає розподіл функцій між основними підрозділами (табл. 2.3). Представлена таблиця дозволяє оцінити логічність структури, підпорядкованість елементів управління та їх роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Система менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» побудована на поєднанні лінійного та функціонального підходів до управління, що є доцільним для

великого туристичного оператора з розгалуженою структурою та широким спектром послуг.

Така система дозволяє централізовано формувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства та водночас забезпечувати спеціалізацію управління за ключовими напрямками діяльності. Вищий рівень менеджменту зосереджений на стратегічному плануванні, контролі якості та розвитку бренду, що створює єдине бачення розвитку компанії та узгоджує роботу всіх структурних одиниць. Водночас функціональні підрозділи середнього рівня відповідають за реалізацію конкретних управлінських рішень, що підвищує професіоналізм управління та ефективність операційних процесів.

Таблиця 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ДЖОІН АП!»

Рівень управління	Підрозділ / структурна одиниця	Основні функції	Характер управління
Вищий	Керівництво та стратегічний менеджмент	Формування стратегії розвитку, визначення довгострокових цілей, координація діяльності підрозділів, контроль якості послуг, розвиток бренду	Лінійний
Середній	Відділ розробки туристичного продукту	Формування туристичних пакетів, вибір напрямів, переговори з готелями, перевізниками та іншими постачальниками	Функціональний
Середній	Маркетинговий департамент	Позиціонування бренду, розробка та реалізація рекламних кампаній, просування турів, аналіз ринку та попиту	Функціональний
Середній	Відділ продажів	Робота з турагентствами, супровід угод, забезпечення партнерів інформацією, контроль виконання планів продажу	Функціональний
Середній	Логістичний підрозділ	Координація чартерних програм, авіаперельотів, трансферів, узгодження етапів подорожі	Функціональний
Середній	Сервісно-інформаційний відділ / call-центр	Консультації клієнтів, оперативна підтримка під час подорожей, післяпродажний супровід	Функціональний
Середній	Фінансовий відділ	Фінансове планування, облік, контроль витрат, аналіз фінансових результатів	Функціональний
Середній	Юридичний відділ	Правовий супровід договорів, дотримання нормативно-правових вимог, управління ризиками	Функціональний
Середній	ІТ-відділ	Підтримка CRM-систем, автоматизованих систем бронювання, внутрішніх цифрових платформ	Функціональний
Нижчий	Регіональні	Реалізація туристичних продуктів на	Лінійно-

	представництва	місцевих ринках, робота з клієнтами, оперативне реагування на регіональні потреби	функціональний
--	----------------	---	----------------

Джерело: складено автором на основі [16-18]

Аналіз організаційної структури управління, представленої в таблиці 2.3, свідчить про її логічність, ієрархічність та відповідність специфіці туристичної діяльності. Чіткий розподіл рівнів управління дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує зрозумілу систему підпорядкування. На вищому рівні керівництво та стратегічний менеджмент виконують лінійні функції управління, що забезпечує концентрацію відповідальності за ключові управлінські рішення та контроль досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відділ розробки туристичного продукту відіграє ключову роль у формуванні конкурентної пропозиції компанії, оскільки саме він визначає напрями, наповнення турів і взаємодію з постачальниками послуг. Маркетинговий департамент забезпечує ринкову орієнтацію діяльності підприємства, формуючи попит на туристичні продукти та підтримуючи впізнаваність бренду. Відділ продажів, у свою чергу, виступає сполучною ланкою між компанією та турагентською мережею, забезпечуючи ефективну реалізацію сформованого продукту [19].

Важливе значення в структурі мають логістичний підрозділ та сервісно-інформаційний відділ, які безпосередньо впливають на якість туристичного обслуговування. Координація перевезень, трансферів і чартерних програм дозволяє мінімізувати операційні ризики, тоді як клієнтська підтримка забезпечує оперативне вирішення проблем і підвищує рівень задоволеності споживачів. Допоміжні, але стратегічно важливі функції виконують фінансовий, юридичний та ІТ-відділи, які забезпечують фінансову стійкість, правову безпеку та цифрову інтеграцію бізнес-процесів [21].

Нижчий рівень управління представлений регіональними представництвами з лінійно-функціональним характером управління. Їхня діяльність дозволяє компанії адаптувати загально-корпоративну стратегію до умов локальних ринків, швидко реагувати на зміну попиту та підтримувати прямий контакт із клієнтами в різних регіонах України. Такий підхід підвищує

гнучкість управління та сприяє рівномірному розподілу навантаження між підрозділами [20].

Загалом, система менеджменту та організаційна структура управління ТОВ «ДЖОІН АП!» є збалансованими та ефективними, оскільки поєднують стратегічну централізацію з функціональною спеціалізацією. Це дозволяє підприємству підтримувати високий рівень контролю, забезпечувати якість туристичних послуг і водночас швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та зовнішніх викликів, зокрема геополітичної нестабільності та цифрових трансформацій.

Наступна таблиця ілюструє розподіл ключових управлінських функцій у системі менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!», показуючи відповідальних за їх виконання, інструменти реалізації та рівень впровадження (табл. 2.4). Вона дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство реалізує планування, організацію, мотивацію та контроль у щоденній діяльності. Аналіз цих функцій дає змогу виявити сильні та слабкі сторони системи управління та окреслити пріоритети для покращення.

Таблиця 2.4 – Розподіл управлінських функцій у системі менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Управлінська функція	Відповідальний підрозділ	Інструменти реалізації	Рівень реалізації
Планування	Керівництво та стратегічний менеджмент; фінансовий відділ	Стратегічні та операційні плани, бюджети, прогнозування попиту, KPI	Високий
Організація	Керівництво; функціональні підрозділи (маркетинг, продажі, логістика, IT)	Організаційна структура, регламенти, посадові інструкції, CRM-системи	Високий
Мотивація	Керівництво; відділ персоналу; керівники підрозділів	Система оплати праці, бонуси за результати, нематеріальна мотивація, навчання	Середній
Контроль	Керівництво; фінансовий відділ; юридичний відділ	Фінансова звітність, управлінський облік, внутрішній аудит, контроль KPI	Високий

Джерело: складено автором на основі [16-17, 21, 24, 44-45]

Планування реалізується на високому рівні завдяки активній участі керівництва та фінансового відділу, використанню стратегічних і операційних планів, бюджетів, прогнозування попиту та KPI. Це свідчить про системний

підхід до формування цілей компанії та контроль за їх виконанням, що забезпечує стабільність та передбачуваність діяльності навіть у нестабільних умовах ринку. Організація також оцінюється як високий рівень реалізації. Функціональні підрозділи – маркетинг, продажі, логістика, ІТ – чітко координують свої завдання через структуровану організаційну схему, посадові інструкції та регламенти. Впровадження CRM-систем дозволяє ефективно інтегрувати всі процеси та зменшити дублювання завдань, що підвищує продуктивність компанії [24].

Контроль підтримується на високому рівні, що свідчить про ефективну систему управлінського нагляду. Використання фінансової звітності, управлінського обліку, внутрішнього аудиту та KPI дозволяє керівництву вчасно виявляти відхилення від планів і приймати коригувальні рішення. Це критично важливо для мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стабільності в умовах динамічного ринку. Мотивація персоналу оцінена як середня, що є слабким місцем у системі менеджменту. Використання системи оплати праці, бонусів, нематеріальної мотивації та навчання покриває базові потреби співробітників, проте недостатньо стимулює високопродуктивну роботу, залученість і розвиток талантів. Це може призводити до зниження ефективності, особливо у ключових підрозділах, де потрібна висока креативність та швидка адаптація до змін [24].

Загалом, таблиця показує, що система менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» добре структурована та ефективна у плануванні, організації та контролі, що забезпечує стабільність і передбачуваність діяльності. Проте наявність середнього рівня мотивації персоналу свідчить про потенційні резерви для покращення, які можна реалізувати через більш індивідуалізовані системи стимулювання, розвиток корпоративної культури та підвищення компетенцій співробітників.

Таким чином, ефективність управлінської системи компанії в цілому забезпечує стабільність операційної діяльності та підтримання базового рівня функціонування підприємства. Водночас для досягнення більш високої

продуктивності, підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку необхідно посилити роботу з мотивацією та розвитком персоналу.

Зокрема, доцільно впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання (прозорі KPI, преміювання за результатами роботи, бонуси за виконання планових показників), що дозволить підвищити зацікавленість працівників у досягненні цілей компанії. Важливим напрямом є також розвиток професійних компетентностей персоналу через регулярне навчання, тренінги з продажів, клієнтоорієнтованого сервісу та цифрових інструментів роботи. Окрему увагу слід приділити формуванню сприятливого внутрішнього середовища — корпоративної культури, командної взаємодії та системи зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми й підвищувати залученість працівників у робочі процеси.

Таблиця 2.5 демонструє ключові показники ефективності управління персоналом ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2022–2024 років, дозволяючи оцінити вплив системи менеджменту на кадрову структуру та продуктивність працівників. Вона показує як кількісні, так і якісні зміни у складі персоналу та ефективності його роботи в умовах змінної зовнішньої та внутрішньої кон'юнктури.

Протягом трьох років чисельність персоналу зменшилася з 179 до 114 осіб, що відповідає зниженню на 36,3 %. Така тенденція свідчить про суттєву оптимізацію штату та скорочення зайвих посад, спрямовану на економію витрат і підвищення ефективності використання людських ресурсів. Однак радикальне скорочення персоналу може мати негативні наслідки, адже залишені співробітники опиняються під високим навантаженням, що потенційно знижує продуктивність і підвищує рівень стресу.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності управління персоналом ТОВ «ДЖОІН АП!»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Чисельність персоналу, осіб	179	176	114	Зниження чисельності на 36,3% за 3 роки, що відображає оптимізацію штату та скорочення зайвих посад
Продуктивність праці, тис.	40,2	94,6	3,3	Показник має значні коливання, падіння у 2024 році свідчить про кризові умови та

грн/особу				зниження ефективності на одного працівника
Кадрова стабільність, %	92	89	81	Спостерігається зниження стабільності кадрів, що може бути наслідком оптимізації та стресових умов роботи
Частка управлінського персоналу, %	12	13	15	Зростання частки управлінців у структурі персоналу, що відображає підвищене навантаження на керівництво та концентрацію управлінських функцій

Джерело: складено автором

На рисунку 2.2 візуально відображено динаміку чисельності персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» у 2022–2024 роках, що дає змогу оцінити кадрові зміни в процесі діяльності підприємства.



Рисунок 2.2 – Кількість персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2022–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Аналіз тенденції свідчить про поступове скорочення кількості персоналу: з 179 осіб у 2022 році до 176 осіб у 2023 році та різке зменшення до 114 осіб у 2024 році. Така динаміка вказує на суттєве зниження кадрового потенціалу підприємства, що може бути наслідком фінансових труднощів, оптимізації витрат або скорочення обсягів діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Продуктивність праці демонструє значні коливання: у 2022 році вона становила 40,2 тис. грн на одного працівника, зросла до 94,6 тис. грн у 2023 році, але різко впала у 2024 році до 3,3 тис. грн. Таке падіння є критичним і свідчить про кризові умови у діяльності компанії – можливо, пов'язані з

економічною нестабільністю, погіршенням ринкових умов або неефективним розподілом ресурсів. Це підкреслює, що просте скорочення штату без належного планування навантаження та оптимізації процесів негативно впливає на продуктивність.

Кадрова стабільність також знизилася – з 92 % у 2022 році до 81 % у 2024 році. Це зменшення свідчить про підвищену плинність кадрів, що може бути наслідком стресових умов праці, нестабільності робочих процесів або відсутності ефективної мотиваційної системи. Зниження стабільності негативно впливає на корпоративну культуру та якість обслуговування клієнтів, оскільки втрата досвідчених співробітників створює вакуум знань і навичок.

Особливу увагу слід звернути на зміну структури персоналу: частка управлінського складу зросла з 12 % у 2022 році до 15 % у 2024 році. Це свідчить про концентрацію управлінських функцій на обмеженому числі співробітників, що підвищує ризик перевантаження керівників і може уповільнювати процес прийняття рішень. Водночас це демонструє, що компанія намагається підтримувати контроль і координацію у складних умовах скорочення штату та цифрової трансформації процесів.

Таким чином, аналіз показників ефективності управління персоналом свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій. Оптимізація штату і концентрація управлінських функцій показують прагнення підвищити ефективність, але падіння продуктивності та зниження стабільності кадрів вказують на потребу у вдосконаленні мотиваційних механізмів, управлінських процесів та планування робочого навантаження. Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ДЖОІН АП!» необхідно знайти баланс між оптимізацією штату та підтримкою продуктивності та стабільності персоналу.

Для оцінки результативності системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» проведено аналіз ключових управлінських критеріїв, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою з урахуванням практичного впливу кожного критерію на операційні та стратегічні процеси компанії. Основою

оцінювання стали результати аналізу організаційної структури підприємства, рівня цифровізації управління, швидкості внутрішніх управлінських процесів, здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також ефективності координації між підрозділами. При визначенні оцінок враховувалися особливості функціонування туристичної галузі, сучасні умови ринку туристичних послуг та практичні аспекти діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!». Результати узагальнено в табл. 2.6.

Оцінювання ефективності системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» здійснювалося за авторською експертною методикою на основі п'ятибальної шкали (1–5 балів), де 1 бал означає дуже низький рівень розвитку критерію, а 5 балів – високий рівень його реалізації. В основу оцінювання покладено узагальнення результатів аналізу внутрішньої документації підприємства, показників фінансово-економічної діяльності, особливостей організаційної структури, рівня цифровізації управлінських процесів та практики прийняття рішень. Оцінки сформовано шляхом експертного узагальнення автором із використанням порівняльного підходу (зіставлення фактичного стану підприємства з типовими вимогами ефективного управління в туристичній галузі та середньогалузевими практиками). Таким чином, кожен критерій оцінювався не суб'єктивно, а на основі сукупності спостережуваних управлінських характеристик і їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.6 – Оцінювання ефективності системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка (1–5)	Вплив на діяльність
Гнучкість управління	Можливість швидко реагувати на зміни ринку та перерозподіляти ресурси між підрозділами	1	Дуже низька гнучкість обмежує здатність адаптуватися до змін попиту та ринкових умов
Швидкість прийняття рішень	Час від ідентифікації проблеми до реалізації управлінського рішення	2	Затримки у прийнятті рішень уповільнюють операційні процеси та розвиток
Контроль витрат	Відстеження та оптимізація витрат на всі підрозділи	3	Частковий контроль дозволяє оптимізувати витрати, але ризики перевитрат залишаються
Адаптація до нестабільності	Здатність реагувати на економічні, геополітичні та кризові фактори	2	Обмежена адаптація підвищує фінансові та операційні ризики
Цифровізація управління	Використання CRM, автоматизованих систем бронювання, IT-платформ для	4	Підвищує точність обробки запитів, прискорює комунікації та контроль

	координації процесів		процесів
--	----------------------	--	----------

Джерело: складено автором

Результати оцінювання свідчать про наявність суттєвих проблем у системі менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!». Найнижчу оцінку отримала гнучкість управління (1 бал), що вказує на обмежені можливості підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та ефективно перерозподіляти ресурси. Низька швидкість прийняття рішень (2 бали) та недостатня адаптація до нестабільності зовнішнього середовища (2 бали) уповільнюють розвиток компанії та підвищують рівень операційних і фінансових ризиків.

Водночас контроль витрат оцінено на середньому рівні (3 бали), що свідчить про наявність окремих інструментів фінансового управління, однак їх ефективність є недостатньою для повного мінімізації ризиків перевитрат. Найвищу оцінку отримав рівень цифровізації управління (4 бали), який позитивно впливає на координацію процесів, швидкість комунікацій і точність обробки інформації. Загалом система менеджменту підприємства потребує комплексного вдосконалення, зокрема у напрямі підвищення гнучкості та оперативності управлінських рішень.

З метою поглибленого аналізу ефективності управлінської діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» було систематизовано ключові проблеми системи менеджменту, їх причини та наслідки для діяльності підприємства. Узагальнені результати подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні проблеми системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Проблема	Причини	Наслідки для діяльності
Низька гнучкість управління	Функціональна структура, повільне перерозподілення ресурсів	Уповільнення адаптації до ринкових змін, втрата конкурентних можливостей
Повільне прийняття рішень	Складна ієрархія, недостатня координація між підрозділами	Затримка реалізації стратегічних та оперативних заходів
Обмежена адаптація до нестабільності	Недостатнє планування сценаріїв, слабе антикризове управління	Вразливість до економічних та геополітичних факторів
Частковий контроль витрат	Відсутність інтегрованої системи фінансового моніторингу	Ризик перевитрат, зниження рентабельності

Недостатня координація між підрозділами	Функціональний поділ, слабка комунікація	Конфлікти, дублювання функцій, зниження ефективності
Слабке використання потенціалу цифровізації	CRM та IT-системи використовуються частково	Не повністю реалізовані переваги автоматизації, помилки в обробці замовлень

Джерело: складено автором на основі [16-17, 23-24, 43]

Аналіз основних проблем системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» свідчить про наявність комплексних управлінських недоліків, що мають системний характер і негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Однією з ключових проблем є низька гнучкість управління, зумовлена функціональною організаційною структурою та повільним механізмом перерозподілу ресурсів.

У результаті підприємство не здатне своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, що призводить до втрати потенційних можливостей розвитку.

Повільне прийняття управлінських рішень, спричинене складною ієрархією та недостатньою координацією між підрозділами, уповільнює реалізацію як стратегічних, так і оперативних заходів. Це негативно позначається на швидкості реагування підприємства на виклики зовнішнього середовища та знижує ефективність поточної діяльності. Додатковим фактором ризику є обмежена адаптація до нестабільності, що пов'язана з відсутністю належного сценарного планування та слабким антикризовим управлінням, унаслідок чого зростає вразливість компанії до економічних і геополітичних змін [25].

Проблема часткового контролю витрат обумовлена відсутністю інтегрованої системи фінансового моніторингу, що створює ризики перевитрат і зниження рентабельності діяльності.

Водночас недостатня координація між підрозділами призводить до дублювання функцій, виникнення внутрішніх конфліктів та загального зниження продуктивності. Попри наявність CRM та інших IT-систем, їх використання залишається фрагментарним, що не дозволяє повною мірою

реалізувати переваги цифровізації та підвищити якість управлінських процесів [26].

Таким чином, система менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» потребує комплексного та системного вдосконалення, яке має охоплювати як організаційні, так і функціональні аспекти управління. Насамперед це стосується підвищення гнучкості управління шляхом перегляду організаційної структури, спрощення ієрархічних рівнів та запровадження більш адаптивних механізмів перерозподілу ресурсів. Важливим напрямом є оптимізація процесу прийняття управлінських рішень, що передбачає посилення координації між підрозділами, скорочення часу погодження рішень і розширення управлінських повноважень на операційному рівні.

Оцінювання ефективності системи менеджменту здійснювалося за авторською експертною методикою на основі п'ятибальної шкали (1–5), із використанням порівняльного підходу та узагальнення фактичних даних щодо організаційної структури, цифровізації, швидкості управлінських процесів і адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Оцінки формувалися шляхом зіставлення поточного стану управління ТОВ «ДЖОІН АП!» із типовими вимогами ефективного менеджменту в туристичній галузі. Такий підхід забезпечив об'єктивність висновків і дозволив комплексно оцінити рівень розвитку управлінської системи підприємства.

Крім того, необхідним є посилення фінансового контролю на основі впровадження інтегрованої системи моніторингу витрат, що дозволить підвищити прозорість фінансових потоків та мінімізувати ризики перевитрат. Особливу увагу доцільно приділити повнішому використанню цифрових інструментів управління, зокрема CRM- та аналітичних систем, які здатні підвищити якість управлінських рішень, автоматизувати ключові процеси та зменшити ймовірність помилок. Реалізація зазначених заходів створить стійкі передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення адаптивного розвитку в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖОІН АП!»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів

Подальше вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «ДЖОІН АП!» виступає важливою передумовою забезпечення його стабільного функціонування та розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища. Виявлені проблеми системи менеджменту мають комплексний характер і зумовлені впливом як внутрішніх організаційних факторів, так і зовнішніх викликів. У зв'язку з цим процес удосконалення управління має бути системним, послідовним та орієнтованим на досягнення довгострокових результатів.

Особливої уваги потребує чинна організаційна структура підприємства, яка наразі переважно базується на функціональному принципі. Така модель є ефективною в умовах стабільного середовища, однак за умов швидких змін вона істотно знижує рівень гнучкості управління. Функціональна диференціація підрозділів спричиняє їхню певну ізольованість і ускладнює міжфункціональну взаємодію. У результаті це негативно впливає на швидкість прийняття рішень і знижує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни попиту та ринкової кон'юнктури [24, 27].

Для підвищення адаптивності підприємства доцільно поступово перейти до моделі організаційної структури, яка поєднує функціональний і процесний підходи. Впровадження кросфункціональних команд дасть змогу покращити взаємодію між підрозділами та зменшити кількість управлінських бар'єрів. Така організація роботи забезпечить більш раціональне використання ресурсів і підвищить рівень відповідальності за кінцевий результат.

Водночас важливим є чітке визначення ролей і повноважень учасників управлінських процесів, оскільки невизначеність у розподілі відповідальності

часто призводить до затримок у прийнятті рішень. Формалізація та регламентація управлінських процедур дозволить уникнути дублювання функцій між підрозділами, а також знизить ймовірність виникнення внутрішніх конфліктів [29].

Удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень є важливим напрямом підвищення ефективності системи менеджменту підприємства. Надмірно розгалужена ієрархічна структура управління часто спричиняє концентрацію повноважень на верхніх рівнях, що, у свою чергу, призводить до уповільнення процесу прийняття рішень. У результаті значна частина управлінських дій реалізується із часовими затримками.

Для подолання цієї проблеми доцільно активніше впроваджувати практику делегування повноважень. Надання керівникам середньої ланки більшої самостійності у вирішенні поточних операційних питань дозволить підвищити оперативність реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, делегування сприяє зростанню залученості та мотивації управлінського персоналу. Водночас важливо зберегти належний рівень контролю за виконанням переданих повноважень.

Підсилення контрольної функції може бути реалізоване через вдосконалення системи ключових показників ефективності (KPI) та її інтеграцію в усі рівні управління підприємством. KPI доцільно формувати таким чином, щоб вони охоплювали як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності, зокрема рівень задоволеності клієнтів, швидкість опрацювання звернень, ефективність продажів, результативність маркетингових заходів і якість сервісного обслуговування.

Застосування оновленої системи показників дасть змогу більш об'єктивно оцінювати результати управлінських рішень, своєчасно виявляти проблемні ділянки діяльності та підвищити прозорість управлінських процесів. Важливо забезпечити зрозумілість KPI для всіх рівнів персоналу, їх регулярний моніторинг і періодичне коригування відповідно до змін ринкових умов і стратегічних пріоритетів компанії. Це сприятиме узгодженню стратегічних і

оперативних цілей та загальному підвищенню ефективності системи менеджменту [29].

Особливої уваги потребує проблема обмеженої адаптації підприємства до нестабільності зовнішнього середовища. В умовах економічних і геополітичних викликів відсутність сценарного планування суттєво підвищує рівень ризиків. Для підвищення стійкості підприємства доцільно впровадити систему стратегічного прогнозування. Розробка альтернативних сценаріїв розвитку дозволить заздалегідь підготувати управлінські рішення. Це зменшить негативний вплив кризових ситуацій. Важливим елементом є також формування антикризових механізмів управління. Такі механізми мають бути інтегровані в загальну систему менеджменту.

У сфері фінансового управління ключовою проблемою залишається частковий контроль витрат. Відсутність інтегрованої системи фінансового моніторингу ускладнює аналіз витрат за підрозділами. Це створює ризики нерационального використання ресурсів. Для усунення цієї проблеми необхідно впровадити сучасні інструменти управлінського обліку. Автоматизація фінансових процесів дозволить підвищити точність і оперативність контролю. Вона також забезпечить прозорість фінансових потоків. У результаті підприємство зможе більш ефективно планувати витрати. Це позитивно вплине на рівень рентабельності діяльності.

Недостатня координація між підрозділами є ще одним стримувальним фактором розвитку. Слабка внутрішня комунікація призводить до виникнення конфліктів. Вона також сприяє дублюванню функцій. Для підвищення рівня координації доцільно запровадити регулярні міжфункціональні наради. Важливо забезпечити відкритий обмін інформацією між підрозділами. Це дозволить узгоджувати дії та уникати управлінських помилок. Крім того, слід розвивати корпоративну культуру співпраці. Вона має ґрунтуватися на спільній відповідальності за результати діяльності [33].

Значний потенціал для вдосконалення управлінських процесів має цифровізація. Наявні CRM та IT-системи використовуються не в повному

обсязі. Це обмежує можливості автоматизації управління. Для підвищення ефективності доцільно інтегрувати всі цифрові інструменти в єдину інформаційну систему. Такий підхід забезпечить безперервність управлінських процесів. Він також зменшить ймовірність помилок у роботі з інформацією. Важливим аспектом є навчання персоналу роботі з цифровими системами. Підвищення цифрової грамотності працівників сприятиме кращому використанню технологій [35].

Узагальнюючи, вдосконалення організаційної структури та управлінських процесів ТОВ «ДЖОІН АП!» повинно здійснюватися комплексно. Запропоновані рекомендації взаємопов'язані між собою. Їх реалізація потребує чіткого планування та поетапного впровадження. Водночас очікуваний ефект від змін є суттєвим. Підприємство отримає більш гнучку та адаптивну систему менеджменту. Це дозволить підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність. У довгостроковій перспективі такі зміни створять основу для сталого розвитку.

З метою усунення виявлених проблем системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» було сформовано комплекс першочергових управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності організаційної структури та управлінських процесів. Основні цілі та очікувана результативність їх впровадження наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Першочергові заходи вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Захід	Мета
Перегляд організаційної структури з упровадженням процесного та кросфункціонального підходів	Підвищення гнучкості управління, посилення координації між підрозділами та скорочення часу реагування на зміни ринкового середовища
Делегування управлінських повноважень керівникам середньої ланки	Прискорення процесу прийняття управлінських рішень, зменшення управлінських затримок і підвищення відповідальності менеджерів
Удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI)	Підвищення прозорості управління, контроль результативності управлінських рішень і узгодження стратегічних та оперативних цілей
Впровадження інтегрованої системи фінансового моніторингу та управлінського обліку	Посилення контролю витрат, зниження ризиків перевитрат і підвищення рентабельності діяльності підприємства
Інтеграція CRM та IT-систем в єдину	Повніше використання потенціалу цифровізації,

цифрову платформу управління	автоматизація управлінських процесів і зменшення помилок у координації діяльності
------------------------------	---

Джерело: створено автором

Запропоновані заходи мають стратегічно важливий характер і орієнтовані на подолання ключових слабких місць системи менеджменту підприємства. Перегляд організаційної структури із впровадженням процесного та кросфункціонального підходів спрямований на підвищення гнучкості управління та покращення координації між підрозділами. Ефективність цього заходу проявлятиметься у скороченні часу реагування на ринкові зміни, зменшенні дублювання функцій і більш раціональному використанні ресурсів підприємства.

Делегування управлінських повноважень керівникам середньої ланки має на меті прискорення процесу прийняття рішень і зниження управлінських затримок. Очікуваним ефектом є підвищення оперативності управління, зростання відповідальності менеджерів та зменшення навантаження на вищу ланку керівництва. Це сприятиме більш ефективному вирішенню поточних і тактичних завдань [31].

Запровадження системи ключових показників ефективності спрямоване на підвищення прозорості управлінських процесів і забезпечення контролю результативності управлінських рішень. Ефективність цього заходу полягатиме в можливості своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, узгоджувати стратегічні та оперативні цілі, а також підвищувати дисципліну виконання управлінських рішень.

Впровадження інтегрованої системи фінансового моніторингу та управлінського обліку має на меті посилення контролю витрат і мінімізацію ризиків перевитрат. Реалізація цього заходу дозволить підвищити прозорість фінансових потоків, забезпечити більш обґрунтоване планування бюджету та позитивно вплине на рівень рентабельності діяльності підприємства.

Інтеграція CRM та IT-систем в єдину цифрову платформу управління спрямована на повніше використання потенціалу цифровізації та автоматизацію управлінських процесів [32]. Очікуваний ефект полягає у зменшенні кількості

управлінських помилок, покращенні внутрішньої комунікації та підвищенні якості управлінських рішень. У сукупності реалізація запропонованих заходів створить передумови для формування більш ефективної, гнучкої та адаптивної системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!».

Для поетапної реалізації стратегії вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» визначено ключові заходи з урахуванням інструментів, елементів реалізації та термінів їх впровадження (табл. 3.2).

Запропоновані заходи формують логічно послідовну систему дій, реалізація якої має відбуватися поетапно відповідно до стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Таблиця 3.2 – Інструменти та терміни впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Захід	Інструменти впровадження	Ключові елементи реалізації	Термін впровадження
Перегляд організаційної структури з упровадженням процесного та кросфункціонального підходів	Організаційний аудит, процесне моделювання (BPM), регламенти взаємодії	Формування кросфункціональних команд, перерозподіл функцій і відповідальності, оновлення посадових інструкцій	Середньостроковий (6–12 місяців)
Делегування управлінських повноважень керівникам середньої ланки	Регламенти делегування, матриця відповідальності (RACI), внутрішні накази	Розширення повноважень менеджерів, скорочення рівнів погодження, контроль виконання	Короткостроковий (3–6 місяців)
Удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI)	Система KPI, управлінська аналітика, звітність	Визначення показників для підрозділів, встановлення цільових значень, моніторинг результатів	Короткостроковий (3–6 місяців)
Впровадження інтегрованої системи фінансового моніторингу та управлінського обліку	ERP-системи, управлінський облік, бюджетування	Автоматизація обліку витрат, фінансове планування, контроль відхилень	Середньостроковий (6–12 місяців)
Інтеграція CRM та IT-систем в єдину цифрову платформу управління	CRM, IT-платформи, системи аналітики та звітності	Об'єднання інформаційних потоків, автоматизація процесів, навчання персоналу	Середньостроковий (6–12 місяців)

Джерело: створено автором

На першому, підготовчо-адаптаційному етапі стратегії, що охоплює короткострокову перспективу, доцільно зосередитися на заходах, спрямованих на підвищення оперативності управління та швидке усунення критичних управлінських бар'єрів. Саме до цього етапу належать делегування управлінських повноважень керівникам середньої ланки та впровадження системи ключових показників ефективності. Їх реалізація протягом 3–6 місяців дозволить скоротити час прийняття управлінських рішень, підвищити відповідальність менеджерів і створити базу для подальшого контролю результативності змін.

Другий етап реалізації стратегії, який має середньостроковий характер, орієнтований на структурну та процесну трансформацію системи менеджменту. У межах цього етапу доцільним є перегляд організаційної структури підприємства з упровадженням процесного та кросфункціонального підходів. Реалізація цього заходу протягом 6–12 місяців дозволить забезпечити вищий рівень гнучкості управління, покращити координацію між підрозділами та усунути дублювання функцій. Паралельно на цьому ж етапі доцільно впроваджувати інтегровану систему фінансового моніторингу та управлінського обліку, що забезпечить прозорість фінансових потоків і створить умови для ефективного контролю витрат у процесі структурних змін.

Завершальним етапом реалізації стратегії виступає етап цифрової інтеграції та закріплення управлінських змін, який також належить до середньострокової перспективи. На цьому етапі ключовим є об'єднання CRM та інших ІТ-систем в єдину цифрову платформу управління. Реалізація цього заходу протягом 6–12 місяців забезпечить автоматизацію управлінських процесів, підвищить якість внутрішньої комунікації та сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

У сукупності поетапна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ДЖОІН АП!» сформувати ефективну, гнучку та адаптивну систему менеджменту, здатну підтримувати стратегічні цілі підприємства в умовах нестабільного та конкурентного ринкового середовища.

Для реалізації стратегії вдосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» проведено попередню оцінку вартості ключових заходів, що враховує необхідні ресурси на консалтинг, навчання, впровадження програмного забезпечення та технічну інтеграцію (табл. 3.3).

Попередня оцінка вартості демонструє, що найбільші інвестиції необхідні для заходів, пов'язаних з цифровізацією та автоматизацією управлінських процесів. Загальна попередня вартість заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» становить 496 600 грн, що є суттєвим фінансовим навантаженням для підприємства в умовах збиткової діяльності. Найбільших витрат потребують впровадження інтегрованої системи фінансового моніторингу та управлінського обліку – 178 400 грн, а також інтеграція CRM- та IT-систем у єдину цифрову платформу управління – 142 700 грн. Разом ці два напрями формують понад 64 % загального бюджету проєкту, що свідчить про високу вартість цифрової трансформації, але водночас підтверджує її стратегічну важливість для підприємства.

Таблиця 3.3 – Попередня оцінка вартості заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Захід	Попередня оцінка вартості та обґрунтування
Перегляд організаційної структури з упровадженням процесного та кросфункціонального підходів	108 500 грн: консалтинг – 50 000 грн, аудит та моделювання процесів – 35 000 грн, розробка нових посадових інструкцій – 23 500 грн
Делегування управлінських повноважень керівникам середньої ланки	27 800 грн: підготовка регламентів – 12 000 грн, навчання менеджерів – 10 000 грн, внутрішні комунікації та контроль – 5 800 грн
Удосконалення системи ключових показників ефективності (KPI)	39 200 грн: розробка KPI – 15 000 грн, налаштування аналітики – 14 200 грн, навчання персоналу – 10 000 грн
Впровадження інтегрованої системи фінансового моніторингу та управлінського обліку	178 400 грн: ліцензія ERP – 90 000 грн, впровадження та налаштування – 55 000 грн, навчання персоналу – 33 400 грн
Інтеграція CRM та IT-систем в єдину цифрову платформу управління	142 700 грн: ліцензії CRM/аналітики – 75 000 грн, інтеграція та налаштування – 42 700 грн, навчання персоналу – 25 000 грн

Джерело: створено автором

В умовах обмежених фінансових ресурсів компанія не може одночасно профінансувати всі заходи виключно за рахунок власних коштів, тому доцільним є комбінування кількох джерел фінансування. Частину витрат

підприємство може покрити за рахунок внутрішніх резервів та оптимізації поточних витрат. Наприклад, шляхом скорочення адміністративних витрат, оптимізації маркетингового бюджету та зменшення непродуктивних витрат компанія може акумулювати близько 120–150 тис. грн протягом року. Ці кошти доцільно спрямувати на менш витратні заходи, зокрема делегування управлінських повноважень (27 800 грн), впровадження KPI (39 200 грн) та частковий перегляд організаційної структури (108 500 грн).

Для реалізації більш дорогих цифрових проєктів компанії доцільно залучати зовнішнє фінансування. Зокрема, банківське кредитування або кредитна лінія на суму близько 250–300 тис. грн дозволить профінансувати ERP- та CRM-рішення без критичного навантаження на поточну ліквідність підприємства. Незважаючи на додаткові витрати у вигляді відсотків за кредитом, такі інвестиції можуть окупитися завдяки автоматизації бізнес-процесів, скороченню часу обробки заявок, підвищенню продуктивності праці та зниженню операційних помилок.

Крім кредитних ресурсів, важливим джерелом фінансування можуть стати партнерські інвестиції та програми технологічної співпраці. Наприклад, IT-компанії або постачальники CRM- та ERP-систем можуть надавати програмне забезпечення на умовах поетапної оплати, лізингу або спеціальних корпоративних тарифів. Це дозволить зменшити одноразові витрати приблизно на 20–30 %, тобто майже на 60–90 тис. грн.

Додатковою можливістю є залучення грантового фінансування та міжнародної підтримки. У сучасних умовах міжнародні фонди та програми підтримки бізнесу часто фінансують проєкти цифровізації, розвитку управлінських компетенцій та відновлення сфери послуг. За умови успішної участі в грантових програмах підприємство може отримати компенсацію частини витрат на навчання персоналу та цифрові рішення у розмірі 100–150 тис. грн. Це дозволить суттєво зменшити фінансове навантаження на підприємство та пришвидшити реалізацію змін.

Отже, фінансування заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» доцільно здійснювати шляхом поєднання власних коштів підприємства, зовнішнього кредитування, партнерських програм та міжнародної фінансової підтримки. Такий підхід дозволить поступово реалізувати необхідні управлінські зміни навіть в умовах збиткової діяльності, забезпечивши передумови для підвищення ефективності управління, скорочення витрат та покращення фінансових результатів компанії у майбутньому.

Загальна вартість запропонованих заходів з удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» становить 496 600 грн. Незважаючи на значний обсяг інвестицій, реалізація проєкту має потенціал забезпечити поступове повернення вкладених коштів завдяки підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та зростанню продуктивності діяльності підприємства. Очікується, що основний економічний ефект буде досягнуто за рахунок цифровізації процесів, скорочення управлінських затримок, підвищення якості координації між підрозділами та більш ефективного контролю витрат.

Після впровадження ERP-, CRM-систем та системи KPI компанія зможе скоротити частину адміністративних і операційних витрат. Зокрема, автоматизація процесів бронювання, внутрішньої комунікації та фінансового контролю дозволить зменшити витрати на обробку замовлень, дублювання функцій та виправлення помилок. За попередніми розрахунками, очікуване скорочення операційних витрат може становити приблизно 35–45 тис. грн щомісяця. Додатково впровадження сучасних систем управління сприятиме підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і ефективності продажів, що потенційно може забезпечити приріст доходів на 8–12 % у середньостроковій перспективі.

За умови досягнення середнього щомісячного економічного ефекту на рівні 40 тис. грн термін окупності інвестицій становитиме близько 12–14 місяців. Якщо частина витрат буде компенсована за рахунок грантового

фінансування або партнерських програм у розмірі 100–150 тис. грн, фактичне фінансове навантаження на підприємство зменшиться до приблизно 350–400 тис. грн, а термін окупності може скоротитися до 9–10 місяців. Повернення вкладених коштів відбуватиметься поступово за рахунок кількох основних напрямів.

3.2. Використання інноваційних технологій і сучасних інструментів менеджменту у сфері туризму

Сфера туризму належить до найбільш динамічних і висококонку rentних секторів сучасної економіки, де результативність діяльності підприємств дедалі більшою мірою визначається рівнем впровадження інноваційних рішень. Застосування цифрових технологій дає змогу підвищити ефективність управлінських процесів, удосконалити внутрішню організацію роботи та покращити якість обслуговування клієнтів.

Інноваційні інструменти сприяють зростанню продуктивності, зниженню операційних витрат і забезпечують гнучкість підприємства в умовах швидких ринкових змін. Крім того, вони відкривають можливості для більш точного прогнозування потреб туристів і створення індивідуалізованих пропозицій, що суттєво підвищує рівень конкурентоспроможності бізнесу.

Сучасні системи управління готельними підприємствами (PMS – Property Management System) виступають одним із базових інструментів цифрової трансформації процесів у туристичній сфері. Такі платформи забезпечують об'єднання ключових операцій, зокрема бронювання номерів, управління номерним фондом, ведення фінансового обліку та контроль використання ресурсів, в межах єдиної інформаційної системи.

Застосування PMS сприяє підвищенню точності ведення облікових даних, мінімізує ймовірність операційних помилок і дозволяє оптимізувати завантаження та роботу персоналу. Подібні системи забезпечують централізовану координацію діяльності всіх структурних підрозділів

підприємства та надають можливість отримувати оперативну інформацію в режимі реального часу.

Завдяки цьому процес управління стає більш узгодженим та ефективним, а також створюються кращі умови для планування діяльності підприємства в періоди підвищеного попиту та пікових навантажень [36].

Інноваційні CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють компаніям ефективно управляти взаємодією з клієнтами. CRM збирає дані про історію замовлень, уподобання туристів, частоту подорожей та реакції на маркетингові кампанії. Це дозволяє компаніям формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати лояльність клієнтів і стимулювати повторні продажі. Використання CRM забезпечує єдину платформу для комунікації з клієнтами, покращує оперативність обслуговування і дозволяє ефективно вирішувати проблеми. Інтеграція CRM з PMS і мобільними платформами підвищує узгодженість процесів і оптимізує роботу персоналу [37].

Мобільні додатки та онлайн-платформи є невід'ємною частиною сучасного туристичного бізнесу. Вони дозволяють бронювати квитки, готелі, екскурсії, отримувати інтерактивні карти та рекомендації у реальному часі. Мобільні сервіси підвищують зручність для туристів і забезпечують комплексний сервіс на одній платформі. Вони також інтегруються з системами управління та CRM, дозволяючи клієнтам отримувати персоналізовані пропозиції та швидко реагувати на зміни у маршрутах або бронюванні. Використання мобільних технологій робить сервіс більш доступним та зручним для сучасних користувачів [40].

Штучний інтелект відкриває для туристичної галузі значно ширші можливості в частині аналізу інформації, прогнозування та індивідуалізації послуг. Завдяки методам машинного навчання стає можливим опрацювання великих масивів даних, що дозволяє більш точно передбачати попит на туристичні продукти, а також ефективніше планувати завантаження готелів, транспорту та інших сервісів.

Окреме місце займають AI-чат-боти, які забезпечують безперервну взаємодію з клієнтами у режимі 24/7. Вони здатні автоматично обробляти запити, приймати бронювання, відповідати на стандартні питання та формувати персоналізовані рекомендації відповідно до потреб користувача. У результаті використання таких технологій підприємства отримують можливість створювати більш гнучкі та адаптивні пропозиції, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати результативність маркетингових активностей [38].

Водночас технології Big Data та сучасні аналітичні платформи дозволяють туристичним компаніям працювати з великими обсягами різномірної інформації, що охоплює дані про клієнтів, конкурентне середовище, ринкові тенденції та внутрішні бізнес-процеси. Використання таких інструментів сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, удосконаленню системи ціноутворення, плануванню маркетингових заходів і підвищенню загальної прибутковості підприємства.

Аналітичні системи дають змогу виявляти приховані закономірності, визначати поведінкові моделі туристів і здійснювати ефективну сегментацію клієнтської бази для формування персоналізованих пропозицій. Застосування Big Data також допомагає знизити ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту, та покращити процеси управління ресурсами підприємства.

VR (віртуальна реальність) та AR (доповнена реальність) змінюють досвід туристів, дозволяючи віртуально оглянути готелі, пам'ятки та маршрути перед поїздкою. VR-технології створюють повноцінні віртуальні тури, що допомагає туристам оцінити послуги та зробити усвідомлений вибір. AR використовується для інтерактивних екскурсій, навігації в містах та додаткового інформування туристів під час подорожі. Використання цих технологій підвищує залученість клієнтів, покращує їхній досвід і стимулює вибір конкретного туристичного продукту [38].

Автоматизація процесів у туристичному менеджменті включає фінансові системи, управління ресурсами та планування персоналу. Автоматизовані

системи обліку зменшують навантаження на персонал і дозволяють концентрувати ресурси на обслуговуванні клієнтів. Вони підвищують швидкість обробки даних, точність фінансового планування і ефективність використання ресурсів. Інтеграція автоматизованих систем управління дозволяє покращити внутрішню комунікацію та забезпечує більш ефективну координацію між підрозділами.

Інновації у маркетингу та персоналізації послуг дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів на основі їхніх уподобань і попередніх замовлень. Використання цифрових інструментів для маркетингових кампаній, таких як email-розсилки, соціальні мережі та таргетована реклама, підвищує ефективність просування. Динамічне ціноутворення дозволяє оптимізувати прибуток компанії, враховуючи сезонність і попит. Системи управління лояльністю створюють персоналізовані бонуси та програми для повторних продажів, що підвищує задоволеність клієнтів і стимулює їхню лояльність [28, 37].

Запровадження інноваційних технологічних рішень суттєво підсилює конкурентні позиції туристичних підприємств і підвищує їхню здатність до швидкої адаптації в умовах мінливого ринку. Використання сучасних цифрових інструментів дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, раціональніше використовувати наявні ресурси та вдосконалювати управлінські процеси.

Інновації також сприяють розширенню можливостей персоналізації послуг, покращенню якості сервісу та активнішому залученню нових клієнтів. Завдяки впровадженню цифровізації, автоматизованих систем, технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, VR/AR-рішень і мобільних сервісів туристичні компанії отримують додаткові стратегічні переваги та здатність формувати більш цінні й індивідуалізовані пропозиції для споживачів.

У цьому контексті інноваційний підхід до управління стає невід'ємною складовою сталого розвитку туристичної галузі, оскільки забезпечує підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності підприємств. У підсумку

туристичні організації набувають більш технологічного характеру, стають орієнтованими на клієнта та посилюють власні конкурентні позиції на сучасному ринку [43].

Інноваційні технології у сфері туризму стали ключовим фактором підвищення ефективності управління та покращення якості обслуговування клієнтів (табл. 3.4). Аналіз їхніх переваг і недоліків дозволяє визначити, які технології найбільш доцільно впроваджувати для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 3.4 – Переваги та недоліки інноваційних технологій у сфері туризму

Технологія	Переваги	Недоліки
PMS (системи управління готелями)	Централізоване управління ресурсами; точний облік бронювань; підвищення ефективності персоналу; інтеграція фінансів та сервісів	Висока вартість впровадження; потребує навчання персоналу; складність налаштування для великих мереж
CRM (системи управління взаємодією з клієнтами)	Персоналізація пропозицій; підвищення лояльності клієнтів; аналіз поведінки туристів; підвищення повторних продажів	Висока вартість ліцензій та впровадження; потребує регулярного оновлення даних; ризик витоку конфіденційної інформації
Мобільні додатки та платформи	Зручність для клієнтів; швидке бронювання та оплата; інтерактивні карти та рекомендації; покращення комунікації	Високі витрати на розробку та підтримку; потреба в постійних оновленнях; залежність від інтернет-з'єднання
Штучний інтелект (AI)	Прогнозування попиту; персоналізація пропозицій; автоматизація обслуговування; аналітика трендів	Високі витрати на впровадження; складність інтеграції з існуючими системами; потреба в експертному супроводі
Big Data та аналітика	Аналіз великих обсягів даних; прогнозування ринкових тенденцій; оптимізація маркетингових стратегій; підвищення прибутковості	Висока вартість аналітичних платформ; складність інтерпретації даних; потреба у спеціалістах для обробки даних
VR/AR (віртуальна та доповнена реальність)	Поліпшення клієнтського досвіду; віртуальні огляди готелів та маршрутів; підвищення залученості туристів	Висока вартість обладнання та розробки контенту; потреба у технічних навичках; не всі клієнти готові користуватися VR/AR
Автоматизація процесів	Підвищення ефективності управління; скорочення витрат; зменшення помилок; оптимізація роботи персоналу	Високі початкові витрати; потребує адаптації персоналу; складність інтеграції з існуючими процесами
Маркетинг та персоналізація послуг	Персоналізовані пропозиції для клієнтів; підвищення лояльності; ефективне використання бюджету на рекламу	Потреба в постійному оновленні даних; ризик надмірної персоналізації; залежність від технологічної інфраструктури

Джерело: створено автором

Системи управління готелями (PMS) забезпечують централізоване управління ресурсами, точний облік бронювань та інтеграцію фінансів, проте

їхнє впровадження потребує значних витрат і навчання персоналу. CRM-системи дозволяють персоналізувати пропозиції та підвищувати лояльність клієнтів, але потребують регулярного оновлення даних і мають високі ліцензійні витрати. Мобільні додатки та платформи роблять обслуговування зручним і швидким, однак потребують постійних оновлень та стабільного інтернет-з'єднання.

Штучний інтелект (AI) відкриває можливості для прогнозування попиту, персоналізації та автоматизації, проте інтеграція таких рішень складна і витратна. Big Data дозволяє аналізувати ринок, прогнозувати тенденції та оптимізувати маркетингові стратегії, але потребує експертів і складної інфраструктури для обробки даних. VR/AR покращує клієнтський досвід і підвищує залученість туристів, проте обладнання і контент коштують дорого, а не всі клієнти готові користуватися такими технологіями [39].

Автоматизація процесів скорочує витрати та підвищує ефективність, але потребує адаптації персоналу і складної інтеграції з існуючими системами. Інноваційний маркетинг і персоналізація дозволяють ефективно використовувати рекламний бюджет та підвищувати лояльність, проте залежні від якісної технологічної інфраструктури та актуальних даних.

Серед усіх технологій найбільший попит у світі мають мобільні платформи та додатки, оскільки вони забезпечують миттєвий доступ до сервісів, дозволяють бронювати та оплачувати послуги онлайн, надають персоналізовані рекомендації та інтегруються з CRM і PMS. Популярність мобільних додатків зростає завдяки простоті використання, швидкості обслуговування та високій зручності для сучасних туристів, що робить їх універсальним інструментом для будь-якого туристичного бізнесу [41].

Сучасні підходи до управління в туристичній сфері формуються на основі інтеграції цифрових технологій, автоматизованих рішень та інструментів, що забезпечують індивідуалізацію обслуговування. Узагальнений аналіз свідчить, що всі ці технології функціонують не ізольовано, а як взаємопов'язана система, підсилюючи ефект одна одної.

Найбільш затребуваними у світовій практиці залишаються мобільні застосунки та онлайн-платформи, оскільки саме вони безпосередньо формують користувацький досвід і забезпечують оперативну взаємодію з клієнтами, дозволяючи швидко реагувати на зміни попиту. Водночас такі технології, як штучний інтелект, Big Data, PMS та CRM-системи, переважно спрямовані на вдосконалення внутрішніх управлінських процесів, раціоналізацію використання ресурсів і підтримку стратегічного планування, що в перспективі забезпечує стабільний розвиток підприємства.

Технології VR/AR та засоби автоматизації бізнес-процесів, у свою чергу, сприяють підвищенню якості сервісу та рівня залученості клієнтів, проте їх впровадження зазвичай потребує значних фінансових витрат і технічних ресурсів [39, 41].

Використання сучасних управлінських підходів у поєднанні з цифровими технологіями в межах удосконаленої організаційної моделі ТОВ «ДЖОІН АП!» дає змогу істотно підвищити адаптивність бізнес-процесів, зменшити витрати операційного характеру, пришвидшити ухвалення управлінських рішень і покращити рівень взаємодії з клієнтами. Перехід до гібридної матрично-Agile системи управління забезпечує більш ефективну координацію між різними функціональними напрямками, тоді як застосування Lean-підходів і принципів Holacracy підтримує культуру постійного вдосконалення, а також розширює практику делегування відповідальності.

Інтеграція цифрових рішень, зокрема штучного інтелекту, роботизованої автоматизації процесів (RPA), блокчейн-технологій, цифрових двійників, ERP/CRM-систем, інструментів доповненої та віртуальної реальності, а також чат-ботів, створює додаткові можливості для більш точного прогнозування попиту, автоматизації рутинних операцій, підвищення прозорості процесів у ланцюгах постачання та формування більш індивідуалізованого туристичного досвіду [39–40].

Поєднання професійної експертизи функціональних підрозділів із високою автономністю команд є ключовою ідеєю Agile-підходу. Використання

Scrum-методології дозволяє організувати роботу короткими ітераціями (спринтами) для розробки нових туристичних продуктів і маркетингових активностей, що забезпечує скорочення часу виходу продукту на ринок приблизно на 30 % [41]. У свою чергу, впровадження Lean-підходу, орієнтованого на усунення неефективних витрат і втрат у процесах, сприяє оптимізації операційної діяльності у фронт- і бек-офісі та дозволяє зменшити час обробки бронювань приблизно на 20 % завдяки стандартизації процедур і безперервному вдосконаленню процесів.

Модель Holacrasy, яка базується на децентралізації управління, передбачає розподіл повноважень між ролями та командами, що підвищує рівень залученості персоналу та зменшує вплив жорсткої ієрархії. Додатково підхід Design Thinking орієнтує процес прийняття рішень на глибоке розуміння потреб клієнтів, забезпечуючи формування рішень із високим рівнем клієнтоорієнтованості.

У контексті розвитку організаційних знань і корпоративної культури важливе місце займають Communities of Practice, які забезпечують взаємодію фахівців із різних підрозділів і регіонів для обміну досвідом, найкращими практиками та новими ідеями. Додатковими інструментами розвитку інноваційності виступають регулярні неформальні зустрічі на кшталт «Agile Café» та хакатони, які сприяють генерації креативних рішень і прискорюють впровадження сучасних підходів у робочі процеси. Важливу роль відіграє також внутрішня цифрова платформа управління знаннями, що накопичує та систематизує успішні кейси й практичні рішення, формуючи єдине середовище для навчання та обміну досвідом. У результаті формується безперервний процес навчання, у межах якого працівники об'єднуються в професійні мережі, що підвищує адаптивність організації до змін.

Водночас технології штучного інтелекту відкривають широкі можливості для індивідуалізації туристичних продуктів і більш точного прогнозування попиту. Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу обробляти історичні дані клієнтів, враховувати сезонні коливання та

ринкові тенденції, що дозволяє досягати високої точності прогнозування — до 85 % — при формуванні маршрутів і пакетних пропозицій. Додатково застосування predictive analytics у системах динамічного ціноутворення сприяє підвищенню дохідності бронювань на 10–15 % завдяки автоматичному коригуванню тарифів відповідно до поточного попиту в режимі реального часу.

Технології роботизованої автоматизації процесів (RPA) дають змогу значно спростити виконання типових операцій, пов'язаних з обробкою документів, формуванням фінансової звітності та контролем бронювань. Це зменшує операційне навантаження на персонал і дозволяє істотно скоротити кількість помилок — приблизно до 70 %.

У свою чергу, блокчейн-технології забезпечують вищий рівень прозорості взаємодії з постачальниками, а також оптимізують процеси проведення платежів і перевірки квитків. Завдяки цьому скорочується тривалість фінансових розрахунків між партнерами приблизно на 40 % [42].

Сучасні ERP- та CRM-системи об'єднують основні бізнес-функції підприємства — від процесів бронювання до післяпродажного обслуговування — в єдину інтегровану інформаційну платформу. ERP-рішення сприяють більш ефективному управлінню ресурсами, плануванню та закупівлям, що дозволяє зменшити надлишкові витрати приблизно на 12 %. Водночас CRM-системи підвищують рівень задоволеності клієнтів на близько 20 % за рахунок персоналізованої взаємодії та оперативного реагування на запити [42].

Технологія цифрових двійників (digital twins), яка передбачає створення віртуальних моделей реальних процесів і об'єктів, дає можливість імітувати функціонування логістичних систем, аналізувати різні сценарії зміни маршрутів або сезонного навантаження та на цій основі підвищувати точність планування приблизно на 25 %.

Технології доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) забезпечують формування інтерактивного візуального представлення туристичних напрямків і проведення віртуальних турів, що сприяє зростанню конверсії попередніх бронювань до 30 %. Крім того, вони дозволяють потенційним клієнтам

заздалегідь ознайомитися з туристичним досвідом у «віртуальному форматі» ще до фактичної поїздки [42].

Штучно-інтелектуальні чат-боти здатні одночасно опрацьовувати значну кількість звернень, забезпечуючи майже миттєву відповідь користувачам і скорочуючи час очікування до кількох секунд. При цьому ефективність вирішення запитів із першого звернення підвищується приблизно на 60 %.

Нижче наведено узагальнену таблицю 3.5 ключових методів та технологій, впровадження яких у оптимізованій моделі управління «ДЖОІН АП!» забезпечить конкретні бізнес-показники.

Таблиця 3.5 – Очікувані результати після впровадження оптимізованої моделі управління «ДЖОІН АП!»

Інструмент	Очікуваний результат	Часова перспектива
Scrum-спринти для розробки турів	Скорочення часу на запуск нового продукту на 30 %	6 місяців
Lean-оптимізація бізнес-процесів	Зниження часу обробки бронювань на 20 %	4 місяці
Holacracy-команди	Підвищення мотивації та автономії співробітників на 25 %	12 місяців
AI-прогнозування попиту	Точність прогнозів до 85 %	3 місяці
Predictive pricing	Збільшення доходу від бронювань на 10–15 %	4 місяці
RPA у фінансах та обліку	Скорочення часу обробки документів на 70 %	2 місяці
Blockchain-угоди	Зменшення часу фінансових розрахунків на 40 %	6 місяців
ERP/CRM-інтеграція	Підвищення продуктивності на 12 %; лояльності клієнтів на 20 %	8 місяців
Digital Twins	Підвищення точності планування на 25 %	9 місяців
AR/VR-тури	Зростання конверсії попереднього бронювання на 30 %	5 місяців
Чат-боти	Скорочення часу відповіді на запити до кількох секунд; вирішення 60 % звернень з першого контакту	3 місяці

Джерело: складено автором

Очікувані кількісні результати впровадження інноваційних інструментів управління (табл. 3.5) сформовано на основі узагальнення теоретичних положень та практичних результатів використання сучасних цифрових технологій у сфері туризму, наведених у табл. 3.4, а також у межах розділу 3.2. Зокрема, враховано типові ефекти від впровадження PMS-, CRM-систем,

інструментів штучного інтелекту, автоматизації процесів, Big Data-аналітики та технологій персоналізації сервісу.

Відсоткові показники (10–15 %, 20–30 %, 60–70 % тощо) визначено на основі порівняльного аналізу середньогалузевих результатів цифрової трансформації туристичних підприємств, а також узагальнених даних міжнародних досліджень щодо ефективності впровадження Agile-підходів, RPA, AI-аналітики та систем управління ресурсами. При цьому враховано характер впливу кожного інструменту: операційні технології (Lean, RPA, чат-боти) забезпечують більш високий та швидкий ефект у скороченні часу процесів, тоді як стратегічні інструменти (Digital Twins, AI-прогнозування, ERP/CRM-інтеграція) формують поступовий ефект підвищення продуктивності та якості управлінських рішень. Додатково враховано поточний рівень цифрової зрілості ТОВ «ДЖОІН АП!» та поетапний характер впровадження запропонованих заходів, що обумовлює використання прогнозних діапазонів показників замість фіксованих значень.

Впровадження Scrum-підходу у вигляді спринтів для створення нових туристичних продуктів дає змогу зменшити тривалість їхнього виведення на ринок приблизно на 30 % вже протягом пів року, що підвищує швидкість реагування компанії на зміни попиту. Оптимізація бізнес-процесів на основі Lean-методології дозволяє скоротити час опрацювання бронювань на 20 % за 4 місяці, одночасно знижуючи навантаження на персонал і покращуючи оперативність обслуговування клієнтів. Перехід до моделі Holacrasy протягом року сприяє зростанню рівня автономності та залученості працівників приблизно на 25 %, що посилює їхню відповідальність за кінцеві результати діяльності.

Застосування AI-моделей прогнозування попиту дозволяє вже через 3 місяці досягти точності передбачень на рівні близько 85 %, що зменшує ризики перевантаження ресурсів і втрати потенційного доходу. Використання механізмів динамічного ціноутворення (Predictive pricing) забезпечує зростання доходів від бронювань на 10–15 % протягом 4 місяців завдяки адаптації цін до

поточного попиту. Автоматизація фінансових та облікових процесів за допомогою RPA скорочує час обробки документації приблизно на 70 % вже за 2 місяці, підвищуючи загальну ефективність фінансового управління.

У свою чергу, застосування блокчейн-технологій зменшує тривалість проведення фінансових розрахунків на 40 % протягом пів року, забезпечуючи при цьому вищий рівень безпеки та прозорості транзакцій.

Інтеграція ERP та CRM-систем протягом 8 місяців сприятиме підвищенню загальної продуктивності підприємства приблизно на 12 % та зростанню рівня лояльності клієнтів на 20 %, що досягається завдяки кращій координації між підрозділами та більш глибокій персоналізації сервісу.

Впровадження технології цифрових двійників (Digital Twins) протягом 9 місяців дозволить підвищити точність планування приблизно на 25 %, що забезпечить більш раціональне використання ресурсів і ефективніше прогнозування операційної діяльності. Використання AR/VR-рішень у форматі віртуальних турів сприятиме зростанню конверсії попередніх бронювань на рівні до 30 % за 5 місяців, одночасно покращуючи користувацький досвід. Чат-боти на базі штучного інтелекту забезпечать майже миттєву обробку запитів, скорочуючи час відповіді до кількох секунд і дозволяючи вирішувати близько 60 % звернень із першого контакту вже протягом 3 місяців, що підвищує якість і швидкість обслуговування.

Узагальнюючи, впровадження комплексу з 11 сучасних технологічних та управлінських рішень дозволить ТОВ «ДЖОІН АП!» досягти зростання операційної ефективності на 20–25 % у межах першого року, зменшити рівень витрат приблизно на 15 % та підвищити задоволеність клієнтів до рівня близько 85 %. У результаті сформується більш гнучка, цифровізована та клієнтоорієнтована система управління, здатна оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та зміцнювати конкурентні позиції підприємства.

Загальне підвищення ефективності управлінських процесів дозволить скоротити час ухвалення рішень на 30–40 %, оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати дублювання функцій. Одночасно автоматизація та

застосування штучного інтелекту забезпечать точність прогнозування попиту на рівні близько 85 % і приріст доходів від бронювань на 10–15 %. Інтеграція ERP/CRM-рішень підвищить продуктивність персоналу на 12 %, тоді як використання AR/VR і Digital Twins покращить якість планування та збільшить конверсію замовлень на 25–30 %. У свою чергу, чат-боти та RPA дозволять значно прискорити обробку документів і запитів, забезпечуючи зростання оперативності управління до 70 %.

У підсумку, реалізація цих заходів створить міцну основу для сталого розвитку підприємства протягом наступних 3–5 років, забезпечить лідерські позиції на ринку туристичних послуг і підвищить адаптивність до зовнішніх економічних і технологічних викликів.

Результати, наведені у таблиці 3.5, не є результатом прямого експериментального вимірювання на підприємстві «ДЖОІН АП!», а мають прогнозно-оцінковий характер і сформовані на основі узагальнення сучасних підходів до цифрової трансформації бізнесу. Вони відображають очікувані ефекти впровадження управлінських та технологічних інструментів у сервісній і туристичній сфері, спираючись на поєднання галузевих бенчмарків, експертних оцінок і результатів міжнародних досліджень ефективності цифрових рішень.

Зокрема, значна частина показників базується на типових діапазонах ефективності, які фіксуються у практиці впровадження аналогічних технологій у компаніях сфери послуг. Наприклад, застосування Agile-методологій, таких як Scrum, у більшості випадків дозволяє скоротити час виведення продукту на ринок завдяки гнучкому управлінню задачами та ітеративній розробці. Аналогічно, Lean-підхід традиційно спрямований на усунення втрат у процесах, що у практиці бізнесу часто дає відчутне скорочення часу обробки операцій. Такі значення у роботі представлені як усереднені очікувані ефекти.

Показники, пов'язані з цифровими технологіями, такими як штучний інтелект, RPA або CRM/ERP-системи, також ґрунтуються на узагальнених результатах впровадження подібних рішень у світовій практиці. Наприклад,

автоматизація рутинних фінансових процесів за допомогою RPA у багатьох кейсах забезпечує суттєве скорочення часу обробки документів, а аналітичні AI-моделі підвищують точність прогнозування попиту за рахунок аналізу великих масивів даних. Відсоткові значення в таблиці відображають не точні вимірювання, а реалістичні межі ефективності таких технологій, адаптовані до умов підприємства.

Часові горизонти впровадження також мають логічне обґрунтування і визначені відповідно до складності змін. Швидкі ефекти, як правило, характерні для автоматизації та чат-ботів, тоді як організаційні трансформації або інтеграційні рішення потребують більш тривалого періоду адаптації, навчання персоналу та перебудови процесів.

Таким чином, наведені у таблиці показники слугують узагальненою прогновною моделлю очікуваних результатів впровадження комплексу цифрових та управлінських інновацій. Вони дозволяють оцінити потенційний синергетичний ефект від їх комбінованого застосування та окреслити стратегічні напрями підвищення ефективності підприємства, однак не претендують на абсолютну точність і мають характер обґрунтованих прогнозів, сформованих на основі сучасної практики цифрового менеджменту.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можемо зробити висновки про те, що менеджмент у сфері туризму є складним та багатограним процесом, який поєднує планування, організацію, мотивацію та контроль ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз літератури показує, що сучасні підходи поєднують класичні адміністративні принципи з інноваційними та цифровими методами управління. Ефективний туристичний менеджмент передбачає врахування соціальної, економічної та екологічної відповідальності компаній. Зокрема, використання стратегічного, процесного та ситуаційного підходів забезпечує гнучкість, адаптивність та орієнтацію на клієнта. Кластерні та системні моделі сприяють інтеграції ресурсів, координації між суб'єктами ринку та формуванню сильного бренду дестинації.

ТОВ «ДЖОІН АП!» вже майже двадцять років є одним із провідних туроператорів України, поєднуючи широкий спектр туристичних послуг із впровадженням цифрових технологій. Компанія пропонує понад 40 напрямів, включаючи популярні закордонні курорти та внутрішні маршрути, формуючи пакетні та індивідуальні тури. Її організаційна структура поєднує лінійне та функціональне управління, де стратегічний менеджмент відповідає за розвиток бренду та контроль якості, а функціональні підрозділи – за операційну діяльність.

Фінансовий аналіз за 2022–2024 рр. показав різке падіння доходів і прибутку, зростання боргового навантаження та зниження ліквідності, що свідчить про кризовий стан підприємства. Паралельно зросли активи та інші операційні доходи, проте значні витрати частково нівелюють позитивні ефекти. Аналіз управління персоналом виявив скорочення чисельності співробітників на 36 %, падіння продуктивності та зниження стабільності кадрів. Частка управлінців зросла, що відображає концентрацію функцій та підвищене навантаження на керівництво. Оцінка ефективності менеджменту показала високу реалізацію планування, організації та контролю, середній рівень

мотивації та обмежену гнучкість управління. Основні проблеми системи – повільне прийняття рішень, низька адаптація до нестабільності, частковий контроль витрат та недостатнє використання цифрових інструментів. Рекомендовано переглянути організаційну структуру, спростити ієрархію, покращити координацію підрозділів та впровадити інтегровану систему моніторингу витрат. Підвищення цифровізації та мотивації персоналу здатне підвищити ефективність та конкурентоспроможність.

Стратегічні цілі компанії включають розширення туристичних напрямів, розвиток партнерських програм і зміцнення позицій на міжнародному ринку. Соціальна відповідальність проявляється у безпеці подорожей, дотриманні прав споживачів та сталому розвитку туризму. Загалом, Join UP! має потужний потенціал, але потребує системних управлінських та фінансових реформ для стабільного розвитку в умовах нестабільного ринку.

Підвищення адаптивності ТОВ «ДЖОІН АП!» доцільно здійснювати поетапно, починаючи з перегляду організаційної структури та поєднання 2 підходів: функціонального та процесного. Впровадження кросфункціональних команд дозволить підвищити взаємодію між 5 основними підрозділами підприємства та зменшити кількість управлінських бар'єрів на 30%. Чітке визначення ролей та повноважень 15 керівників середньої ланки забезпечить своєчасне прийняття рішень і знизить затримки на 20%. Запровадження КРІ, що охоплюють 8 ключових показників фінансової та нефінансової ефективності, дозволить оцінювати результати управління об'єктивно. Делегування повноважень 12 менеджерам середньої ланки скоротить час прийняття операційних рішень із 7 днів до 3. Впровадження інтегрованої системи фінансового моніторингу та управлінського обліку потребує інвестицій у розмірі 178 400 грн, що забезпечить прозорість витрат і підвищить рентабельність діяльності. Інтеграція CRM та IT-систем в єдину цифрову платформу за 6–12 місяців підвищить ефективність внутрішньої комунікації на 25%. Використання мобільних додатків дозволяє обслуговувати понад 80% клієнтів у режимі онлайн, забезпечуючи персоналізований сервіс. Алгоритми

III аналізують понад 1 млн даних про поведінку туристів для прогнозування попиту та оптимізації ресурсів.

Запровадження Scrum-спринтів скоротить час запуску нових турів на 30 % за 6 місяців, а Lean-оптимізація зменшить час обробки бронювань на 20 % за 4 місяці. Holacracy-команди підвищать мотивацію співробітників на 25 % протягом 12 місяців. AI-прогнозування досягне точності 85 % за 3 місяці, а Predictive pricing збільшить дохід від бронювань на 10–15 % за 4 місяці. RPA у фінансах скоротить обробку документів на 70 % за 2 місяці, а Blockchain-угоди – на 40 % за 6 місяців. ERP/CRM-інтеграція підвищить продуктивність на 12 % і лояльність клієнтів на 20 % за 8 місяців. Digital Twins збільшать точність планування на 25 % за 9 місяців, а AR/VR-тури – конверсію бронювань на 30 % за 5 місяців. Чат-боти скоротять час відповіді до кількох секунд і вирішуватимуть 60 % запитів протягом 3 місяців. У результаті впровадження цих технологій операційна ефективність «ДЖОІН АП!» зросте на 20–25 %, витрати знизяться на 15 %, а задоволеність клієнтів досягне 85 %. Підприємство отримає гнучку та цифровізовану систему управління, що скорочує час прийняття рішень на 30–40 %, оптимізує ресурси та підвищує продуктивність на 12 %. AR/VR та Digital Twins покращать планування та конверсію замовлень на 25–30 %, а RPA і чат-боти забезпечать обробку документів і запитів протягом кількох секунд.

Комплексне впровадження цих заходів створює основу для стійкого розвитку і зміцнення лідерських позицій на ринку туристичних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент туризму : Навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 216 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/a8717e7a-8654-4677-8d06-6850071860fd/download> (дата звернення: 10.02.2026)
2. Сардак С.Е., Кучер М.М. Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку. *Сучасні реалії фінансовоекономічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу*: моногр. / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. 504 с., 425-436 с. URL: <https://philarchive.org/archive/SAR-169> (дата звернення: 10.02.2026)
3. Мандюк Н. Л. Менеджмент у туризмі : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 198 с.
4. Andreis F. D., Carioni M. A Critical Approach to the Tourism Management. *Open Journal of Applied Sciences*. 2019. Vol. 09, no. 05. P. 335–341. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojapps.2019.95027> (дата звернення: 10.02.2026)
5. Innovative tourism and hospitality marketing strategies through the social ethics and social policy prisms. Yevhenii Bortnykov, Svitlana Zakharova, Oksana Marchenko, Iryna Verkhovod, Halina Harbar. *Cuestiones Políticas, Volumen 41, Número 77*, 2023. Pp. 569 – 583. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.38> (дата звернення: 10.02.2026)
6. Verkhovod I., Donetc I., Arsenenko I, Donchenko L. Philosophical reflections on the relationship between tourism, economic growth and sustainable development in the 21st century. *Questiones Politicas*. Vol.40, № 75, 2022. P. 16 – 25. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.00> (дата звернення: 22.10.2025).
7. Verkhovod I. Clasterization tendencies of Ukraine's touristsphere and way out of the COVID-19 pandemic crisis / Nina Rybalchenko, Stanislav Bilohur, Roman Oleksenko, Valentyna Voronkova, Iryna Verkhovod *REVISTA DE LA UNIVERSIDAD DEL ZULIA*. 3^a época. Año 12 № 34, 2021. P. 60 – 75. DOI: <http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.34.05> (дата звернення: 10.02.2026)

8. Кучеренко В. С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. 2020. Т. 1, № 1. С. 197–205.
9. Harasymlyuk M. V., Kyslashko S. I. Functional approach in the management of a tourism business enterprise. *Regional Economy*. 2023. No. 4(110). P. 91–99. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-9> (дата звернення: 14.02.2026)
10. Воскресенська О., Садохіна О. СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ. «ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ». URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/538888> (дата звернення: 10.02.2026)
11. Головчук Ю. О., Мороз С. Р., Цесьців Д. С. Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02> (дата звернення: 10.02.2026)
12. Смолянчук, І. В. Стратегічне управління в туризмі: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 212 с.
13. Микитюк Н.П. Інноваційні підходи до управління туристичними підприємствами. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 6(54). С. 48–53.
14. Ячнюк М.О., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. Основні напрями покращення організаційної структури управління на туристичному підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2025. №82. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/82-2025> (дата звернення: 10.02.2026)
15. Ячнюк М. О., Підгірна В. Н., Наконечний К. П. Key directions for improving the organizational structure of management at tourism enterprises. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 82. URL: <https://www.market-infr.od.ua/uk/82-2025> (дата звернення: 10.02.2026)
16. Основна сторінка Join up! URL: <https://agent-content.joinup.ua/uk/> (дата звернення: 10.02.2026)

17. Офіційна сторінка. Фінансова звітність ТОВ «ДЖОІН АП!». URL: <https://opendatabot.ua/c/38729427> (дата звернення: 10.02.2026)
18. Пилипенко Г. М., Смесова В. Л., Безугла Л. С., Бондаренко Л. А. Теоретико-методологічні аспекти визначення якості послуг у туристичному бізнесі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 1(81). С. 150-156.
19. Долинська О. О., Біницька О. П., Гільберг Т. Г. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-7> (дата звернення: 10.02.2026)
20. Чуєва І. О., Жестков С. Г., Сидорук А. В. Сучасні тенденції розвитку онлайн бронювання туристичних послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-11> (дата звернення: 10.02.2026)
21. Кіш Г. В. Сучасні туристичні тенденції в постпандемічний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 27-33. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.3с> (дата звернення: 10.02.2026)
22. Музиченко-Козловська О. В., Яворський Р. І. Сутність понять «туризм», «турист» і «туристичний кластер». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. Вип. 1(11). С. 28-37. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.028> (дата звернення: 10.02.2026)
23. Лисюк Т. В, Терещук О. С, Білецький Ю. В. Організація туристичних подорожей на ринку туристичної індустрії в умовах Covid-пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-27> (дата звернення: 10.02.2026)
24. Panchenko V., Chernenko A. Organizational aspects of tourist activity management. *Central Ukrainian Scientific Bulletin (Economic Sciences)*. 2021. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1004591> (дата звернення: 10.02.2026).
25. Паламарюк М., Наконечний К. Адміністративний менеджмент в туристичних організаціях: ключові економічні аспекти ефективного управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-82>

26. Смолянчук, І. В. Стратегічне управління в туризмі: теорія і практика: монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 212 с.

27. Долинська О., Біницька О., Гільберг Т. Управління якістю туристичних послуг: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-7>. (дата звернення: 10.02.2026)

28. Микитюк Н.П. Інноваційні підходи до управління туристичними підприємствами. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 6(54). С. 48–53.

29. Байда Б.Ф. Системний підхід до розвитку менеджменту туризму. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30(69). № 2. С. 22-25.

30. Михайліченко Г.І., Жученко В.Г. Оцінювання інноваційного розвитку туристичних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С. 117–122. URL: http://visnik.knteu.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2 (дата звернення: 10.02.2026)

31. Гончарук Н., Колєда Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4(39). С. 95-103.

32. Соловій І. П., Адамовський О. М., Дубовіч І. А. Сталий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-79. (дата звернення: 10.02.2026)

33. Шматько Н. М. Теоретико-методологічні засади організації управління сталим організаційним розвитком підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 365–372.

34. Кулакова С. Ю., Журавель Є. І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_23 (дата

звернення: 10.02.2026)

35. Козяр Л. І., Губська Ю. В. Цифровий маркетинг у туристичному бізнесі: сучасні тренди та перспективи. *Туризм і регіональний розвиток*. 2021. № 4(28). С. 102–108.

36. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шлях удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199-205.

37. Ячнюк М.О., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. Основні напрями покращення організаційної структури управління на туристичному підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2025. №82. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/82-2025> (дата звернення: 10.02.2026)

38. Долинська О. О., Шоробура І. М., Біницька О. П. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія*. Тернопіль. 2023. № 2 (55). С. 58-64.

39. Top Organizational Structures for 2024: How to Choose the Best. *Welcome to SHRM / The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-organizational-structures> (дата звернення: 10.02.2026)

40. Гречина К. Шляхи удосконалення формування структури організації на прикладі підприємств Запоріжжя : автореф. Кваліфікаційна робота бакалавра. Запоріжжя, 2023. 73 с.

41. Agile Project Management in Tourism. *Hire Native Assignment Helpers UK / Get Help with Assignment*. URL: <https://www.locusassignments.com/dissertation-help-resources/agile-project-management-travel-tourism> (дата звернення: 10.02.2026)

42. How Blockchain Is Reshaping the Travel and Tourism Industry. *APCO*. URL: <https://apcoworldwide.com/blog/how-blockchain-is-reshaping-the-travel-and-tourism-industry/> (дата звернення: 10.02.2026)

43. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та

практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 10.02.2026).

44. Колот А.М. "Праця 5.0": теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. К.: КНЕУ, 2025. 84 с. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>

45. Кравчук О. І., Варіс І. О., Каленська Н. Г. Трансформація HR менеджменту через призму штучного інтелекту: комплексний аналіз імплементації, викликів та етичних аспектів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-09> (дата звернення: 11.02.2026).

46. Halyna Lopushniak, Iryna Verkhovod, Roman Oleksenko, Tetiana Vonberg, Khrystyna Stoliaruk, Hanna Smaliichuk. (2023). Structural and Functional Model of the Social Sphere: Methodological Approaches and Legal Framework. *Review of Economics and Finance*. Vol. 21, No. 1. 2003 - 2010 pp. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a215/> (дата звернення: 11.02.2026)

47. Halyna Lopushniak, Iryna Verkhovod, Roman Lipskyi, Olena Gorokhovska, Eduard Kliuienko.(2024). Social Policy in the Organization: Problems and Trends. *Interacción y Perspectiva*. Vol. 14 No 2. 314 - 327 pp. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10909412>

48. Лопушняк Г., Кравчук О., Милян Р. Розвиток лідерства в бізнес-організації: проектування ефективних програм та оцінювання результативності. *Економіка та суспільство*. 2026. №2. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-46>

49. Лопушняк Г.С. Шандар А. М. Інструментарій забезпечення якості туристичних послуг України в умовах сучасних викликів. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 14–15 квіт., 2022 р. / М-во освіти і науки України, Ін-т модернізації змісту освіти [та ін.] ; [орг. ком.: Поплавський М. М. (голова) та

ін.]. – Київ, 2022. – С. 205–207.

50. Скібська К., Панасюк О. Рекрутинг як складова цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету* Серія: «Економічні науки». 2023. №2. С.7-13. URL <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/622> (дата звернення: 11.02.2026)

51. Шандар А.М. Клієнтоорієнтованість як основоположний принцип менеджменту якості: кейси імплементації. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: тези доповідей VI Міжнародної наук.-практ. конф. (Львів, 16–17 листопада 2023 р.). Відп. за випуск М. М. Микийчук. Львів. 2023. С. 138–139. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/qm-2023/tezy-dopovidey> (дата звернення: 11.02.2026)

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент організацій у сфері туризму

Автор

Рушак

Науковий керівник / Експерт

Верховод

ІД документа

334030453

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/26/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15571

Кількість слів



КЦ

130574

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		27
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		39

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копії тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копії тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	---

**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І СУЧАСНИХ
ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ТУРИЗМУ**

Туризм є однією з найбільш динамічних і конкурентних галузей сучасної економіки, де успіх підприємств дедалі більше залежить від впровадження інноваційних технологій. Сучасний туристичний ринок характеризується високою волатильністю, зміною споживчих переваг та необхідністю тотальної цифровізації. Інноваційні технології дозволяють прогнозувати потреби туристів і формувати персоналізовані пропозиції, що робить бізнес більш конкурентоспроможним.

Сучасний менеджмент у туризмі базується на поєднанні цифрових технологій, автоматизації процесів та інструментів для персоналізації сервісу. Найбільший попит у світі мають мобільні додатки та онлайн-платформи, оскільки вони безпосередньо впливають на клієнтський досвід і дозволяють швидко реагувати на потреби ринку. Інші інструменти, як AI, Big Data, PMS та CRM, більше впливають на внутрішнє управління, оптимізацію ресурсів і стратегічне планування, забезпечуючи довгострокову ефективність бізнесу. VR/AR та автоматизація підвищують якість сервісу та залученість клієнтів, хоча їх впровадження потребує значних фінансових і технічних ресурсів [1].

Запровадження сучасних методів управління та цифрових технологій у оптимізованій моделі організаційної структури туристичної компанії ТОВ «ДЖОІН АП!» (м. Київ) дозволить суттєво підвищити гнучкість бізнес-процесів, скоротити операційні витрати, прискорити прийняття рішень і поліпшити клієнтський досвід. Впровадження гібридної матрично-Agile-моделі управління сприятиме кращій міжфункціональній координації, водночас Lean-підходи та Holacasy підсилуватимуть культуру безперервного вдосконалення й делегування повноважень. Цифрові інструменти, такі як штучний інтелект, RPA, блокчейн, цифрові двійники, ERP/CRM-системи, AR/VR та чат-боти, відкриють нові можливості для прогнозування попиту, автоматизації рутинних процесів, забезпечення прозорості ланцюгів постачання та створення унікальних вражень для туристів [1].

Уміння поєднати експертизу функціональних департаментів із швидкою реакцією автономних команд лежить в основі Agile-підходу. Запровадження Scrum-фреймворку дозволить «ДЖОІН АП!» формувати короткі спринти для розробки нових туристичних продуктів та маркетингових кампаній, що скоротить час від ідеї до виводу на ринок на 30 % [2]. Одночасно Lean-методологія, орієнтована на виявлення та усунення втрат у процесах, сприятиме підвищенню ефективності операцій у front-office і back-office, знижуючи час обробки

бронювання на 20 % завдяки стандартизованим процедурам і безперервному вдосконаленню. Децентралізований підхід Holacasy передбачає делегування повноважень на рівні команд і ролей, що підвищує мотивацію працівників і скорочує ієрархічні бар'єри, тоді як Design Thinking забезпечить клієнтоорієнтованість, коли рішення проєктуються на основі глибокого розуміння потреб туристів.

Штучний інтелект (ШІ) розкриває можливості для персоналізації пропозицій та прогнозування попиту. Використання моделей машинного навчання дозволяє аналізувати історичні дані клієнтів і сезонні тренди, що забезпечує точність прогнозів до 85 % у визначенні оптимальних маршрутів і пакетів послуг. Predictive analytics у динамічному ціноутворенні підвищує прибутковість кожного бронювання на 10–15 % завдяки адаптивним тарифам, що реагують на попит у реальному часі.

Роботизація процесів (RPA) допомагає автоматизувати рутинні завдання в обробці документів, фінансовій звітності та моніторингу бронювань, що знижує навантаження на операційні команди й зменшує кількість помилок на 70 %. Блокчейн-рішення забезпечують прозорість угод із постачальниками та спрощують процеси платежів і верифікації квитків, скорочуючи час розрахунків між партнерами на 40 % [3].

Сучасні ERP/CRM-системи інтегрують усі функції від бронювання до післяпродажного обслуговування, створюючи єдину платформу для управління даними про клієнтів, бронювання та фінанси. ERP-система дозволяє оптимізувати закупівлі й планування ресурсів, скоротивши надлишкові витрати на 12 %, тоді як CRM-платформи підвищують задоволеність клієнтів на 20 % завдяки персоналізації комунікацій і швидкому реагуванню на запити [3].

Цифрові двійники (digital twins) – віртуальні копії фізичних процесів і об'єктів – дозволяють моделювати роботу логістичних ланцюгів і прогнозувати вплив змін маршрутів чи сезонних завантажень, підвищуючи точність планування на 25 %. AR/VR-технології створюють інтерактивні презентації напрямків і віртуальні тури, що збільшує конверсію попереднього бронювання до 30 % і дозволяє клієнтам «приміряти» досвід перед поїздкою [3].

Чат-боти зі штучним інтелектом обробляють тисячі запитів одночасно, знижуючи час очікування клієнтів до кількох секунд і підвищуючи показник вирішення проблем з першого контакту на 60 %.

Запровадження Scrum-спринтів для розробки нових турів дозволить скоротити час запуску продукту на 30 % уже протягом 6 місяців, що підвищить оперативність реагування на зміни попиту. Lean-оптимізація бізнес-процесів знизить час обробки бронювань на 20 % за 4 місяці, зменшуючи навантаження на персонал і підвищуючи швидкість обслуговування клієнтів. Формування Holacasy-команд протягом 12 місяців забезпечить зростання мотивації та автономії співробітників на 25 %, що сприятиме більшій відповідальності за кінцевий результат.

AI-прогнозування попиту дозволить досягти точності прогнозів до 85 % уже через 3 місяці, зменшуючи ризики перевантаження ресурсів і втрат доходу. Використання Predictive pricing дає можливість збільшити дохід від бронювань на 10–15 % за 4 місяці завдяки динамічному ціноутворенню. RPA у фінансах і обліку скоротить час обробки документів на 70 % за 2 місяці, підвищуючи ефективність управління фінансовими потоками. Blockchain-угоди зменшать час фінансових розрахунків на 40 % протягом 6 місяців, забезпечуючи більшу безпеку та прозорість транзакцій.

ERP/CRM-інтеграція за 8 місяців підвищить продуктивність на 12 % та лояльність клієнтів на 20 %, покращуючи координацію між підрозділами і персоналізацію сервісу. Впровадження Digital Twins підвищить точність планування на 25 % через 9 місяців, що дозволить більш ефективно використовувати ресурси. AR/VR-тури сприятимуть зростанню конверсії попереднього бронювання на 30 % протягом 5 місяців, покращуючи клієнтський досвід. Чат-боти скоротять час відповіді на запити до кількох секунд і вирішуватимуть 60 % звернень з першого контакту вже через 3 місяці, підвищуючи швидкість та якість обслуговування.

Впровадження цих інструментів і технологій дозволить компанії «ДЖОІН АП!» підвищити операційну ефективність на 20–25 % протягом першого року, знизити витрати на 15 % та підвищити рівень задоволеності клієнтів до 85 %. Ключовим результатом стане створення гнучкої, цифровізованої та персоналізованої системи управління, яка забезпечує швидке реагування на зміни ринку та зміцнення конкурентних позицій і підвищить адаптивність до зовнішніх економічних і технологічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Top Organizational Structures for 2024: How to Choose the Best. Welcome to SHRM / The Voice of All Things Work. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-organizational-structures> (дата звернення: 22.02.2026)
2. Agile Project Management in Tourism. Hire Native Assignment Helpers UK / Get Help with Assignment. URL: <https://www.locusassignments.com/dissertation-help-resources/agile-project-management-travel-tourism> (дата звернення: 22.02.2026)
3. How Blockchain Is Reshaping the Travel and Tourism Industry. APCO. URL: <https://apcoworldwide.com/blog/how-blockchain-is-reshaping-the-travel-and-tourism-industry/> (дата звернення: 22.02.2026)



ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича



КАФЕДРА БІЗНЕСУ
та УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

СЕРТИФІКАТ

Віолетті Руццак

за участь у міжнародній науково-практичній конференції
**“СТАЛІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА”**
(6 год / 0,2 ECTS)

Любов Водянка

Голова організаційного комітету



27.02.2026 р.