

**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: дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Менеджмент організацій у сфері туризму»

здобувача Могильної Дар'ї Дмитрівни

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Кирилюк В.В.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

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 проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

В.В.Кирилюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали,
прізвище)

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові)

дистанційної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Менеджмент організацій у сфері туризму».

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" ____20____р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, статистичних даних, нормативно-правових актів України, міжнародних документів у сфері туризму, аналітичних звітів, а також внутрішньої інформації туристичної компанії. У процесі дослідження використано сучасні наукові підходи до аналізу туристичної діяльності, управління підприємствами сфери послуг та оцінки ефективності менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи	
Розділ 1	Теоретико-методичні основи розвитку менеджменту в туристичній сфері (Назва розділу)
Розділ 2	Комплексний аналіз діяльності та оцінювання ефективності менеджменту туристичної компанії «Coral Travel Ukraine» (назва розділу)
Розділ 3	Стратегічні напрями розвитку системи менеджменту туристичної компанії (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	діяльність туристичних підприємств у сучасних умовах функціонування ринку туристичних послуг.
Предмет дослідження:	теоретичні, методичні та практичні аспекти формування комплексної системи менеджменту організацій у сфері туризму.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	полягає в узагальненні теоретико-методичних основ менеджменту в туристичній сфері, аналізі діяльності туристичної компанії та обґрунтуванні комплексної системи удосконалення її системи управління в умовах сучасних економічних викликів.
Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:	
У розділі 1	дослідити сутність туризму як соціально-економічного явища, проаналізувати основні підходи до його визначення, систематизувати класифікації туризму та туристичних організацій, а також обґрунтувати особливості менеджменту в туристичній сфері з урахуванням галузевої специфіки.
У розділі 2	здійснити комплексний аналіз діяльності туристичної компанії «Coral Travel Ukraine», оцінити фінансово-економічні показники, дослідити ефективність системи менеджменту, виявити основні проблеми функціонування підприємства, а також визначити вплив зовнішніх факторів на результати діяльності компанії.
У розділі 3	розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів та покращення якості обслуговування клієнтів, обґрунтувати напрями удосконалення менеджменту, зокрема цифровізацію, удосконалення організаційної структури та диверсифікацію туристичних продуктів, а також здійснити соціально-економічне обґрунтування запровадження комплексної програми удосконалення менеджменту.

Завдання підготував

науковий керівник

(підпис)

Кирилюк.В.В.

(ініціали, прізвище)

« » 2025р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Могильна Д.Д.

(ініціали, прізвище)

« » 2025 р.

РЕФЕРАТ

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ ТУРИЗМУ»

Робота складається з трьох розділів: перший і другий містять по три підрозділи, третій — два. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні основи розвитку менеджменту в туристичній сфері, другий розділ є аналітичним та присвячений дослідженню діяльності туристичної компанії «Coral Travel Ukraine», третій – рекомендаційним і містить напрями удосконалення менеджменту підприємства.

Обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи — 87 сторінок, включаючи список використаних джерел. Робота містить 24 таблиці, 5 рисунків. Список використаних джерел нараховує 44 найменування.

Об'єктом дослідження є діяльність туристичних підприємств у сучасних умовах функціонування ринку туристичних послуг.

Мета бакалаврської роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних основ менеджменту в туристичній сфері, аналізі діяльності туристичної компанії та обґрунтуванні комплексної системи удосконалення її системи управління в умовах сучасних економічних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування комплексної системи менеджменту організацій у сфері туризму.

Завдання бакалаврської роботи:

- здійснити аналіз теоретичних підходів до визначення сутності туризму та менеджменту в туристичній сфері;
- узагальнити класифікації туризму та туристичних організацій;
- обґрунтувати особливості менеджменту в туристичній сфері;
- провести аналіз діяльності туристичної компанії «Coral Travel Ukraine»;
- оцінити фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- визначити ефективність системи управління та виявити проблеми її функціонування;

- проаналізувати вплив зовнішніх факторів на діяльність туристичної компанії;
- розробити рекомендації щодо удосконалення менеджменту підприємства;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: аналізу (для оцінки теоретичних положень і результатів діяльності підприємства), синтезу (для узагальнення наукових підходів та формування цілісної системи знань), статистичного методу (для дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства), порівняльного методу (для оцінки ефективності управління та виявлення відхилень), системного підходу (для розгляду туристичної компанії як комплексної системи), SWOT-аналізу (для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз), економічного обґрунтування (для оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до менеджменту в туристичній сфері та розробленні практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням впливу нестабільного зовнішнього середовища та трансформацій ринку туристичних послуг.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності туристичних компаній для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: менеджмент у туризмі, туристична компанія, туристичні послуги, ефективність управління, фінансова стійкість, якість обслуговування, туристичний ринок, удосконалення менеджменту.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки дистанційної форми навчання 4 курсу, 1 групи ОП «Менеджмент
соціальної сфери» факультету управління персоналом, соціології та психології

Могильної Дар'ї Дмитрівни

на тему: **Менеджмент організацій у сфері туризму**

1. Актуальність теми: У сучасних умовах розвитку національної економіки та глобальних трансформацій туристична сфера набуває особливого значення як один із ключових секторів, що забезпечує економічне зростання, зайнятість населення та формування доходів бюджетів різних рівнів. Туризм виступає важливим мультиплікативним фактором розвитку суміжних галузей, зокрема транспорту, готельного господарства, ресторанного бізнесу, торгівлі та сфери послуг. Водночас у період воєнного стану та загальноекономічної нестабільності функціонування туристичного ринку України зазнало суттєвих змін, що зумовлює необхідність пошуку ефективних управлінських рішень для забезпечення стійкості та адаптивності туристичних підприємств. Особливо актуальним стає питання удосконалення менеджменту в туристичних компаніях, оскільки саме якість управління визначає здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати конкурентоспроможність та стабільність фінансових результатів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- В 1-му розділі повно висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.
- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.
- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.
- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.
- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.
- Висновки повністю, але стисло відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.
- Текст КБР та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора. Підібрано інструментарій для аналізу. Здійснено аналіз ефективності менеджменту туристичної компанії «Coral Travel Ukraine». Надано пропозиції щодо удосконалення менеджменту в туристичній компанії «Coral Travel Ukraine».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій полягають у розкритті сутності та специфіки сфери туризму. У даній роботі було проведено узагальнюючий аналіз щодо показників розвитку туристичної сфери. Відображені проблеми та перешкоди розвитку туристичної сфери в мирний та воєнний час.

У роботі було проведено аналіз, який має прикладне значення для поліпшення розвитку туристичної сфери в контексті сучасних викликів. Рекомендації, наведені в роботі, можуть бути використані на практиці.

5. Наявність недоліків:

- є окремі недоліки в опрацюванні отриманих результатів, некоректності чи помилки у представленому аналізі;
- є незначні недоліки в оформленні роботи.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту із загальною оцінкою **66** балів.

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

_____ Кирилюк В.В.

“ ____ ” _____ 2026__ р

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Могильної Дар'ї Дмитрівни

Тема: «Менеджмент організацій у сфері туризму».

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення: туристична сфера гостро реагує на зовнішні шоки, тому питання вдосконалення менеджменту туристичних організацій в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення набуває особливої практичної ваги, що робить обрану тему актуальною та своєчасною.

Якість проведеного дослідження: робота має логічну трирозділову структуру — від теоретичних основ менеджменту в туризмі до аналізу діяльності компанії «Coral Travel Ukraine» та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління. Авторка коректно визначила мету, об'єкт, предмет і завдання та опрацювала достатню кількість наукових і нормативних джерел, у тому числі іноземних.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: у другому розділі здійснено функціональний і факторний аналіз управлінської діяльності, оцінено фінансово-економічні показники та виявлено реальні проблеми компанії. Третій розділ має чітку практичну спрямованість: запропоновано програму удосконалення менеджменту, що охоплює управління маржинальністю, контроль платіжного циклу та цифровізацію бізнес-процесів.

Зауваження: немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані керівниками туристичних підприємств для підвищення ефективності управління, оптимізації фінансових потоків та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

ТОВ «ДМ-БУД»
Директор
Саламаха І.М.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ	6
1.1. Соціально-економічна сутність та специфіка сфери туризму.....	6
1.2. Класифікація туризму та туристичних організацій.....	17
1.3. Нормативно-методичний інструментарій менеджменту в сфері туризму.	23
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CORAL TRAVEL UKRAINE».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «Coral Travel Ukraine».....	33
2.2. Функціональний та факторний аналіз управлінської діяльності в компанії «Coral Travel Ukraine».....	46
2.3. Оцінювання ефективності менеджменту в компанії «Coral Travel Ukraine»	54
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ	63
3.1. Комплексна програма стратегічних напрямів щодо удосконалення менеджменту в туристичній компанії «Coral Travel Ukraine»	63
3.2. Соціально-економічне обґрунтування запровадження комплексної програми удосконалення менеджменту	72
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку національної економіки та глобальних трансформацій туристична сфера набуває особливого значення як один із ключових секторів, що забезпечує економічне зростання, зайнятість населення та формування доходів бюджетів різних рівнів. Туризм виступає важливим мультиплікативним фактором розвитку суміжних галузей, зокрема транспорту, готельного господарства, ресторанного бізнесу, торгівлі та сфери послуг. Водночас у період воєнного стану та загальноекономічної нестабільності функціонування туристичного ринку України зазнало суттєвих змін, що зумовлює необхідність пошуку ефективних управлінських рішень для забезпечення стійкості та адаптивності туристичних підприємств. Особливо актуальним стає питання удосконалення менеджменту в туристичних компаніях, оскільки саме якість управління визначає здатність підприємства реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати конкурентоспроможність та стабільність фінансових результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика менеджменту в туристичній сфері та управління організаціями соціальної сфери широко досліджується у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних основ туризму зробили М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух [6], В. Ф. Кифяк [5], В. М. Торяник [14], В. Ю. Світлична, С. А. Александрова [4], Н. П. Сироїд [3], М. І. Колосінська [15], які розглядають туризм як складну соціально-економічну систему та досліджують механізми функціонування туристичного ринку. У працях зарубіжних авторів, зокрема С. Соорег [40], а також у звітах і рекомендаціях міжнародних організацій (UNWTO, OECD) [2; 11; 27; 28; 38; 39] увага приділяється питанням управління туристичними підприємствами, маркетинговим стратегіям, формуванню туристичного продукту та забезпеченню якості обслуговування.

Методологічне підґрунтя дослідження менеджменту в туризмі як складової соціальної сфери становлять праці науковців кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені

Вадима Гетьмана: А. М. Колота [35; 43], Г. С. Лопушняк [36; 44], О. І. Кравчук [37], І. С. Верховод [41], А. М. Шандар [42], у яких ґрунтовно опрацьовані питання соціально-трудового розвитку, державного регулювання соціальної сфери, цифровізації управління персоналом, соціальної безпеки організацій, а також динаміки розвитку туристичної діяльності в Україні.

Разом із тим, недостатньо опрацьованими залишаються питання адаптації систем управління туристичними компаніями до умов кризових явищ, зокрема воєнного стану, а також практичні аспекти підвищення ефективності менеджменту на рівні конкретних підприємств, що й зумовило вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Мета роботи. Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних основ менеджменту в туристичній сфері, аналіз діяльності туристичної компанії та обґрунтування комплексної системи удосконалення її системи управління в умовах сучасних економічних викликів.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність туризму як соціально-економічного явища;
- проаналізувати класифікацію туризму та туристичних організацій;
- визначити особливості менеджменту в туристичній сфері;
- здійснити аналіз діяльності туристичної компанії;
- оцінити ефективність системи управління підприємства;
- виявити основні проблеми менеджменту;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є діяльність туристичних підприємств у сучасних умовах розвитку ринку туристичних послуг.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування комплексної системи менеджменту організацій у сфері туризму.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи:

аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до сутності менеджменту в туризмі та формування авторської позиції; порівняльний метод – для дослідження класифікацій туризму та виявлення спільних і відмінних рис підходів вітчизняних і зарубіжних науковців; статистичний метод – для оцінки динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; системний підхід – для розгляду компанії як цілісної соціально-економічної системи; функціональний і факторний аналіз – для оцінювання ефективності управлінської діяльності в компанії; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз компанії; економіко-математичне моделювання та сценарне обґрунтування – для розрахунку соціально-економічного ефекту від запровадження запропонованої комплексної програми.

Наукова новизна. Наукова новизна полягає в узагальненні теоретичних підходів до менеджменту в туристичній сфері та розробленні практичних рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних умов функціонування ринку.

Практична значущість. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності туристичних підприємств для підвищення ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і покращення якості обслуговування.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти України, статистичні дані, аналітичні матеріали та внутрішня інформація підприємства.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, у яких послідовно розглядаються теоретичні основи менеджменту в туризмі, здійснюється аналіз діяльності підприємства та обґрунтовуються напрями удосконалення управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ

1.1 Соціально-економічна сутність та специфіка сфери туризму

У науковій та довідковій літературі поняття туризму трактується по-різному, залежно від акцентів, які робляться на цілях подорожі, формах відпочинку чи соціально-економічних аспектах цього явища. Всесвітня туристична організація розглядає туризм як один із різновидів активного відпочинку, водночас підкреслюючи його соціальну, культурну та економічну природу, що проявляється у переміщенні людей за межі їхнього звичного місця проживання. У такому підході туризм постає насамперед як форма дозвілля, пов'язана з поїздками та перебуванням у нових місцях. Аналогічно в *Encyclopaedia Britannica* туризм визначається як процес і дія проведення часу поза домом з метою відпочинку, релаксації та отримання задоволення за допомогою комерційних послуг. Водночас обидва підходи зосереджуються переважно на активному відпочинку, не охоплюючи повною мірою пасивні форми рекреації, які є надзвичайно поширеними серед сучасних туристів, зокрема пляжний відпочинок, лікувально-оздоровчі процедури, культурне дозвілля або перебування на природі.

Крім того, зазначені визначення зосереджуються на організації та забезпеченні відпочинку подорожуючих, не враховуючи багатогранність мотивів і потреб, які спонукають людей до подорожей. Сучасний туризм охоплює значно ширший спектр цілей, ніж лише фізичну активність чи оздоровлення. До нього належать ділові, освітні, культурні, релігійні, гастрономічні та інші види подорожей, які не завжди пов'язані з активним способом проведення часу, але відіграють важливу роль у розвитку особистості та суспільства загалом.

Більш комплексне розуміння туризму було запропоноване Статистичною комісією ООН у 1993 році, яка визначила його як діяльність осіб, що подорожують

і перебувають у місцях за межами свого звичного середовища протягом періоду, який не перевищує одного року, з метою відпочинку, діловими чи іншими цілями. У цьому визначенні чітко окреслюється часовий критерій, а також підкреслюється різноманітність мотивів подорожей. Подібного підходу дотримується і низка науковців, які розглядають туризм як добровільне та тимчасове переміщення людей за межі місця постійного проживання з метою відпочинку, оздоровлення, задоволення культурних, освітніх, особистих або професійних інтересів без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування. Такі трактування суттєво розширюють розуміння туризму, проте вони переважно орієнтовані на індивідуального туриста і майже не враховують роль туристичної індустрії як системи підприємств і послуг, що забезпечують функціонування туристичного ринку.

В Україні ключовим нормативно-правовим актом, який регулює туристичну діяльність, є Закон України «Про туризм». У ньому туризм визначається як тимчасовий виїзд особи з місця проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійно-діловою чи іншою метою без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування. Таке законодавче трактування охоплює широкий спектр мотивів подорожей та чітко встановлює часові й просторові межі туристичної діяльності. Водночас і це визначення, як і більшість попередніх, розглядає туризм передусім з позиції особи, яка подорожує, залишаючи поза увагою економічну та виробничу складову цього явища.

У наукових дослідженнях часто підкреслюється відмінність між поняттями «подорож» і «туризм». Подорож є ширшим за змістом поняттям і охоплює будь-яке переміщення людей у просторі та часі незалежно від цілей, тривалості чи засобів пересування. Вона може набувати форм військових походів, експедицій, переселень народів або кочових міграцій. Особи, які здійснюють подорожі, іменуються подорожніми або мандрівниками, а сам термін «мандрівка» використовується як синонім подорожі. У тлумачних словниках мандрівка розглядається як переміщення транспортом або пішки, зазвичай на значні відстані,

а також як постійна зміна місця перебування. Поїздка, у свою чергу, трактується як короткочасна форма подорожі.

Туризм вирізняється серед інших форм подорожей низкою характерних ознак, які дозволяють розглядати його як специфічне явище. Передусім він передбачає тимчасовий виїзд особи з місця проживання на обмежений період часу, який, як правило, не перевищує одного року. При цьому особа має постійне місце проживання, до якого вона зобов'язана повернутися після завершення подорожі. Законодавство України чітко розмежовує поняття туриста та екскурсанта залежно від тривалості перебування, що дозволяє відрізнити туристичні поїздки від короткочасних відвідувань без ночівлі. Такий підхід також дає змогу відмежувати туризм від міграційних процесів і постійного переселення.

Важливою ознакою туризму є відсутність оплачуваної діяльності в місці перебування. Туристичні подорожі можуть мати різноманітні цілі, серед яких відпочинок, розваги, пізнання, навчання, саморозвиток, духовні пошуки або встановлення ділових контактів. Турист може поєднувати кілька мотивів одночасно, однак отримання заробітку чи пошук роботи не є метою туристичної діяльності. Навіть у випадках, коли турист отримує певні доходи, вони не визначають характер подорожі. Натомість для суб'єктів туристичного бізнесу туризм є сферою підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку, що суттєво відрізняє їхню мотивацію від мотивації самих туристів.

Ще однією визначальною рисою туризму є зобов'язання особи залишити країну або місце перебування у визначений термін. Це положення тісно пов'язане з правовим розумінням місця проживання та статусу резидентства. Туристи не набувають прав, характерних для постійних мешканців, зокрема права на працю чи державне соціальне забезпечення, що дозволяє чітко відрізнити їх від іммігрантів або біженців. У цьому контексті кочові міграції, переселення народів або щоденні переміщення в межах місця постійного проживання не можуть розглядатися як форми туризму.

Окрім туризму, у науковій та практичній діяльності широко використовуються поняття екскурсії, експедиції та походу. Екскурсія зазвичай має короткочасний

характер і пов'язана з відвідуванням визначних місць під керівництвом гідів чи екскурсовода, без надання послуг з розміщення. Вона часто є складовою туристичної подорожі та доповнює її пізнавальний аспект. Експедиція, на відміну від екскурсії, має науково-дослідницьке або пригодницьке спрямування і передбачає подорожі до віддалених або малодосліджених територій з метою збору інформації та дослідження природних чи культурних об'єктів. Похід зазвичай асоціюється з активним відпочинком і пішими маршрутами, може бути як самостійною формою туристичної подорожі, так і її складовою, та відрізняється тривалістю і рівнем складності.

Сучасні наукові підходи до визначення туризму все частіше акцентують увагу на його економічній складовій. Туризм розглядається не лише як форма відпочинку або соціальне явище, а й як вид економічної діяльності, пов'язаний із виробництвом і наданням туристичних послуг. Туристичні підприємства функціонують на комерційних засадах, створюють валову додану вартість та забезпечують зайнятість населення. У цьому контексті туризм виступає важливим сектором економіки, який сприяє зростанню внутрішнього валового продукту та розвитку регіонів.

У межах туристичної діяльності важливу роль відіграють суб'єкти, які організовують та реалізують туристичні продукти. Туристичні агентства, туроператори та виробники туристичних послуг виконують функцію посередників між постачальниками та споживачами, забезпечуючи комплексність і доступність туристичних пропозицій. Організована туристична подорож, або тур, передбачає чітко визначений маршрут, терміни та набір послуг, включаючи транспорт, проживання, харчування, екскурсійне та рекреаційне обслуговування. Усі ці елементи формують цілісний туристичний продукт, спрямований на задоволення потреб туристів.

У ширшому розумінні туризм розглядається як комплексна галузь економіки та соціально-економічне явище, що охоплює сукупність різних видів діяльності та відносин. На регіональному й національному рівнях він виступає чинником економічного зростання, формування позитивного іміджу територій і розвитку

культурного обміну. Туризм сприяє інтеграції суміжних галузей, активізує інвестиційні процеси та стимулює розвиток інфраструктури.

Узагальнення наукових, нормативно-правових і довідкових підходів дозволяє розглядати туризм як багатокомпонентне явище з трирівневою ієрархічною структурою. З одного боку, він постає як форма подорожі та діяльності людини, спрямованої на задоволення різноманітних потреб. З іншого боку, туризм є формою економічної діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, які організовують і надають туристичні послуги. З позиції держави туризм виступає сферою національної економіки, що забезпечує соціально-економічний і культурний розвиток країни та її регіонів.

З урахуванням результатів попередніх досліджень доцільно трактувати туризм як комплексний, регульований процес, який реалізується за участю державних, регіональних і місцевих органів влади та організовується суб'єктами туристичної діяльності й суміжними структурами. Такий процес забезпечує тимчасовий виїзд особи з місця проживання та одночасно спрямований на задоволення її оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових та інших потреб, формуючи багатовимірне соціально-економічне явище сучасності.

Туризм як сфера суспільної діяльності належить до міждисциплінарних феноменів: він одночасно пов'язаний із просторовими переміщеннями людей, соціокультурними практиками дозвілля, економічними відносинами виробництва й споживання послуг, а також із правовим регулюванням ринку туристичних послуг. Саме тому в науковій та навчальній літературі не сформувалося єдиного «універсального» визначення туризму: різні автори акцентують різні аспекти, що безпосередньо впливає на те, як вимірюють туристичні потоки, як будують державну політику та як організовують менеджмент у туристичних компаніях [4, с.5].

Найпоширеніший підхід у практиці державного регулювання – нормативний, тобто опора на законодавче визначення. В Україні базовою дефініцією є визначення Закону України «Про туризм», де туризм трактується як тимчасовий виїзд особи з місця проживання з певною метою без здійснення оплачуваної

діяльності в місці перебування [1, с.2]. Таке визначення важливе тим, що воно задає формальні межі: «тимчасовість», «виїзд із місця проживання», «наявність мети» та «відсутність оплачуваної діяльності в місці відвідування».

У наукових працях часто підкреслюють, що саме законодавча дефініція стала «опорною» для багатьох сучасних формулювань, хоча не вичерпує всієї багатомірності туризму як явища [4, с.5].

Паралельно з нормативним підходом у міжнародній статистичній традиції домінує операційний (статистичний) підхід, який потрібен для порівнянності даних між країнами. У міжнародних рекомендаціях ООН/ЮНВТО туризм описують як соціальне, культурне й економічне явище, пов'язане з переміщенням людей за межі їхнього звичного місця проживання, а з економічної перспективи – як діяльність осіб, ідентифікованих як «відвідувачі» [2, с.11].

Ключовим для статистики є поняття «звичного середовища», яке визначають як географічну територію, у межах якої людина здійснює регулярні життєві практики [2, с.22]. Цей акцент пояснюється потребою чітко відмежувати туризм від щоденних переміщень (наприклад, регулярних поїздок на роботу), щоб не завищувати туристичні потоки та коректно розраховувати туристичне споживання й внесок у економіку. У науковій традиції, окрім нормативного й статистичного, поширений соціально-культурний (функціональний) підхід, який розглядає туризм як форму дозвілля, рекреації, пізнання та комунікації, що впливає на стиль життя, культурний обмін і відтворення людського капіталу.

Поруч з ним активно застосовується економічний підхід, що тлумачить туризм як складну систему ринкових відносин у сфері послуг (виробництво, розподіл, обмін і споживання туристичного продукту), а також як фактор мультиплікативного ефекту для пов'язаних галузей [5, с.8].

В управлінських дослідженнях цей підхід особливо важливий, бо дозволяє аналізувати туризм через витрати/доходи, структуру ринку, ланцюги створення цінності та ефективність бізнес-моделей.

Щоб узагальнити, доцільно порівняти найуживаніші дефініції та показати, як вони «зсувають» фокус розуміння туризму залежно від цілей аналізу.

Таблиця 1.1 – Базові дефініції туризму та їх аналітичний акцент

Джерело / традиція	Формулювання (стисло)	Ключові критерії, що впливають із визначення	Для чого найкраще підходить у дослідженні/менеджменті
Законодавче (Україна)	Туризм як тимчасовий виїзд з місця проживання з певною метою без оплачуваної діяльності в місці перебування [1, с.2]	Тимчасовість; виїзд із місця проживання; ціль поїздки; заборона оплачуваної діяльності в місці відвідування	Правове регулювання ринку, договори/відповідальність суб'єктів, ідентифікація туриста як споживача послуг
Міжнародна статистика (ООН/ЮНВТО)	Туризм як соціальне, культурне й економічне явище; з економічної перспективи – діяльність «відвідувачів» [2, с.11]	Рух людей поза звичним місцем проживання; категорія «відвідувач»; обмеження поїздок за логікою статистичного обліку	Порівнянність показників між країнами, облік туристичних потоків, оцінка внеску у ВВП і турсателітні рахунки
Концепт «звичного середовища» (ООН/ЮНВТО)	Звичне середовище – територія регулярних життєвих практик індивіда [2, с.22]	Відмежування туризму від щоденних поїздок; критерії регулярності/частоти/дистанції	Коректне віднесення поїздок до туризму в опитуваннях, маркетинговому аналізі попиту, сегментації
Науково-теоретичне узагальнення	Відсутність єдиного підходу; туризм має чіткі ознаки (виїзд зі звичного середовища, тимчасовість, відсутність оплачуваної діяльності тощо) [3, с.3]	Ознаки-«фільтри» туризму; розмежування «туризму» і «туристичної діяльності»	Побудова понятійного апарату дослідження, визначення меж предмета аналізу, узгодження термінів у роботі

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3].

Порівняння показує, що визначення туризму фактично «підлаштовується» під завдання: право потребує чітких юридичних меж, статистика – операційних критеріїв для вимірювання, а менеджмент – пояснювальної моделі попиту/пропозиції та поведінки споживача. У реальному дослідженні ці підходи доцільно не протиставляти, а комбінувати: юридичне визначення допомагає коректно описати суб'єктів і правила ринку, статистичне – описати потоки та структуру попиту, а економічне й соціокультурне – пояснити мотивації, цінність і поведінкові патерни туристів [2, с.11].

У науковій літературі зручно узагальнювати підходи через «оптичні лінзи», тобто через те, який аспект туризму вважається базовим. Зокрема, виокремлюють соціально-культурний (функціональний), нормативний, міграційний та економічний підходи [4, с.5]. Їх можна подати як систему, де кожен підхід має власний об'єкт фокусу, сильні сторони й обмеження.

Таблиця 1.2 – Система підходів до визначення сутності туризму (логіка фокусу та практичне значення)

Підхід	Що вважається «ядром» туризму	Що саме пояснює найкраще	Типові обмеження підходу
Соціально-культурний (функціональний)	Туризм як форма дозвілля, рекреації, пізнання, комунікації та культурного обміну [4, с.5]	Мотивації подорожей, вплив на якість життя, культурні практики, поведінку туриста як споживача досвіду	Складніше формалізувати для обліку й економічних розрахунків; можливе «розмивання» меж між туризмом і ширшими формами мобільності
Нормативний	Туризм як юридично визначена діяльність/факт подорожі з чіткими умовами (мета, тимчасовість, відсутність оплачуваної діяльності) [1, с.2]	Правила ринку, права/обов'язки сторін, стандарти безпеки й відповідальність, підстави державного регулювання	Юридичні визначення можуть не охоплювати нові практики (гіг-економіка, «workation» тощо) без оновлення норм

Продовження таблиці 1.2

Міграційний	Туризм як форма тимчасового переміщення населення, що відрізняється від міграції тривалістю та цілями [3, с.5]	Розмежування туризму, маятникової мобільності та міграції; вплив переміщень на території/дестинації	Сам по собі підхід не пояснює економіку туристичного продукту та структуру індустрії
Економічний	Туризм як сектор/індустрія послуг і система економічних відносин, що формують туристичний продукт і споживання [5, с.8]	Ринок, ціноутворення, ефективність підприємств, ланцюги створення цінності, мультиплікативні ефекти	Може недооцінювати нематеріальні культурні/соціальні наслідки та цінність досвіду
Статистично-операційний (ООН/ЮНВТО)	Туризм як діяльність «відвідувачів», що перебувають поза звичним середовищем; акцент на вимірюваності [2, с.11]	Порівнянні показники потоків, структури попиту, туристичних витрат, економічного внеску	Визначення «звичного середовища» може різнитися між країнами; потребує національних критеріїв застосування [2, с.22]

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4]

Після систематизації підходів важливо чітко сформулювати ознаки, за якими поїздка або активність належить до туризму.

Це потрібно і для теоретичної коректності, і для практичних цілей: маркетингової сегментації, оцінки попиту, обліку клієнтів туристичної компанії.

У роботах з теорії визначень часто наголошують на наборі базових характеристик: вихід за межі звичного середовища, тимчасовість, відсутність оплачуваної діяльності в місці перебування, а також наявність конкретних цілей подорожі та споживання туристичних послуг [4, с.3].

Міжнародна статистика уточнює ці межі через поняття «звичного середовища», щоб відсіяти регулярні переміщення в межах повсякденного життя [2, с.22].

Таблиця 1.3 – Критерії віднесення поїздки до туризму (узгодження нормативної та статистичної логіки)

Критерій	Як проявляється у визначеннях	Практичне значення для аналізу сфери туризму
Тимчасовість	Туризм пов'язаний із тимчасовим виїздом, а не зі зміною місця проживання [1, с.2]	Відмежування туризму від міграції; коректне формування туристичних продуктів (тривалість туру, пакетні послуги)
Вихід за межі «звичного середовища»	Туризм відбувається поза звичним середовищем; «звичне середовище» – територія регулярних життєвих практик [2, с.22]	Відсікання маятникових щоденних поїздок; точніша сегментація попиту та статистика потоків
Ціль подорожі	Оздоровча, пізнавальна, професійно-ділова та інші цілі [1, с.2]	Побудова продуктової лінійки туроператора/агента; позиціонування, вибір каналів просування
Відсутність оплачуваної діяльності в місці перебування	Принципова умова в законодавчому підході [1, с.2] і як критерій у наукових узагальненнях [4, с.3]	Розмежування туризму й трудової міграції; юридична коректність супроводу туристів
Споживання комплексу послуг	Туризм пов'язаний із споживанням транспортних, готельних, екскурсійних та інших послуг [4, с.3]	Дає підставу розглядати туризм як індустрію та аналізувати ланцюги створення туристичного продукту
Економічна системність	Туризм описують як складну соціально-економічну систему та міжгалузеву взаємодію [4, с.8]	Обґрунтування мультиплікаторів, впливу на зайнятість, доходи територій і суміжні ринки

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4]

Отже, сутність сфери туризму доцільно визначати через поєднання кількох «опорних» підходів. Нормативний підхід забезпечує юридичну визначеність та однаковість тлумачень у регулюванні ринку [1, с.2]. Статистичний підхід дозволяє коректно вимірювати туристичні потоки й робити міжнародні порівняння, спираючись на поняття «відвідувача» та «звичного середовища» [2, с.11; 2, с.22]. Соціально-культурний та економічний підходи дають змогу розкрити туризм як форму споживання досвіду та як індустрію послуг із власною логікою попиту, конкуренції та створення туристичного продукту [4, с.5; 5, с.8]. Саме така

комбінована рамка є найпродуктивнішою для подальших розділів, де аналізуватимуться туристичні організації, менеджмент і результати діяльності компанії.

Окремий внесок у дослідження управлінсько-економічних аспектів сфери послуг здійснили представники наукової школи соціоекономіки та управління персоналом КНЕУ ім. В. Гетьмана – А. М. Колот, О. О. Герасименко [35, с. 47] розглядають менеджмент у сфері послуг через людиноцентричний підхід та концепцію якості трудового життя, а Г. С. Лопушняк, О. М. Поплавська [36, с. 5] акцентують на засадах соціальної безпеки організацій як основі розвитку персоналу та ефективності організаційної взаємодії.

У межах таких підходів туристична діяльність розглядається не лише як економічний процес створення й реалізації послуг, а як система взаємодії між підприємством, персоналом і споживачем, де ключову роль відіграють якість комунікації, сервісна культура та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вагомий внесок у розкриття соціально-економічних та управлінських аспектів туристичної діяльності зробили й інші представники цієї наукової школи. Зокрема, О. І. Кравчук досліджує цифрові технології рекрутингу персоналу в умовах цифрової трансформації [37, с.93]; І. С. Верховод обґрунтовує взаємозв'язок між розвитком туризму, економічним зростанням та сталим розвитком у XXI столітті [41, с. 16]; А. М. Шандар розкриває динаміку діяльності та перспективи розвитку сільського туризму в Україні [42, с. 79].

Сучасні трансформації соціально-трудової сфери, що безпосередньо впливають на управління туристичними організаціями, ґрунтовно опрацьовані А. М. Колотом у концепті «Праця 5.0» як новітній платформі соціально-трудового розвитку [43, с. 12].

У праці Г. С. Лопушняк обґрунтовано екосистемний підхід до стратегічного управління розвитком бізнесу [44, с. 3], що є особливо актуальним для туристичних компаній в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Такі підходи дають змогу розглядати менеджмент у туристичній сфері крізь

призму соціальної відповідальності, сталого розвитку та ефективного використання людського й територіального потенціалу.

Зіставлення вітчизняних і зарубіжних наукових підходів дозволяє зробити висновок про наявність різних акцентів у трактуванні сутності туризму. Українські дослідники переважно розглядають туризм як соціально-економічне явище, пов'язане з регіональним розвитком, просторовою організацією та функціонуванням туристичної інфраструктури, тоді як міжнародні організації та зарубіжні автори акцентують увагу на поведінці споживача, сервісних моделях, ланцюгах створення цінності та управлінні туристичним досвідом.

На нашу думку, для цілей даного дослідження доцільно трактувати туризм як адаптивну соціально-економічну систему послуг, результативність функціонування якої залежить від якості менеджменту, ефективності взаємодії учасників туристичного ринку та здатності туристичних організацій реагувати на зовнішні виклики.

1.2 Класифікація туризму та туристичних організацій

Класифікація туризму є необхідною умовою наукового аналізу туристичної сфери, оскільки вона дозволяє впорядкувати різноманітні форми туристичної діяльності, виявити специфіку попиту, визначити особливості організації туристичного продукту та обґрунтувати управлінські рішення на рівні держави й туристичних підприємств.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що багатовимірність туризму як соціально-економічного явища зумовлює існування кількох паралельних класифікацій, кожна з яких відображає певний аспект: просторовий, цільовий, організаційний, економічний або правовий [12; 13; 15, с. 73; 16, с. 22] [5, с.12].

Найбільш уживаною в науковій і практичній площині є класифікація туризму за напрямом туристичних потоків. Вона дозволяє аналізувати рух туристів між територіями, оцінювати вплив туризму на платіжний баланс держави та формувати державну політику підтримки туристичної інфраструктури. Згідно з цим підходом

виокремлюють внутрішній, в'їзний та виїзний туризм [2, с.19]. У внутрішньому туризмі туристи подорожують у межах власної країни, що сприяє регіональному розвитку та перерозподілу доходів між територіями. В'їзний туризм пов'язаний із прибуттям іноземних туристів і має важливе значення для формування валютних надходжень, тоді як виїзний туризм відображає споживчі можливості населення та ступінь інтеграції країни у світовий туристичний ринок.

Поряд із просторовою класифікацією вагоме значення має поділ туризму за метою подорожі, адже саме ціль визначає структуру туристичного продукту, набір послуг, рівень витрат і тривалість перебування туриста. У наукових джерелах найчастіше виокремлюють рекреаційний (відпочинковий), культурно-пізнавальний, діловий, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний та інші види туризму [6, с.34]. Така класифікація є особливо важливою для туристичних компаній, оскільки дозволяє сегментувати ринок, формувати спеціалізовані тури та адаптувати маркетингові стратегії до очікувань різних груп споживачів.

Для систематизації основних підходів до класифікації туризму доцільно узагальнити їх у порівняльній формі.

Таблиця 1.4 – Основні класифікації туризму за ключовими ознаками

Класифікаційна ознака	Види туризму	Характеристика та аналітичне значення
За напрямом туристичних потоків	Внутрішній, в'їзний, виїзний	Дозволяє оцінити просторовий рух туристів, вплив туризму на економіку держави та регіонів, валютні надходження і витрати [2, с.19]
За метою подорожі	Рекреаційний, культурно-пізнавальний, діловий, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний	Формує основу для сегментації попиту, розробки туристичного продукту та спеціалізації туристичних підприємств [6, с.34]
За тривалістю перебування	Короткостроковий, довгостроковий	Дає змогу аналізувати інтенсивність туристичних потоків, завантаженість інфраструктури та середні витрати туристів
За способом організації	Організований, неорганізований (самодіяльний)	Важливий для оцінки ролі туроператорів і турагентів, рівня сервісу та безпеки туристів
За способом пересування	Автомобільний, залізничний, авіаційний, морський	Впливає на структуру витрат, логістику туристичних потоків та екологічні наслідки туризму

Джерело: складено автором на основі [2; 5; 6]

Наведена класифікація демонструє, що жоден критерій не може вичерпно описати туризм як явище.

У практиці менеджменту туристичних компаній зазвичай використовується комбінація кількох ознак, що дозволяє точніше визначити цільову аудиторію та оптимізувати пропозицію послуг [7, с.41].

Окремим і не менш важливим елементом аналізу туристичної сфери є класифікація туристичних організацій.

Вона ґрунтується на функціональній ролі суб'єктів ринку та відображає структуру туристичної індустрії як системи взаємопов'язаних підприємств. Закон України «Про туризм» чітко розмежовує діяльність туроператорів і турагентів, визначаючи їхні функції, права та відповідальність [1, с.5].

Туроператор формує комплексний туристичний продукт, поєднуючи транспортні, готельні, екскурсійні та інші послуги, тоді як турагент здійснює посередницьку діяльність із реалізації цього продукту кінцевому споживачеві.

У наукових працях також підкреслюється, що туристичні організації не обмежуються лише туроператорами й турагентами.

До туристичної індустрії належать підприємства розміщення, харчування, транспортні компанії, екскурсійні бюро, а також органи державного управління й професійні об'єднання, які формують інституційне середовище туризму [5, с.19]. Такий розширений підхід дозволяє розглядати туризм як комплексну галузь економіки, де результат діяльності залежить від узгодженості дій багатьох суб'єктів.

Для узагальнення підходів до класифікації туристичних організацій доцільно подати їх у систематизованому вигляді.

Таблиця 1.5 – Класифікація туристичних організацій у системі туристичної індустрії

Критерій класифікації	Типи туристичних організацій	Роль у функціонуванні туристичної сфери
За функціональною роллю	Туроператори, турагенти	Формування та реалізація туристичного продукту, координація послуг різних постачальників [1, с.5]
За видом наданих послуг	Підприємства розміщення, харчування, транспорту, екскурсійного обслуговування	Забезпечення окремих елементів туристичного продукту та якості сервісу [5, с.19]
За формою власності	Державні, приватні, комунальні	Визначає механізми управління, джерела фінансування та стратегічні цілі діяльності
За масштабом діяльності	Малі, середні, великі	Впливає на організаційну структуру, можливості інвестування та конкурентні переваги
За рівнем спеціалізації	Універсальні, спеціалізовані	Дозволяє орієнтуватися на масовий або нішевий ринок туристичних послуг

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 6]

Аналіз наведених класифікацій свідчить, що туристичні організації функціонують у складному середовищі, де ефективність менеджменту залежить від правильного визначення місця підприємства в системі туристичної індустрії. Вибір організаційної моделі, рівня спеціалізації та партнерських зв'язків безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичної компанії та її здатність адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури [7, с.41].

Отже, класифікація туризму та туристичних організацій виконує не лише описову, а й прикладну функцію. Вона створює аналітичну основу для дослідження менеджменту в туристичній сфері, дозволяє обґрунтувати стратегічні рішення та є необхідним етапом подальшого аналізу діяльності конкретної туристичної компанії. Саме з урахуванням видів туризму й типів туристичних організацій у наступних розділах роботи буде розглядатися специфіка управління та оцінюватися стан менеджменту в обраній компанії.

Класифікація туризму відіграє суттєву роль у практичній діяльності туристичної сфери, оскільки саме вона створює основу для впорядкування різноманітних туристичних процесів і явищ. Завдяки класифікації стає можливим

більш обґрунтовано вирішувати питання територіальної організації туризму, визначати напрями розвитку матеріально-технічної бази, аналізувати та прогнозувати попит, формувати ринок туристичних послуг і забезпечувати ефективне виробництво та реалізацію туристичного продукту. Крім того, чітке розуміння видів і форм туризму дозволяє належним чином організовувати процес обслуговування туристів з урахуванням їхніх очікувань і потреб.

У науковому розумінні класифікація в туризмі означає поділ цього явища на окремі форми та види залежно від обраного основного показника, тобто критерію. Саме критерій визначає логіку такого поділу й дозволяє виділити характерні риси кожної форми або виду туристичної діяльності. Водночас слід враховувати, що туризм як складне соціально-економічне явище поєднує в собі різні ознаки, які часто перетинаються між собою.

Практика свідчить, що виділити форми та види туризму в абсолютно «чистому» вигляді майже неможливо, оскільки в реальних умовах одна туристична подорож може одночасно поєднувати кілька характеристик. Саме з цієї причини у світовій теорії та практиці не існує єдиної універсальної класифікації туризму. Різні наукові школи та автори пропонують власні підходи до класифікації, які можуть мати певні відмінності, однак загалом вони не суперечать одна одній і ґрунтуються на спільному розумінні сутності туристичної діяльності.

Одним із важливих підходів є поділ туризму за формою організації подорожей. У цьому контексті туризм може здійснюватися у форматі групових поїздок, індивідуальних подорожей, поєднання індивідуального придбання туру з груповим обслуговуванням, а також у межах сімейних поїздок. Такий поділ дозволяє враховувати особливості організації сервісу, рівень персоналізації послуг і характер взаємодії між туристами під час подорожі.

Поряд із цим туризм може класифікуватися за низкою інших критеріїв, які відображають різні сторони туристичної діяльності. Зокрема, у класифікації враховуються цілі подорожі, напрям і характер туристичних потоків, масштаби територіального охоплення, способи пересування та використання транспортних засобів, тривалість поїздки, сезонність, соціально-демографічні характеристики

учасників подорожі, рівень організованості, а також особливості організації продажу туру й туристичного обслуговування. Кожен із цих критеріїв дає змогу глибше проаналізувати туристичну діяльність і врахувати її специфіку в управлінських рішеннях.

Особливе значення серед усіх критеріїв має мета подорожі, оскільки саме вона є визначальною при формуванні туристичного туру, виборі маршруту та організації відповідного рівня сервісу. Мета подорожі безпосередньо впливає на зміст туристичного продукту, набір послуг і характер вражень, які отримує турист, тому вона фактично задає напрям усієї управлінської логіки в туризмі.

Водночас у реальному житті туристична подорож може мати не одну, а кілька цілей одночасно. Проте навіть за наявності кількох мотивів завжди існує одна провідна мета, яка стає вирішальною у виборі місця відпочинку чи подорожі. Саме вона спонукає туриста скористатися конкретною пропозицією та визначає його очікування від поїздки. Чим більш різноманітною та гнучкою є туристична пропозиція, тим вища ймовірність того, що її окремі складові зможуть максимально відповідати домінуючій меті подорожі конкретного туриста і забезпечити його задоволення від отриманого туристичного досвіду.

На нашу думку, нормативно-методичний інструментарій менеджменту туристичної компанії доцільно розглядати як багаторівневу систему, що поєднує нормативно-правові засади регулювання туристичної діяльності, методологічні підходи до організації управління та прикладні інструменти оцінювання й прийняття управлінських рішень. Така структура дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, підвищити якість сервісу, знизити ризики операційних помилок і забезпечити адаптивність туристичної компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У структурі нормативно-методичного інструментарію доцільно виокремлювати три взаємопов'язані рівні: нормативно-правовий, який включає законодавчі та регуляторні акти у сфері туризму, захисту прав споживачів, реклами та персональних даних; методологічний, що охоплює системний, процесний і ситуаційний підходи до управління [43, с. 12]; а також прикладний рівень, який

представлений інструментами SWOT- і PESTEL-аналізу, KPI-моделями, BSC, функціональним аналізом, бенчмаркінгом та іншими методами оцінювання ефективності менеджменту. Саме поєднання цих рівнів формує комплексну систему управління туристичною компанією та забезпечує можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.3 Нормативно-методичний інструментарій менеджменту в сфері туризму

Менеджмент у туризмі має виразну галузеву специфіку, оскільки туристичний продукт є комплексом послуг і вражень, що формуються одночасно багатьма учасниками ринку (туроператор, турагент, готель, транспорт, екскурсійні служби, страхові та інші партнери).

Це означає, що управління в туризмі набуває мережевого характеру: результат для клієнта залежить не лише від внутрішніх процесів компанії, а й від узгодженості дій партнерів у ланцюгу надання послуг [5, с.19].

Додатково туристичний бізнес є високочутливим до зовнішнього середовища (безпека, транспортні обмеження, зміни в правилах перетину кордонів, валютні коливання, сезонність попиту), тому менеджмент у цій сфері має посилену функцію ризик-менеджменту та кризової готовності [7, с.214].

На рівні базових ознак туристичних послуг менеджмент стикається з типовими для сфери послуг властивостями (нематеріальність, невіддільність виробництва й споживання, мінливість якості, небережуваність), однак у туризмі ці характеристики проявляються сильніше через “комплексність” туристичного продукту та високий вплив людського фактора.

Турист купує переважно не “товар”, а очікування безпечної та організованої подорожі, де особливо важливі довіра до компанії, прозорість умов договору та гарантії виконання зобов’язань [1, ст. 20]. У міжнародній статистичній та методичній традиції туризм розглядають як соціальне, культурне й економічне

явище, пов'язане з переміщенням людей поза межі звичного середовища, що формує специфіку попиту, поведінкових моделей і структури витрат [2, с.11].

Перед тим як переходити до управлінських інструментів, доцільно систематизувати ключові особливості туристичних послуг та їх наслідки для менеджменту.

Таблиця 1.6 – Галузеві особливості туристичних послуг і управлінські наслідки

Особливість туристичних послуг	Як проявляється у туризмі	Управлінський наслідок для туристичної компанії
Комплексність туристичного продукту	Один тур об'єднує транспорт, проживання, трансфери, екскурсії, страхування, супровід та інші компоненти [7, с.118]	Потрібні партнерські договори, стандарти взаємодії, контроль якості по всьому ланцюгу послуг, управління постачальниками
Нематеріальність і “продаж очікувань”	Турист купує наперед досвід і гарантію організації; оцінка якості часто відбувається після споживання [5, с.45]	Посилюється роль бренду, репутації, комунікацій, деталізації умов договору, роботи з відгуками та претензіями
Мінливість якості через людський фактор	Якість залежить від персоналу компанії і партнерів (гідів, ресепшену, перевізників) [7, с.207]	Потрібні навчання, регламенти сервісу, скрипти комунікацій, система оцінювання якості (NPS/CSAT), аудит партнерів
Незбережуваність (перишабіліті)	Нереалізовані місця в турі або номери “втрачаються” як дохід [5, с.76]	Важливі управління бронюваннями, yield/revenue management, гнучке ціноутворення, акції “раннє бронювання/last minute”
Сезонність попиту	Пікові навантаження у “високий сезон” і просідання в “низький сезон” [6, с.88]	Планування персоналу та витрат, формування міжсезонних продуктів, диверсифікація напрямів, фінансові резерви
Підвищені вимоги до безпеки	Туризм пов'язаний із переміщеннями, ризиками здоров'ю/майну та форс-мажорами [1, ст. 20]	Антикризові протоколи, страхування, інформування туристів, контроль надійності постачальників, план евакуації/альтернатив

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 5; 6]

З наведеного видно, що ключовою відмінністю туристичного менеджменту є одночасне управління сервісом, партнерською мережею та ризиками.

У практиці туристичних компаній це реалізується через поєднання операційного менеджменту (бронювання, логістика, супровід), маркетинг-менеджменту (просування й комунікації), фінансового менеджменту (керування

платежами, резервами та маржею) і комплаєнсу (дотримання правових вимог та стандартів) [5, с.19; 7, с.214].

Важливою особливістю сфери туризму є висока нормативна насиченість. Туристичні компанії працюють у середовищі, де правові вимоги регламентують не лише “факт” діяльності, а й зміст договорів, порядок надання інформації туристу, відповідальність сторін, правила реклами та обробку персональних даних.

Базовим актом є Закон України «Про туризм», який визначає суб'єктів туристичної діяльності, вимоги до договору на туристичне обслуговування та відповідальність за шкоду, заподіяну туристу [1, ст. 20].

На практиці це означає, що менеджмент має організувати роботу так, щоб умови туру були чітко зафіксовані, клієнт був належно поінформований, а у випадку порушень існував механізм врегулювання претензій.

Крім спеціального туристичного закону, діяльність компаній у туризмі безпосередньо “перехрещується” із законодавством про захист прав споживачів (як у частині інформування, так і в частині механізмів захисту прав клієнта), рекламним законодавством (вимоги до правдивості та недопущення введення в оману), а також законом про персональні дані (оскільки туристичні компанії збирають дані для бронювань, страхування, перетину кордонів тощо) [10, ст. 15; 8, ст. 7; 9, ст. 6].

У європейській практиці додатковим орієнтиром у сфері “пакетних” туристичних послуг є Директива (ЄС) 2015/2302, яка встановлює підвищені вимоги до інформування, відповідальності організаторів і захисту туристів у разі проблем із послугами [8, с.1].

Щоб показати, як саме нормативна база впливає на управління, доцільно структурувати її як “карту комплаєнсу” для туристичної компанії.

Таблиця 1.7 – Нормативно-правова база менеджменту в туризмі: ключові вимоги та управлінські дії

Нормативний документ	Що регулює для туристичної компанії	Управлінська дія/процедура для виконання
Закон України «Про туризм» [1]	Статус суб'єктів турдіяльності, договір на туристичне обслуговування, відповідальність, інформування туриста [1, ст. 20]	Стандартизовані договори, чек-листи інформування, регламент претензій, контроль виконання програми туру
Закон України «Про захист прав споживачів» [10]	Гарантії прав клієнта як споживача послуг, вимоги до інформації, відповідальність за порушення [10, ст. 15]	Політика “customer care”, прозорі умови повернень/компенсацій, навчання персоналу щодо прав споживачів
Закон України «Про рекламу» [8]	Вимоги до реклами, недопущення введення в оману, правила мови реклами та відповідальність [8, ст. 7]	Юридичний перегляд рекламних матеріалів, контроль правдивості тверджень (ціна, умови), архівування макетів
Закон України «Про захист персональних даних» [9]	Законні підстави обробки, права суб'єктів даних, вимоги до безпеки та організації процесів [9, ст. 6]	Політика конфіденційності, згоди/підстави обробки, обмеження доступу, журнал обробок, кібербезпека
Директива (ЄС) 2015/2302 [7] (як орієнтир)	Пакетні подорожі, підвищені вимоги до інформування та захисту туристів [8, с.1]	Внутрішні стандарти інформування “до продажу”, прозорі умови відповідальності, алгоритми дій у разі збоїв послуг

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 8; 9; 10]

На практиці комплаєнс у туризмі тісно пов'язаний із якістю сервісу: чітко організований договірний та інформаційний контур зменшує конфліктність із клієнтами, а стандарти реклами й даних знижують юридичні та репутаційні ризики. Для менеджменту це означає, що юридичні процедури не можуть бути “додатком” після продажу – вони мають бути інтегровані у процеси маркетингу, продажів, бронювання та супроводу туристів [7, с.214].

Ще одна специфічна риса туризму – необхідність управління якістю в ситуації, коли кінцевий результат формується “на стику” багатьох послуг і подій. У підручниках з туристичного бізнесу підкреслюється, що сервісна модель у туризмі повинна включати стандарти обслуговування, контроль партнерів, систему зворотного зв'язку і механізм реагування на відхилення (затримки рейсів, зміни готелю, погіршення умов туру тощо) [7, с.207].

При цьому важливим є управління очікуваннями клієнта: різниця між “обіцяним” і “отриманим” прямо впливає на лояльність, повторні покупки та репутацію компанії [6, с.45].

З огляду на підвищену ризиковість туристичних подорожей, у менеджменті туризму виділяють спеціальний блок антикризового управління. До нього належать сценарне планування, комунікаційні протоколи, страхові механізми, резервування альтернативних постачальників та готовність швидко перебудовувати маршрут/пакет послуг.

Законодавчі норми щодо відповідальності за шкоду туристу підсилюють актуальність таких процедур, оскільки ризикова подія може мати не лише операційні, а й юридичні наслідки для компанії [1, ст. 20].

У європейській регуляторній логіці додатково акцентується відповідальність організатора пакетної подорожі за належне виконання включених послуг, що підштовхує менеджмент до більш жорстких стандартів контролю якості та договірної дисципліни з партнерами [8, с.1].

Щоб показати управлінську “практику” у туризмі, доцільно узагальнити ключові управлінські напрями й типові інструменти.

Таблиця 1.8 – Основні напрями менеджменту туристичної компанії та типові інструменти

Напрямок менеджменту	Зміст управлінських рішень	Приклади інструментів/документів
Операційний менеджмент (бронювання і виконання туру)	Узгодження послуг і графіків, координація партнерів, контроль виконання програми [7, с.118]	CRM/система бронювання, чек-листи туру, SLA з партнерами, маршрутні листи, протоколи змін
Менеджмент якості сервісу	Стандарти обслуговування, робота зі скаргами, контроль якості партнерів [7, с.207]	Стандарти сервісу, NPS/CSAT-опитування, аудит готелів/перевізників, регламент претензій
Маркетинг-менеджмент	Сегментація, позиціонування, комунікації, ціноутворення та продаж	Контент-план, performance-кампанії, офери, пакети, правила реклами (комплаєнс) [8, ст. 7]
Фінансовий менеджмент	Управління маржею, передоплатами, поверненнями, сезонністю, резервами	Бюджетування, cash-flow, політика авансів/повернень, аналіз рентабельності напрямів [5, с.76]
HR-менеджмент і навчання	Підбір персоналу, стандарти комунікацій, розвиток компетенцій сервісу	Скрипти консультацій, тренінги, KPI менеджерів продажу, оцінка якості консультацій

Продовження таблиці 1.8

Ризик- і кризовий менеджмент	Форс-мажори, безпека туристів, альтернативні рішення, комунікація в кризі	Антикризові сценарії, “план Б” постачальників, страхові пакети, внутрішні інструкції реагування
Комплаєнс і захист даних	Дотримання законів, захист прав споживачів і персональних даних [9, ст. 6; 10, ст. 15]	Політики, юридичний контроль договорів і реклами, журнали обробки даних, контроль доступів

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 8; 9; 10]

На нашу думку, сучасний туризм доцільно розглядати не лише як форму переміщення чи відпочинку, а як складну систему соціально-економічних взаємодій, у межах якої поєднуються інтереси споживачів, туристичних підприємств, держави та регіональної інфраструктури. Саме така багатовимірність зумовлює необхідність застосування комплексних підходів до управління туристичною діяльністю та формування туристичного продукту.

Отже, менеджмент у туризмі характеризується поєднанням сервісної логіки (управління якістю та очікуваннями), мережевої координації (управління партнерськими ланцюгами) та посиленого комплаєнсу (договірні, рекламні, споживчі й дані). Особлива роль нормативно-правової бази полягає в тому, що вона визначає не лише “рамки” діяльності, а й конкретні управлінські процедури: від змісту договору і порядку інформування до правил реклами й організації обробки персональних даних [1, ст. 20; 8, ст. 7; 9, ст. 6].

Саме тому подальший аналіз менеджменту в обраній туристичній компанії доцільно здійснювати через призму відповідності процесів вимогам законодавства та здатності системи управління забезпечувати стабільну якість сервісу в умовах сезонності й ризиків [7, с. 214].

Для забезпечення об’єктивності та послідовності дослідження доцільно застосувати комплекс взаємодоповнювальних методик, які дають змогу одночасно описати особливості туристичної компанії як суб’єкта ринку, оцінити логіку управління та визначити практичні напрями удосконалення менеджменту.

Вибір таких методик зумовлений специфікою туристичної сфери як індустрії послуг, де результат залежить від якості сервісу, узгодженості партнерських

взаємодій, стабільності операційних процесів, а також від впливу сезонності, регуляторних вимог і зовнішніх ризиків.

Передусім використовується аналіз відкритої інформації та контент-аналіз, що передбачає систематичне опрацювання даних з офіційних ресурсів компанії, публічних реєстрів, партнерських платформ, профільних публікацій та відкритих звітів.

Така методика дозволяє коректно сформувати фактологічну основу дослідження, виокремити ключові параметри діяльності, напрями роботи, географію та продуктову структуру, а також підтвердити висновки посиланнями на джерела.

Вона є доцільною для туристичної компанії, адже значна частина відомостей про послуги, канали продажу, співпрацю з партнерами та стандарти обслуговування представлена у публічному доступі.

З метою впорядкування отриманих фактів застосовується структурно-логічний метод і системний підхід.

Їх використання дозволяє розглядати компанію не як набір окремих функцій, а як систему взаємопов'язаних елементів, де управлінські рішення впливають на результат через організаційну структуру, персонал, процеси продажу, бронювання, взаємодію з постачальниками, сервісну підтримку клієнтів та фінансові потоки.

Системний підхід є особливо важливим у туризмі, оскільки туристичний продукт формується на стику багатьох послуг, і навіть один слабкий елемент у ланцюгу може суттєво знизити загальну якість клієнтського досвіду.

Для виявлення управлінської логіки та оцінки якості управління доцільно застосувати функціональний аналіз менеджменту, який передбачає дослідження реалізації ключових функцій управління: планування, організації, мотивації, координації та контролю. На практиці це дає змогу визначити, як компанія формує цілі та плани, як організує роботу підрозділів і взаємодію з партнерами, яким чином забезпечує дисципліну виконання програм турів, як контролює якість сервісу та реагує на скарги чи відхилення від стандартів.

Функціональний аналіз дає підстави не лише описати управління, а й аргументовано визначити сильні й проблемні зони.

Паралельно застосовується процесний підхід, оскільки в туристичній діяльності ключову роль відіграють наскрізні процеси, які проходять через кілька підрозділів і партнерів: формування туристичного продукту, бронювання, узгодження умов із постачальниками, інформування клієнта, супровід під час подорожі, робота з форс-мажорами та післяпродажне обслуговування.

Процесний підхід дозволяє оцінити узгодженість, швидкість, прозорість і керованість цих процесів, а також виявити “вузькі місця”, де виникають затримки, конфлікти відповідальності, ризики помилок або зниження якості.

Щоб врахувати вплив зовнішнього середовища на управлінські рішення, доцільно використати PEST-аналіз як методику систематизації політико-правових, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Для туристичної компанії це має практичне значення, оскільки її результати залежать від регуляторних вимог і змін у правилах подорожей, макроекономічної ситуації та купівельної спроможності клієнтів, соціальних трендів у споживанні туристичних послуг і цифровізації продажів, сервісу та комунікацій.

PEST-аналіз дозволяє не просто перелічити фактори, а показати їхній вплив на управління, ризики та потребу в адаптації бізнес-процесів.

Для узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників та формування логіки управлінських висновків застосовується SWOT-аналіз.

Ця методика дає змогу структуровано визначити сильні сторони компанії, її слабкі місця, можливості ринку та загрози середовища, а також побачити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями й результатами. SWOT-аналіз є доцільним для туристичної сфери, бо дозволяє поєднати сервісні, операційні, організаційні та маркетингові аспекти в єдиній аналітичній рамці.

Оскільки частина характеристик управління в туристичній компанії має якісний характер і не завжди може бути повністю виміряна лише цифрами, доцільним є застосування експертно-аналітичного оцінювання та шкалювання.

Воно передбачає оцінку таких параметрів, як клієнтоорієнтованість сервісу, керованість партнерської мережі, узгодженість процесів, рівень стандартизації обслуговування, готовність до кризових ситуацій, якість комунікацій із клієнтом.

У межах цієї методики показники можуть оцінюватися за уніфікованою шкалою, що забезпечує порівнюваність, логічність висновків і можливість обґрунтовано визначити резерви вдосконалення.

Для підтвердження висновків та підвищення обґрунтованості результатів доцільно застосовувати порівняльний аналіз і бенчмаркінг, коли ключові параметри діяльності компанії зіставляються з типовими практиками ринку або з узагальненими підходами, що описані в наукових джерелах.

Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки управлінська модель відповідає галузевим стандартам, які рішення є конкурентними, а які потребують модернізації.

Поєднання зазначених методик забезпечує логічну послідовність дослідження: від збирання та систематизації фактів – до аналізу управлінських функцій і процесів, врахування впливу зовнішнього середовища, узагальнення сильних і слабких сторін та формування аргументованих управлінських висновків.

Саме така методична база дозволяє надалі обґрунтовувати напрями удосконалення менеджменту, спираючись на виявлені причини проблем, реальні умови функціонування туристичної компанії та вимоги ринку туристичних послуг.

У сучасних умовах функціонування туристичних компаній особливого значення набуває формування цілісної системи нормативно-методичного забезпечення менеджменту.

Туристична діяльність характеризується високою залежністю від правового регулювання, рівня організації внутрішніх процесів, якості сервісу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Саме тому ефективний менеджмент у сфері туризму потребує поєднання нормативно-правових засад, сучасних методологічних підходів та прикладних управлінських інструментів, що забезпечують координацію діяльності туристичної компанії та підтримку її конкурентоспроможності.

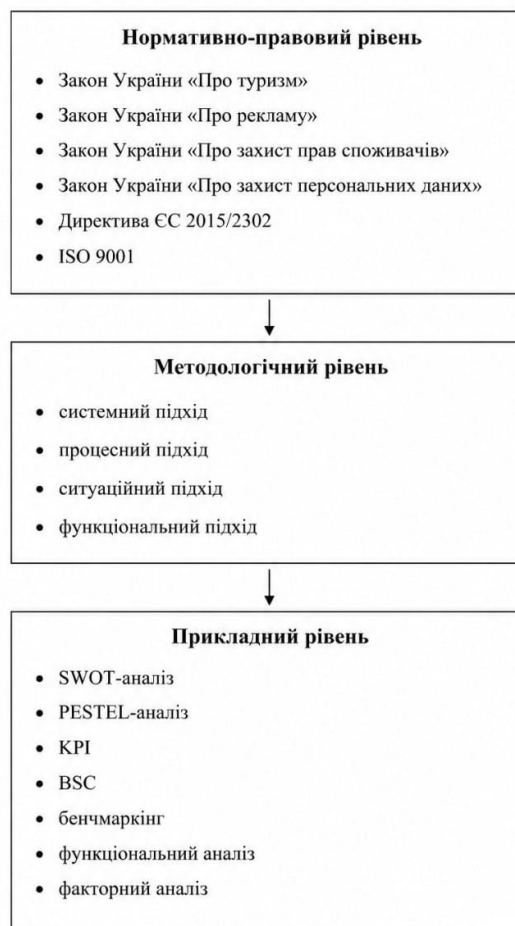


Рисунок 1.1 – Нормативно-методичний інструментарій менеджменту туристичної компанії

Джерело: розроблено автором

Наведена структура демонструє, що система менеджменту туристичної компанії формується на основі взаємодії трьох ключових рівнів.

Нормативно-правовий рівень визначає правові межі та стандарти функціонування туристичної діяльності.

Методологічний рівень забезпечує наукові підходи до організації управлінських процесів.

Прикладний рівень охоплює інструменти аналізу, оцінювання та прийняття управлінських рішень, які використовуються для забезпечення ефективності діяльності туристичної компанії.

Комплексне поєднання зазначених елементів дозволяє підвищити якість управління, забезпечити стабільність бізнес-процесів та посилити адаптивність підприємства до сучасних викликів туристичного ринку.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «CORAL TRAVEL UKRAINE»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності компанії «Coral Travel Ukraine»

Організаційно-економічна характеристика компанії «Coral Travel Ukraine» доцільна як стартова база для подальшого аналізу менеджменту, оскільки саме вона задає «рамку» для інтерпретації управлінських рішень: хто є суб'єктом господарювання, яким є його правовий статус, масштаби діяльності, кадрова база, фінансові результати та фінансова стійкість [23; 20; 25]. Для цього підпункту застосовано контент-аналіз відкритої інформації та систематизацію фактів (структурно-логічний і системний підхід), що дозволяє сформувати цілісне уявлення про компанію як про керовану соціально-економічну систему [4; 5].

У контексті правової ідентифікації важливо зафіксувати, що діяльність «Coral Travel Ukraine» у досліджуваному розрізі описується через юридичну особу ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ», що є типовою організаційно-правовою формою для туристичного бізнесу в Україні [18]. Такий статус означає, що компанія веде діяльність у межах законодавства про господарські товариства та несе відповідальність у межах власного майна, а управління реалізується через призначеного керівника та визначені механізми корпоративного контролю. Також важливо, що юридична адреса, контактні дані, КВЕД і податковий статус [17, ст. 4] [34] формують організаційну інфраструктуру роботи із клієнтами та партнерами, а отже впливають на операційні процеси, документообіг і комплаєнс [19; 20; 21].

Щоб чітко зафіксувати базові організаційні параметри компанії та зробити їх зручними для подальших посилань у розділі 2, узагальнимо ключові реєстраційні та організаційні дані у таблиці 2.1. Саме у таблиці 2.1 відображено ідентифікаційні

реквізити, управлінський контур, адресу та профіль діяльності компанії, що дозволяє надалі логічно переходити до аналізу менеджменту як системи функцій і процесів.

Таблиця 2.1 – Реєстраційно-організаційна характеристика ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» (Coral Travel Ukraine)

Показник	Значення
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»
Скорочене найменування	ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»
Код ЄДРПОУ	35649894
Дата державної реєстрації	30.01.2008
Статус юридичної особи	Зареєстровано (актуальність даних: 22.02.2026)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	1 000 000,00 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	79.12 Діяльність туристичних операторів
Керівник	Прокопенко Тетяна Петрівна
Головний бухгалтер / уповноважена на звітність	Білай Олена Вікторівна (станом на 17.10.2025)
Місцезнаходження	Україна, 01054, м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, буд. 24
Контакти	info@coraltravel.ua; +38(044) 495-82-80
Податковий статус (ПДВ)	Дійсне свідоцтво ПДВ; ППН 356498926595; дата реєстрації платником ПДВ – 27.02.2008
Дані щодо єдиного податку	Відомості про дійсне свідоцтво єдиного податку відсутні в базі

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 21; 25; 26]

Як видно з таблиці 2.1, компанія є доволі «зрілою» за віком реєстрації (з 2008 року), що зазвичай означає наявність сформованих процедур, накопиченого досвіду роботи з партнерами, сталих продуктів і організаційної пам'яті. Водночас саме в туризмі «вік компанії» не гарантує стабільності результатів, оскільки сектор є циклічним і ризиковим, тому наступним кроком є фокус на власності та управлінні: хто ухвалює рішення, хто має вирішальний вплив, і як може проявлятися корпоративна логіка у менеджменті [25; 26].

Для управлінського аналізу особливо важливо, що структура власності напряму визначає контури стратегічного контролю, стиль управління та можливості швидкого ухвалення рішень. Якщо компанія має концентровану структуру власності з прямими бенефіціарами-фізичними особами, то управління

часто є більш централізованим, з коротшим ланцюгом узгоджень, але з потенційними ризиками «залежності» від ключових осіб у кризові періоди. Щоб чітко зафіксувати розподіл часток і бенефіціарний контроль, наведемо відповідні дані у таблиці 2.2. Саме у таблиці 2.2 показано, що вирішальний вплив здійснюється прямим способом і належить двом бенефіціарам із вагомими частками.

Організаційна структура управління ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» побудована за лінійно-функціональним типом і охоплює п'ять основних блоків, підпорядкованих директору: комерційний (відділ продажів, агентська мережа), операційний (бронювання, оформлення турів), сервісний (робота з клієнтами, претензії, контроль якості), маркетинговий (просування, PR, реклама) та адміністративний (бухгалтерія, юридична служба, HR).

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій менеджменту: комерційний і маркетинговий блоки реалізують планування і просування продажів; операційний – організацію і координацію; сервісний – контроль якості; адміністративний – забезпечення фінансової, кадрової та правової підтримки діяльності компанії.

Лінійно-функціональна модель є характерною для туристичних операторів середнього масштабу, оскільки дозволяє поєднувати централізоване ухвалення управлінських рішень із функціональною спеціалізацією окремих підрозділів.

Детальна схема організаційної структури з посадами наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1– Організаційна структура компанії

Джерело: побудовано автором на основі [25; 26]

Організаційна структура Coral Travel Ukraine побудована за функціональним принципом управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між окремими структурними підрозділами підприємства та ефективну координацію управлінських процесів. Центральне місце в системі управління займає директор (генеральний менеджер), який здійснює стратегічне керівництво діяльністю компанії, контролює виконання основних бізнес-процесів та координує взаємодію між усіма підрозділами підприємства. Така структура дозволяє забезпечити стабільність функціонування туристичної компанії, оперативність прийняття рішень та ефективний контроль за реалізацією туристичних послуг.

Відділ продажу є одним із ключових структурних елементів компанії, оскільки саме він забезпечує формування доходів підприємства через реалізацію туристичних продуктів. Менеджери з туризму здійснюють підбір турів, консультування клієнтів, оформлення договорів та супровід туристів на всіх етапах обслуговування. Окремий напрям роботи з клієнтами спрямований на підтримання високого рівня сервісу, обробку звернень, вирішення проблемних ситуацій та формування позитивного іміджу компанії.

Маркетинговий відділ відповідає за просування бренду Coral Travel Ukraine на туристичному ринку, формування рекламної політики та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Значну роль у сучасних умовах відіграє напрям SMM та реклами, який забезпечує цифрове просування туристичних послуг через соціальні мережі, інтернет-рекламу та онлайн-комунікації з потенційними клієнтами. Це сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню впізнаваності компанії на ринку туристичних послуг.

Відділ бронювання та роботи з партнерами забезпечує організацію взаємодії з туроператорами, готелями, транспортними компаніями та іншими контрагентами туристичної сфери. Основними функціями підрозділу є бронювання турів, координація партнерських зв'язків, контроль виконання договірних умов та забезпечення безперервності процесу надання туристичних послуг. Фінансово-бухгалтерський відділ здійснює фінансове планування, ведення бухгалтерського

обліку, контроль грошових потоків і формування фінансової звітності підприємства.

HR та адміністративний відділ відповідає за кадрове забезпечення діяльності компанії, організацію внутрішньої документації, підбір персоналу та підтримання належних умов праці. Юридичний та комплаєнс-відділ забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, контроль відповідності внутрішніх процесів вимогам законодавства та мінімізацію правових ризиків у діяльності компанії. Загалом представлена організаційна структура характеризується чіткою системою підпорядкування та дозволяє забезпечити ефективне управління всіма напрямками діяльності Coral Travel Ukraine.

Таблиця 2.2 – Структура власності та кінцеві бенефіціарні власники ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

Учасник / КБВ	Статус у структурі	Частка у статутному капіталі	Внесок до статутного фонду	Характер контролю
Прокопенко Тетяна Петрівна	Засновник / КБВ	49%	490 000,00 грн	Прямий вирішальний вплив
Козій Наталія Юріївна	Засновник / КБВ	39%	390 000,00 грн	Прямий вирішальний вплив

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 25; 26]

Показники таблиці 2.2 свідчать, що контроль над компанією є переважно «власницьким» і сконцентрованим, а отже у подальших підпунктах логічно аналізувати менеджмент крізь призму централізації управлінських рішень, ролі керівника та узгодженості внутрішніх процесів із позицією власників. Така структура також важлива для оцінки ризиків: у туристичній сфері з її високою залежністю від зовнішніх факторів (сезонність, обмеження, платоспроможність попиту) компанії з концентрованим контролем можуть швидше адаптуватися, але одночасно потребують формалізованих процедур контролю, щоб уникати «ручного» управління в операційних питаннях [5; 5; 17].

Після уточнення організаційної та власницької бази ключовим елементом організаційно-економічної характеристики є аналіз масштабів діяльності через фінансові результати та ресурсну базу. У туризмі фінансові показники варто інтерпретувати з урахуванням специфіки галузі: частина операцій проходить через аванси, бронювання, розрахунки з партнерами та відображається у зобов'язаннях і дебіторській/кредиторській заборгованості, а фінансовий результат може суттєво коливатися залежно від сезону та зовнішніх подій. Саме тому для коректної оцінки важливо розглядати динаміку кількох років, а не одного періоду.

Для систематизації динаміки сформуємо таблицю 2.3, де відображені ключові фінансові показники за 2020–2024 роки. У таблиці 2.3 можна побачити одночасно: як змінювалися доходи, прибутковість, активи та зобов'язання, і як це формує загальну економічну «картину» компанії.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Доходи (чистий дохід від реалізації)	37 555	73 944	5 216	6 356	43 637
Чистий прибуток (збиток)	11	1 872	-2 204	-8 686	102
Активи	269 392	263 546	352 386	381 084	404 162
Зобов'язання	282 343	273 725	364 769	402 153	425 129
Чиста маржа (NPM), %	0,0	2,5	-42,2	-136,7	0,2
Рентабельність активів (ROA), %	0,0	0,7	-0,6	-2,3	0,0

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27]

Дані таблиці 2.3 демонструють виразну нерівномірність фінансових результатів у часовому розрізі, що є типовим для туристичної сфери у періоди підвищеної турбулентності ринку. Зокрема, доходи компанії у 2021 році досягли 73 944 тис. грн, тоді як у 2022 році відбулося різке скорочення до 5 216 тис. грн, а у 2023 році – лише часткове відновлення до 6 356 тис. грн. Водночас у 2024 році спостерігається суттєве відновлення виручки до 43 637 тис. грн, що вказує на відновлення попиту/операційної активності або зміну структури реалізації туристичних продуктів. Такий «провал–стабілізація–відновлення» є важливою вихідною передумовою для аналізу менеджменту у підпункті 2.2, оскільки управлінські рішення в кризовий і посткризовий період зазвичай концентруються

на збереженні ліквідності, перебудові процесів продажу та контролі витрат [25; 26; 27].

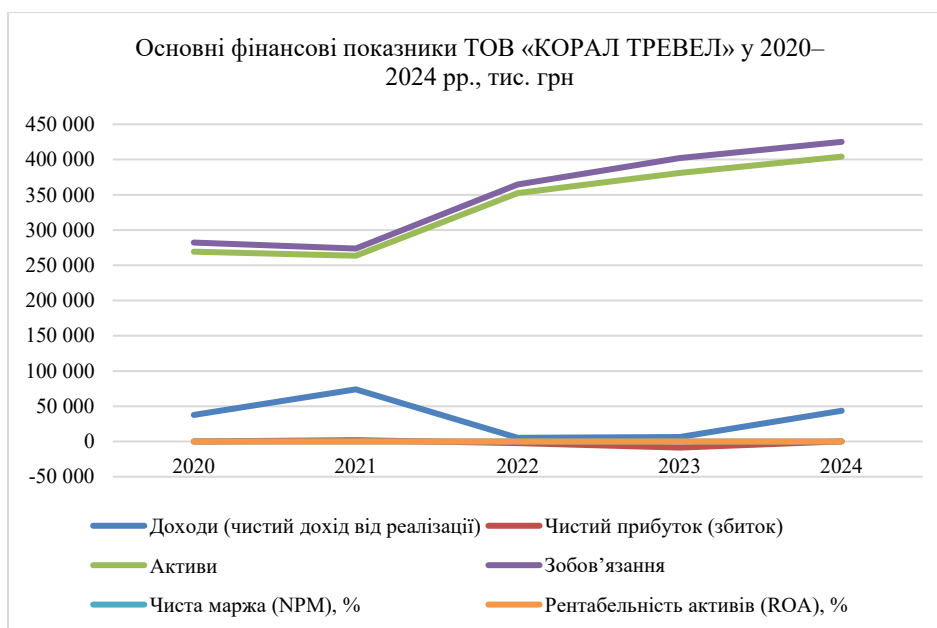


Рисунок 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [25; 26; 27]

Паралельно з коливанням доходів у таблиці 2.3 простежується динаміка прибутковості: у 2022 році зафіксовано чистий збиток -2 204 тис. грн, у 2023 році збиток поглибився до -8 686 тис. грн, а у 2024 році компанія вийшла на позитивний результат (102 тис. грн). Хоча прибуток 2024 року є невеликим, сам факт переходу в «плюс» у поєднанні зі зростанням доходів є важливим сигналом про часткову стабілізацію діяльності. У тій же таблиці 2.3 видно, що чиста маржа (NPM) у 2023 році є суттєво негативною (-136,7%), а в 2024 році повертається до близьких до нуля значень (0,2%), що підтверджує загальну тенденцію виходу з гостро збиткового режиму до режиму мінімальної прибутковості [5; 14].

Окремої уваги заслуговує ресурсна база, відображена через активи та зобов'язання. За даними таблиці 2.3 активи зростали з 269 392 тис. грн у 2020 році до 404 162 тис. грн у 2024 році, що свідчить про наявність значної «масштабності» балансу, типової для компаній, у яких значну роль відіграють розрахунки з контрагентами, аванси, витрати майбутніх періодів та інші статті оборотних активів. Одночасно зобов'язання також зростають і у 2024 році становлять 425 129

тис. грн, що перевищує активи, а це є індикатором підвищеного фінансового навантаження та потреби в жорсткішому контролі ліквідності та договірних розрахунків. Для менеджменту туристичної компанії це означає підсилену увагу до управління бронюваннями, авансами, поверненнями та дисципліни взаєморозрахунків із партнерами.

Додатковим елементом економічної характеристики, який дозволяє описати компанію не лише через «сухі» фінансові підсумки, а й через оцінку ризиковості, є скорингові показники. У наданих даних зафіксовано, що фінансовий скоринг (FinScore) має рівень C/1,9 із зазначенням «середньої» ймовірності несприятливих фінансових наслідків і «задовільної» фінансової стійкості, тоді як ринковий скоринг оцінений як A/3,5. Це дає підстави трактувати компанію як таку, що має певні фінансові ризики (особливо з огляду на збиткові 2022–2023 роки), але водночас зберігає відносно сильні ринкові позиції/присутність, що корелює з відновленням доходів у 2024 році. Саме ця комбінація «ринкова сила + фінансова напруга» є важливою для подальшого аналізу менеджменту: у таких умовах управлінські рішення зазвичай мають одночасно забезпечувати зростання продажів і посилення фінансової дисципліни.

Окремо слід зафіксувати кадровий параметр, адже персонал у туризмі є критично важливим носієм сервісної якості, а чисельність працівників часто відображає реальний масштаб операційних процесів і навантаження на систему управління. У наданих даних зафіксовано чисельність 61 працівник станом на 30.09.2025, а також варіативні значення у звітності (наприклад, 47–83 залежно від року/періоду).

Це означає, що компанія працює не як мікропідприємство, а як організація з відносно сформованим штатом, де має бути визначена структура функцій (продажі, бронювання, підтримка, робота з партнерами, фінанси/облік), а отже в підпункті 2.2 логічно буде оцінювати розподіл управлінських функцій і процесну організацію взаємодії між ролями.

Поглиблений аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» потребує не лише фіксації фінансових показників, а й розуміння внутрішньої логіки їх формування.

Туристичний оператор функціонує у специфічному середовищі, де грошові потоки мають складну структуру: частина коштів надходить у вигляді авансів від клієнтів, частина резервується під бронювання, частина перераховується іноземним партнерам. Саме тому коливання доходів не завжди синхронізуються з динамікою активів або зобов'язань. У такій системі менеджмент повинен не лише контролювати обсяг реалізації, а й забезпечувати баланс грошових потоків, ліквідність та своєчасність розрахунків.

Для кількісної оцінки масштабу змін застосовано розрахунок темпів приросту. Формула обчислення базується на співвідношенні різниці показників двох суміжних років до значення попереднього року, що дозволяє визначити відносну швидкість зміни.

Саме відносний показник є більш інформативним для управлінського аналізу, оскільки демонструє не лише факт зростання або падіння, а й його інтенсивність.

Таблиця 2.4 – Темпи зміни основних фінансових показників ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» у 2021–2024 рр., %

Показник	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Доходи	+96,9	-92,9	+21,9	+586,6
Активи	-2,2	+33,7	+8,1	+6,1
Зобов'язання	-3,1	+33,2	+10,2	+5,7

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27]

Значення темпу зміни доходів у 2022 році (-92,9 %) свідчить про різке звуження обсягів реалізації. Такий показник розраховано як $(5\,216 - 73\,944) / 73\,944 \times 100\%$. Подібна динаміка означає фактичне руйнування попередньої моделі доходуутворення. У той же час активи зросли на 33,7 %, що розраховано як $(352\,386 - 263\,546) / 263\,546 \times 100\%$. Це означає, що баланс компанії залишався значним

навіть за умов різкого скорочення продажів. Така асиметрія створює підвищене навантаження на систему управління фінансами, оскільки доходи зменшуються швидше, ніж зобов'язання.

Значне зростання доходів у 2024 році (+586,6 %) є результатом відновлення операційної активності. Проте цей показник слід інтерпретувати з урахуванням низької бази порівняння 2023 року. Управлінський висновок полягає у тому, що відновлення має компенсаторний характер і потребує закріплення через стабілізацію фінансових потоків.

Оцінка фінансової стійкості здійснюється через аналіз структури капіталу. Власний капітал визначено як різницю між активами та зобов'язаннями. Від'ємне значення свідчить про накопичені збитки та перевищення залучених ресурсів над власними. Це є ключовим індикатором фінансового ризику.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал, тис. грн	-12 951	-10 179	-12 383	-21 069	-20 967
Коефіцієнт автономії	-0,05	-0,04	-0,04	-0,06	-0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,04	1,03	1,06	1,05

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27]

Коефіцієнт автономії показує частку активів, профінансованих за рахунок власного капіталу [5; 29]. У стабільних компаніях його значення перевищує 0,5.

У даному випадку показник є від'ємним, що означає повну залежність від зобов'язань. Коефіцієнт фінансової залежності, який перевищує 1, свідчить про те, що зобов'язання перевищують активи. [6; 14]

Для туристичного оператора це означає необхідність особливої уваги до управління оборотними коштами, адже будь-які затримки у платежах можуть погіршити фінансову стійкість.

Наступним кроком є аналіз ефективності використання ресурсів. Показники рентабельності дозволяють визначити, наскільки результативно компанія використовує наявні активи та обсяг реалізації.

Формула рентабельності продажів базується на співвідношенні чистого прибутку до доходу, а рентабельність активів – на співвідношенні прибутку до активів.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності діяльності ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів, %	0,03	2,53	-42,2	-136,7	0,23
Рентабельність активів, %	0,00	0,71	-0,63	-2,28	0,03

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27]

Негативні показники у 2022–2023 роках свідчать про те, що компанія функціонувала у режимі збитковості. Рентабельність продажів -136,7 % означає, що на кожну гривню доходу припадало понад гривню збитку.

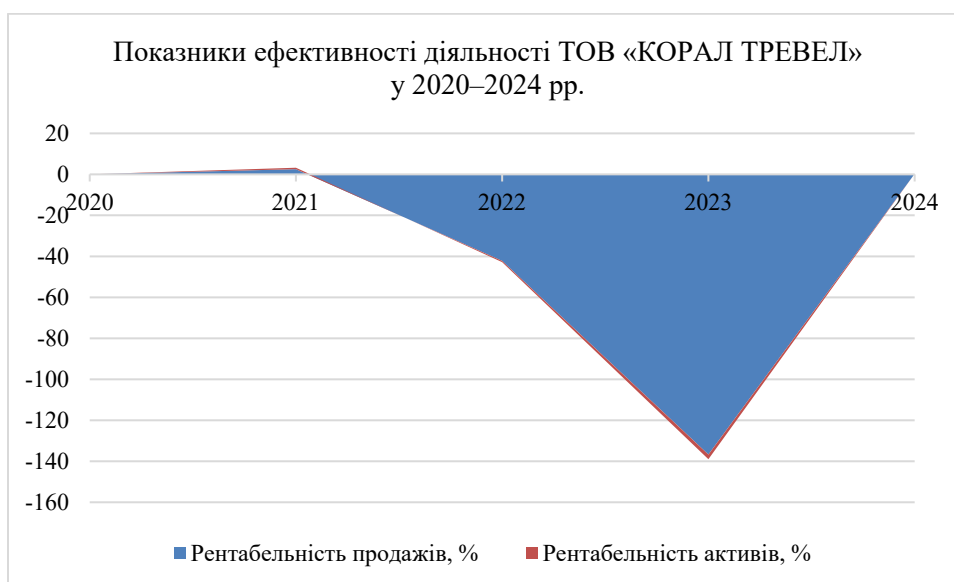


Рисунок 2.3 – Показники ефективності діяльності ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» у 2020–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [25; 26; 27]

Такий рівень є критичним та потребує радикальних управлінських рішень. Позитивне значення у 2024 році свідчить про стабілізацію, проте маржа залишається мінімальною, що означає необхідність підвищення ефективності операційних процесів.

Аналіз кадрового потенціалу дозволяє оцінити здатність компанії підтримувати операційні процеси.

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

Рік	Чисельність працівників
2022	83
2023	47
2024	61
2025	61

Джерело: складено автором на основі [25; 26]

Аналіз таблиці 2.7 демонструє скорочення чисельності персоналу у кризовий період та подальше часткове відновлення штату [25; 26].

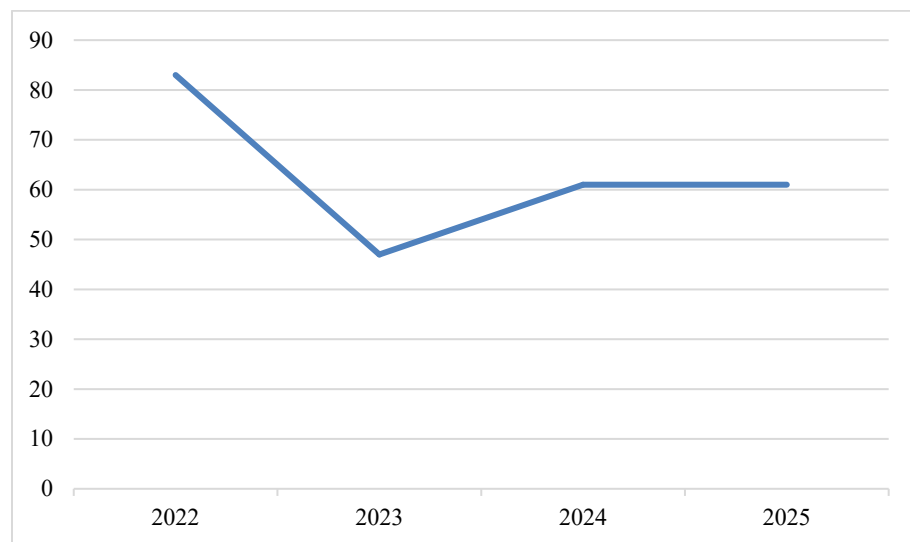


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором на основі [25; 26]

Така динаміка підтверджує адаптивний характер управління витратами на персонал. Зменшення кількості працівників дозволило знизити постійні витрати у період падіння доходів, проте могло створити додаткове навантаження на залишений персонал. Відновлення чисельності корелює зі зростанням доходів у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення операційної активності та необхідність посилення функціональних підрозділів [4; 6].

Отже, поглиблений фінансово-економічний аналіз дозволяє зробити висновок, що Coral Travel Ukraine функціонує в умовах нестабільної динаміки доходів, високої фінансової залежності та низької рентабельності, але водночас

демонструє ознаки поступової стабілізації. Така ситуація формує складне управлінське середовище, у якому менеджмент має одночасно забезпечувати фінансову дисципліну, підтримувати конкурентоспроможність продукту та ефективно координувати кадрові й операційні ресурси.

На основі розглянутої в параграфі 2.1 лінійно-функціональної структури можна виділити особливості функцій менеджменту в ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ».

Функція планування переважно концентрується у комерційному та маркетинговому блоках і пов'язана з прогнозуванням туристичного попиту, аналізом сезонності, формуванням пакетних пропозицій та адаптацією напрямків до зовнішніх умов.

Функція організації реалізується через операційний блок, який координує процеси бронювання, взаємодію з готелями, страховими компаніями, авіаперевізниками та іншими партнерами.

Функція мотивації проявляється через адміністративний блок і передбачає стимулювання менеджерів із продажу відповідно до результативності реалізації туристичних продуктів, рівня конверсії та якості обслуговування клієнтів.

Функція контролю має подвійний характер і охоплює як сервісний контроль (якість обслуговування, претензійна робота, дотримання стандартів комунікації), так і фінансово-адміністративний контроль, пов'язаний із рухом коштів, документообігом та дотриманням внутрішніх процедур.

Авторський аналіз свідчить, що найбільш чутливим елементом управлінської структури компанії є координація між комерційним і сервісним блоками, оскільки саме на цьому етапі формується відповідність між обіцяними умовами туристичного продукту та фактичним рівнем сервісу.

Недостатня синхронізація між продажами, бронюванням і клієнтським супроводом може призводити до виникнення претензій, інформаційних розривів та репутаційних ризиків.

Саме тому у подальшому аналізі особлива увага приділятиметься оцінюванню процесної узгодженості управлінських функцій і ролі сервісного менеджменту у підтриманні конкурентоспроможності компанії.

2.2 Функціональний та факторний аналіз управлінської діяльності в компанії «Coral Travel Ukraine»

Аналіз особливостей менеджменту компанії «Coral Travel Ukraine» потребує розгляду її як складної багаторівневої системи, що функціонує в умовах високої невизначеності та зовнішньої турбулентності. На відміну від підприємств матеріального виробництва, туристичний оператор працює з нематеріальним продуктом, який формується на перетині кількох незалежних контрагентів: перевізників, готелів, трансферних компаній, страхових організацій та приймаючих сторін. Таким чином, менеджмент компанії фактично координує «мережу взаємозалежностей», де якість кінцевого результату залежить не лише від внутрішньої дисципліни, а й від узгодженості зовнішніх партнерів [4; 5].

Функціональний аналіз менеджменту дозволяє глибше розкрити механізм управління компанією. У площині планування менеджмент Coral Travel Ukraine повинен враховувати сезонні піки попиту, обмеження транспортної логістики, коливання валютних курсів та зміну географії доступних маршрутів. Планування у туроператора має дворівневу структуру: стратегічне (формування портфеля напрямків, укладання контрактів з готельними мережами, узгодження блоків місць) та оперативне (поточне регулювання обсягів продажу, управління квотами, перерозподіл ресурсів між напрямками). У воєнних умовах стратегічне планування стає гнучким, із застосуванням сценарного підходу, що передбачає декілька альтернативних маршрутів і логістичних моделей.

У площині організації менеджмент формує функціональну структуру, яка охоплює відділи продажу, бронювання, фінансовий контроль, маркетинг і підтримку клієнтів. Оскільки чисельність персоналу становить близько 60 осіб, структура є середнього масштабу, що дозволяє поєднувати централізоване управління з функціональною спеціалізацією. Особливістю туроператора є висока інтеграція між підрозділами: менеджер із продажу залежить від швидкості підтвердження бронювання, фінансовий відділ контролює передоплати й

повернення, а служба підтримки працює з рекламациями та форс-мажорними ситуаціями. Тому процесний підхід у менеджменті компанії є критично важливим: кожен бізнес-процес має чіткі точки контролю, відповідальних осіб і регламентовані строки виконання.

У сфері мотивації важливу роль відіграє результативність продажів і якість обслуговування клієнтів. У туризмі менеджер із продажу не лише продає продукт, а й консультує, формує очікування та супроводжує клієнта. Відповідно, система мотивації має враховувати як кількісні показники (обсяг реалізації, конверсія), так і якісні (рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних звернень, відсутність рекламаций). У періоди нестабільності роль нефінансових стимулів зростає, оскільки збереження професійної команди стає ключовим фактором конкурентоспроможності.

Функція контролю в компанії має багатовекторний характер: фінансовий контроль (рух грошових коштів, взаєморозрахунки з партнерами), контроль якості сервісу (відгуки, скарги, стандарти комунікації), юридичний контроль (відповідність реклами, договорів і персональних даних законодавчим вимогам). З огляду на те, що туроператор несе відповідальність перед кінцевим споживачем за весь пакет послуг, навіть за помилки партнерів, контроль набуває системного значення і фактично стає механізмом управління ризиками.

PESTEL-аналіз базується на методології стратегічного аналізу зовнішнього середовища [4; 5]. Політичні та безпекові фактори визначають логістику турів [7; 9], економічні – впливають на попит і маржинальність [1; 8], соціальні – трансформують поведінку споживача [10], технологічні – стимулюють цифровізацію процесів [11; 28], екологічні – впливають на сезонність і ризики [22; 23], юридичні – формують рамки відповідальності туроператора [24; 31].

Застосування PESTEL-аналізу (таблиця 2.8) дозволяє деталізувати зовнішні чинники, що визначають специфіку управлінських рішень. Політичний компонент (воєнний стан і безпекові обмеження) трансформує традиційну модель планування турів.

Якщо до 2022 року головним фактором було співвідношення ціни та популярності напрямку, то нині першочерговими є логістична доступність, стабільність маршрутів і правові вимоги до перетину кордонів.

Це означає, що менеджмент витрачає більше ресурсів на моніторинг регуляторних змін і координацію альтернативних маршрутів.

Економічний компонент демонструє залежність попиту від рівня доходів населення і валютних коливань. Туристичний продукт формується переважно у валюті, тоді як дохід клієнта – у національній валюті.

Таким чином, валютний ризик безпосередньо впливає на маржинальність і потребує фінансового прогнозування та оперативної корекції цінової політики.

У 2022–2023 роках компанія демонструвала збитковість, що підкреслює чутливість фінансового результату до зовнішніх економічних шоків.

Соціальний фактор проявляється у зміні споживчої поведінки. Сучасний клієнт орієнтується не лише на ціну, а й на гарантії безпеки, прозорість умов і підтримку в разі змін.

Це підсилює роль комунікаційного менеджменту та сервісного супроводу. Технологічний компонент стимулює цифровізацію процесів: мобільні застосунки, онлайн-кабінети, CRM-системи дозволяють скоротити час обробки запитів і підвищити точність бронювання.

Для Coral Travel Ukraine це означає інтеграцію цифрових інструментів у процес управління продажами та взаємодією з клієнтами.

Екологічний компонент (кліматичні ризики, сезонність) впливає на формування портфеля напрямків і перерозподіл попиту.

У періоди аномальної спеки або пожеж у країнах Середземномор'я менеджмент має оперативно перенаправляти клієнтів або змінювати рекомендації щодо періодів відпочинку. Юридичний компонент зобов'язує компанію забезпечувати відповідність договорів і реклами законодавчим вимогам, що формує додаткове навантаження на внутрішній контроль і документообіг.

Нижче подано PESTEL-аналіз як «каркас» факторів зовнішнього середовища та SWOT-аналіз як узагальнення внутрішніх і зовнішніх управлінських позицій компанії, які напряду визначають пріоритети менеджменту.

Таблиця 2.8 – PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища та їх управлінські наслідки для «Coral Travel Ukraine»

Компонента	Ключові фактори середовища (що саме впливає)	Управлінський наслідок (як це «перекладається» у менеджмент)	Типові управлінські рішення/інструменти для реакції
P – Political	Воєнний стан і пов'язані з ним обмеження мобільності та безпеки; зміни правил перетину кордонів; посилення вимог до безпеки перевезень і маршрутів.	Зростає роль ризик-менеджменту і кризового управління; планування продажів стає сценарним (кілька маршрутних варіантів); потрібна підвищена дисципліна інформування клієнта «до купівлі» та швидка перебудова пакетів.	Сценарне планування напрямів (A/B/C-маршрути), «план Б» постачальників, протоколи швидкого перепакування туру, посилені скрипти інформування, антикризова комунікація (SMS/e-mail/месенджери).
E – Economic	Нерівномірна платоспроможність споживачів і високий рівень чутливості до ціни; валютні коливання; сезонність і пікові навантаження; необхідність передоплат постачальникам при ризиках зміни планів.	Менеджмент має балансувати маржинальність і доступність: підвищується значення фінансового планування, контролю грошових потоків і політик повернення/перенесення.	Бюджетування й cash-flow контроль, політика авансів/депозитів, гнучкі умови переносів, сегментація за «ціновими коридорами», yield/revenue-підхід до обмежених місць у пікові періоди.
S – Social	Переорієнтація попиту на «передбачуваний відпочинок» і надійність організатора; підвищена увага до безпеки, медичних умов і підтримки; попит на сімейні формати, «all inclusive», коротші горизонти планування.	Зростає роль сервісного менеджменту і управління очікуваннями: клієнт оцінює не лише сам тур, а й комунікацію, підтримку, прозорість, швидкість вирішення проблем.	Стандарти сервісу і контроль якості консультації, постпродажний супровід, NPS/CSAT-опитування, сервісні регламенти реагування на інциденти, «пакети впевненості» (страхування/додаткові опції).

Продовження таблиці 2.8

T – Technological	Діджиталізація вибору і покупки турів; зростання ролі онлайн-каналів, мобільних сервісів та автоматизації бронювання. Наявність офіційного мобільного застосунку як каналу пошуку/бронювання.	Менеджмент продажів стає data-driven: контроль лідів, конверсій, якості обробки звернень; посилюється значення CRM, швидкості підтвердження, інтеграцій з постачальниками.	CRM + наскрізна аналітика (лідів→броні), омніканальні комунікації, стандарти швидкості відповіді (SLA), автоматизація шаблонів договорів/ваучерів, управління контентом напрямів (актуальність цін/умов).
E – Environmental	Кліматичні ризики (аномальна спека/пожежі/штормові явища) у популярних країнах відпочинку; сезонні «піки» навантаження на дестинації; зростання значення екологічних практик у готелях і перевізників.	Потрібні адаптивні продукт і комунікація: зміщення сезонності, корекція програм, вищі вимоги до інформування про умови і страховий контур.	Перепланування сезонних пропозицій, рекомендації «кращих періодів», підбір готелів із підтвердженими практиками, підсилення страхових опцій, оновлення пам'яток туриста.
L – Legal	Висока нормативна насиченість: споживчі права, реклама, персональні дані, вимоги до пакетних подорожей як стандарт європейського ринку.	Комплаєнс стає частиною операцій: юридичні вимоги вшиваються у маркетинг, продаж і документообіг, бо будь-яка помилка = репутаційний і фінансовий ризик.	Юридичний контроль оферів/реклами, стандартизовані договори й чек-листи інформування, політика конфіденційності й доступів, журналювання обробки даних, навчання персоналу.

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 8; 9; 10; 11; 22; 23; 24; 25; 28; 29; 30; 31]

Логіка, зафіксована у таблиці 2.8, показує: для Coral Travel Ukraine управлінський «центр ваги» – це поєднання процесного управління (швидкість, стандарти, контроль виконання) і ризик-менеджменту (маршрути, постачальники, форс-мажори), підсилене цифровими інструментами продажу й супроводу.

У практичному менеджменті це означає, що компанії потрібна не просто «добра пропозиція», а керована система забезпечення обіцяного результату: від першого контакту клієнта з пропозицією до повернення з поїздки та оцінки сервісу.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз управлінської позиції компанії «Coral Travel Ukraine»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Широкий портфель пропозицій і напрямів, що дозволяє диверсифікувати попит між країнами та сезонами (компанія комунікує наявність великого вибору курортів/готелів у багатьох країнах).	Висока залежність операційної моделі туроператора від зовнішніх ланок (перевізник/готель/приймаюча сторона): будь-який збій партнера переходить у претензію до організатора, що підвищує навантаження на контроль якості й підтримку.
Розвинені цифрові канали (офіційний сайт і мобільний застосунок) як інструмент масштабування продажів і швидкого оновлення пропозицій/умов.	Необхідність підтримувати дуже високу актуальність інформації (ціни, наявність місць, умови вильоту з альтернативних хабів), інакше виникають розриви очікувань клієнтів і репутаційні втрати.
Впізнаваність бренду на ринку (публічна присутність у цифрових каналах і соціальних мережах підтримує довіру й повторні покупки).	Для ринку з високою чутливістю до ціни сильний бренд не завжди «компенсує» різницю у вартості; потрібне управління ціннісною пропозицією (пояснення, що входить у пакет, які гарантії, яка підтримка).
O – Можливості	T – Загрози
Зростання попиту на організований відпочинок через потребу безпеки та «керованості» поїздки: для клієнта важливі гарантії, підтримка і прозорі умови, що підсилює роль професійних операторів.	Безпекові ризики й транспортні обмеження, які змінюють маршрути, тривалість подорожі та стабільність графіків; на авіаційному рівні публікуються конфліктні рекомендації, що формують «рамку ризику» для планування.
Подальша цифровізація: розширення функцій застосунку/онлайн-кабінетів, персоналізація пропозицій, автоматизований супровід (повідомлення, документи, пам'ятки).	Регуляторні ризики та юридичні претензії: помилки в рекламі/інформуванні/персональних даних або неповне виконання умов пакета можуть призводити до конфліктів зі споживачами й фінансових втрат; у ЄС стандарт пакетних подорожей встановлює підвищені вимоги до організатора.
Відновлення активності туристичної сфери за податковими/бюджетними індикаторами створює потенціал для зростання партнерств і пропозицій (готелі, сервісні провайдери, локальні дестинації).	Кліматичні та сезонні ризики (аномальні погодні явища, пожежі, штормові обмеження) можуть спричиняти перенесення/скасування програм і вимагати витратних альтернативних рішень.
Розвиток продуктів «комфортної логістики» (вильоти/виїзди з різних європейських хабів) як конкурентна перевага для українського клієнта за умови якісної координації.	Посилення конкуренції з боку онлайн-агрегаторів та самостійного бронювання: клієнт порівнює ціни миттєво, тому потрібні швидкі відповіді, прозорість пакета і видима цінність сервісу.

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 14; 25; 29; 30]

SWOT-аналіз проведено відповідно до методики стратегічного менеджменту [4; 5]. Сильні сторони пов'язані з диверсифікацією напрямків і цифровими каналами продажу, слабкі – із залежністю від партнерів, можливості – із зростанням попиту на організований відпочинок, загрози – з регуляторними та безпековими ризиками [25; 29; 30].

SWOT-матриця, представлена у таблиці 2.9, дозволяє перейти від простого переліку факторів до їх системного осмислення з позицій управління. Її головна

цінність полягає не лише у фіксації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а в розумінні того, як саме ці елементи взаємодіють між собою і формують реальну управлінську модель компанії.

Передусім необхідно обґрунтувати, чому для Coral Travel Ukraine саме процесне управління є ключовим управлінським принципом. Туроператор не створює матеріальний продукт у власному виробничому циклі — він конструює комплекс послуг, які надаються різними незалежними суб'єктами.

Тому його конкурентна перевага полягає не у фізичному ресурсі, а у здатності синхронізувати ланцюг створення цінності.

Широкий портфель напрямків, зазначений серед сильних сторін, не гарантує ефективності сам по собі. Він стає перевагою лише тоді, коли управління забезпечує чіткий алгоритм дій: актуалізацію контрактів, контроль квот, підтвердження бронювань, своєчасну передачу документів, моніторинг рейсів, підтримку під час подорожі.

Тобто «широкий продукт» перетворюється на сильну сторону лише за умови високої операційної дисципліни.

Водночас слабкі сторони, визначені у таблиці 2.9, мають системний характер. Залежність від партнерів – це не тимчасовий недолік, а структурна характеристика бізнес-моделі туроператора.

Це означає, що менеджмент не може усунути цю слабкість, але може мінімізувати її вплив через стандартизацію, контроль і диверсифікацію партнерської мережі.

Таким чином, стратегія управління має бути спрямована не на ліквідацію залежності (що практично неможливо), а на підвищення керованості цієї залежності. Саме тому процесний підхід і система контролю якості стають центральними елементами менеджменту.

Окремої уваги потребує поєднання сильних сторін і можливостей. Зростання попиту на організований відпочинок, обумовлене потребою у безпеці та підтримці, створює для компанії можливість зміцнити позиції як надійного організатора.

Однак реалізація цієї можливості можлива лише за умови відповідності обіцяного рівня сервісу реальному досвіду клієнта.

Якщо ж інформація на цифрових каналах не відповідає фактичним умовам або швидкість підтвердження бронювання є недостатньою, можливість перетворюється на загрозу репутаційних втрат. Отже, управлінський висновок полягає в тому, що цифровізація має супроводжуватися внутрішньою синхронізацією процесів, а не існувати як окремий маркетинговий інструмент.

Аналізуючи поєднання слабких сторін і загроз, можна зробити висновок, що найбільший ризик для Coral Travel Ukraine пов'язаний із зовнішніми обмеженнями та юридичною відповідальністю.

Безпекові ризики та транспортні зміни безпосередньо впливають на виконання турів, а відповідальність перед клієнтом за пакет послуг покладається саме на туроператора. У таких умовах менеджмент повинен функціонувати в режимі превентивного контролю: перевірка партнерів, дублювання маршрутів, страхові механізми, прозоре інформування клієнтів щодо можливих змін. Недостатній контроль або затримка комунікації можуть спричинити не лише фінансові втрати, а й довгострокове зниження довіри до бренду.

Логічно впливає, що управлінська модель компанії має бути орієнтована на інтеграцію трьох ключових компонентів: ризик-менеджменту, сервісного менеджменту та цифрового управління.

Ризик-менеджмент відповідає за стабільність виконання турів в умовах невизначеності; сервісний менеджмент забезпечує задоволеність клієнта та повторні продажі; цифрове управління оптимізує швидкість і точність операцій.

Відсутність балансу між цими компонентами створює «вузькі місця» в системі управління.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що управлінська специфіка Coral Travel Ukraine полягає у необхідності підтримувати високу процесну дисципліну сервісу.

Це означає стандартизовані алгоритми дій на кожному етапі: консультація – бронювання – підтвердження – документообіг – супровід – зворотний зв'язок.

Процесна дисципліна дозволяє перетворювати сильні сторони на стабільну конкурентну перевагу, мінімізувати вплив слабких сторін та ефективно реагувати на зовнішні загрози.

Отже, SWOT-матриця не лише відображає поточну позицію компанії, а й демонструє необхідність комплексного, системного підходу до управління. Саме така логіка аналізу створює підґрунтя для подальшої оцінки стану менеджменту в підпункті 2.3, де буде визначено рівень узгодженості управлінських функцій і їх реальний вплив на результати діяльності компанії.

2.3 Оцінювання ефективності менеджменту в компанії «Coral Travel Ukraine»

Оцінювання стану менеджменту компанії доцільно виконувати так, щоб воно одночасно відображало дві реальності туристичного оператора. Перша реальність є ринково-сервісною: клієнт купує «обіцянку керованого результату», тому критично важливі процесна дисципліна, якість супроводу, швидкість підтверджень, комунікація та робота з форс-мажорами. Друга реальність є фінансово-розрахунковою: у туризмі велика частина діяльності проходить через аванси, розрахунки з партнерами, витрати майбутніх періодів, повернення/перенесення бронювань, тому навіть за відновлення продажів менеджмент може зіштовхуватися з напругою ліквідності та високою «вартістю помилки» в операційному контурі.

Саме тому оцінювання в цьому підпункті побудовано як інтеграція експертно-аналітичної оцінки (шкалювання) з перевіркою управлінських висновків через показники фінансової динаміки та структури балансу, а також через порівняльний аналіз із орієнтовними «нормативними» управлінськими межами для компаній сфери послуг.

Ключова логіка методики така: спочатку фіксуються критерії, які описують «ядро» менеджменту туроператора (стратегія, фінанси, процеси, якість, ризики, персонал, цифровізація, комунікації, інноваційність, інтегрованість системи). Далі кожен критерій оцінюється за шкалою 1–5 балів, але не «інтуїтивно», а з прив'язкою до спостережуваних ознак і числових індикаторів. У результаті формується інтегральний показник стану менеджменту як середнє арифметичне балів за всіма критеріями. Середнє арифметичне тут використовується як найпростіший і прозорий спосіб звести різномірні характеристики в один вимір, щоб потім порівнювати періоди та формулювати управлінські висновки.

Розрахунок виконується за формулою: інтегральна оцінка = (сума балів за критеріями) / (кількість критеріїв).

Окремо важливо, що така інтегральна оцінка не замінює фінансові результати, а пояснює їх: чому при певній організації процесів і контролю компанія демонструє саме таку динаміку доходів/витрат і саме таку структуру ліквідності.

Зазначена методика оцінювання є адаптованою: за основу взято експертно-аналітичний підхід зі шкалюванням 1–5, описаний у працях Мальської, Худа, Цибуха [6] та Кифяка [5], який модифіковано автором шляхом доповнення критеріями цифровізації, кризової готовності та інтегрованості управлінської системи з урахуванням специфіки туристичного оператора.

Інформаційну базу для виставлення оцінок формують: фінансова звітність ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» за 2022–2024 рр. [27] — для фінансових та інтеграційних критеріїв; реєстраційні та структурні дані YouControl [26] — для стратегічних і HR-критеріїв; офіційний сайт компанії [25] — для критеріїв цифровізації та комунікаційного менеджменту; стандарти ISO 9001 [33] — для критеріїв якості та процесного управління.

Оцінка за кожним критерієм виставляється автором на основі зіставлення фактичних показників із якісними ознаками шкали (1 — критичний рівень, 5 — високий рівень) та підтверджується розрахунковими індикаторами таблиці 2.11.

Таблиця 2.10 – Експертно-аналітична оцінка стану менеджменту компанії «Coral Travel Ukraine» (шкалювання 1–5)

№	Критерій оцінювання	Аналітичне обґрунтування за результатами аналізу компанії (показники/факти)	Оцінка (1–5)
1	Стратегічне управління та ринкова адаптивність	Відновлення операційної активності після різкого провалу доходів у 2022–2023 рр. та суттєве зростання виручки у 2024 р. свідчать про здатність перебудовувати продуктову/логістичну модель та відновлювати продажі, однак нестабільність 2025 р. сигналізує, що стратегічна траєкторія ще потребує закріплення через фінансову стійкість	4
2	Фінансовий менеджмент і ліквідність	За 2024 р. компанія вийшла на позитивний чистий результат, але маржинальність залишається мінімальною; зобов'язання перевищують активи, власний капітал є від'ємним, а поточні зобов'язання дуже значні порівняно з грошовими коштами, що вказує на підвищені вимоги до контролю платежів/авансу/повернень і дисципліни розрахунків	3
3	Процесне управління операціями (бронювання–виконання–післяпродаж)	Масштаб балансу та висока частка оборотних статей у структурі активів типові для моделі з інтенсивними розрахунками; стабілізація 2024 р. є ознакою того, що процеси продажу/бронювання/координації виконуються керовано, але коливання 2025 р. показують, що процесний контур потребує додаткового «підсилення» контролем витрат і плануванням сезонних навантажень	4
4	Менеджмент якості та претензійна робота	Для туроператора якість є функцією координації партнерів і сервісного супроводу; відновлення виручки у 2024 р. за мінімального прибутку підсилює висновок, що компанія утримує якість і довіру клієнтів, однак фінансові втрати в 2025 р. можуть бути пов'язані з подорожчанням виконання, компенсаціями або витратами на підтримку, що опосередковано підвищує «ціну якості»	4
5	Цифровізація та управління інформацією	Для туристичного оператора з високою залежністю від актуальності умов критичною є швидкість оновлення пропозицій і комунікації; цифрові канали формують здатність масштабувати продажі та зменшувати транзакційні витрати, що підтримує операційну керованість у періоди відновлення	4
6	HR-менеджмент і організація праці	Коливання середньої чисельності персоналу у різні роки/періоди є ознакою адаптації під ринкову ситуацію; водночас сервісна галузь залежить від компетенцій і стандартів комунікації, тому для підвищення стабільності потрібна формалізація навчання, KPI якості консультацій і розподілу навантаження у пікові сезони	3

Продовження таблиці 2.10

7	Ризик-менеджмент і кризова готовність	Туризм є високоризиковим: маршрути, перевізники, обмеження, форс-мажори; різкі коливання 2022–2023 рр. та складна динаміка 2025 р. демонструють, що компанія працює у середовищі підвищеної невизначеності, а стабілізація 2024 р. свідчить про наявність робочих механізмів реагування і координації, які слід надалі «зашивати» у стандарти і фінансові резерви	4
8	Комунікаційний менеджмент і клієнтський супровід	Висока чутливість ринку до інформаційних розривів означає, що підтримка та прозорість умов є критичними; здатність відновити виручку у 2024 р. виступає непрямою ознакою того, що канал комунікацій і продажів працює достатньо результативно, хоча фінансова напруга потребує ще кращої синхронізації «обіцяного» і «витрат на виконання»	4
9	Інноваційність продукту та партнерської моделі	Відновлення продажів у 2024 р. може бути пов'язане з переналаштуванням пропозицій і логістики, однак для стійкого зростання потрібні системні інновації: персоналізація, оптимізація ланцюга постачання, нові пакети сервісу, що поки проявляється помірно	3
10	Інтегрованість управлінської системи (узгодженість функцій)	Структура балансу та масштаб зобов'язань вимагають дуже щільної зв'язки «продажі–операції–фінанси–юридичний контур»; стабілізація 2024 р. показує, що така зв'язка працює, але повторні збитки в 2025 р. означають, що інтеграція витратного контролю і планування сезонності потребує посилення	4

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 14; 25; 26; 27; 33]

У таблиці 2.10 підсумковий інтегральний показник обчислюється як середнє арифметичне оцінок.

У наведеній шкалі сума балів становить 37, кількість критеріїв дорівнює 10, тому інтегральна оцінка дорівнює $37/10 = 3,7$. Управлінський зміст цього числа полягає в тому, що компанія має достатньо зрілу систему управління процесами та сервісом, але фінансовий блок і частина інтеграційних механізмів (контроль витрат, робота з ліквідністю, резерви під ризики) ще не дають ефекту стійкої прибутковості та «запасу міцності».

У туризмі це особливо показово: компанія може бути сильною ринково та операційно, але слабкішою фінансово саме через структуру розрахунків, сезонність і високі вимоги до компенсацій/перепланувань, що перетворює якість сервісу на значний центр витрат. Щоб не залишати оцінку лише «експертною», доцільно

прямо прив'язати її до вимірюваних показників і показати, які саме розрахунки підтверджують управлінські висновки.

Для цього у таблиці 2.11 наведено індикатори динаміки та фінансової стійкості, які прямо «перекладаються» на управлінські компетенції: управління продажами (виручка), ефективність витрат (маржа), здатність витримувати розрахунковий цикл (ліквідність), збалансованість фінансування (співвідношення зобов'язань і активів), а також ознаки ризикового профілю (від'ємний власний капітал як результат накопичених збитків).

Таблиця 2.11 – Розрахункові індикатори оцінки стану менеджменту (на основі фінансових даних компанії)

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	Пояснювальне значення для оцінки менеджменту
Темп зміни доходу, %	$\frac{(\text{Доходи}_t - \text{Доходи}_{t-1})}{\text{Доходи}_{t-1}} \times 100$	$\frac{(6\,356 - 5\,216)}{5\,216} \times 100 = 21,9\%$	$\frac{(43\,637 - 35\,356)}{35\,356} \times 100 = 586,6\%$	Показує управлінську здатність відновлювати продажі, перебудовувати продукт і канали збуту
Чиста маржа (NPM), %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Доходи}} \times 100$	$\frac{(-8\,686)}{6\,356} \times 100 = -136,7\%$	$\frac{(102 - 43\,637)}{100} \approx 0,23\%$	Показує якість витратного контролю та «ціну виконання» сервісу; у 2024 р. прибутковість мінімальна, тобто менеджмент стабілізував діяльність, але не забезпечив маржинальності
Власний капітал, тис. грн	Активи – Зобов'язання	$381\,084 - 402\,153 = -21\,069$	$404\,162 - 425\,129 = -20\,967$	Від'ємний власний капітал означає накопичений фінансовий дефіцит, що підвищує вимоги до фінансової дисципліни та ризик-менеджменту
Коефіцієнт боргового навантаження	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$	$\frac{402\,153}{381\,084} \approx 1,06$	$\frac{425\,129}{404\,162} \approx 1,05$	Значення понад 1 означає, що зобов'язання перевищують активи; для менеджменту це сигнал постійного контролю розрахунків, авансів і повернень
Поточна ліквідність (Current Ratio)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{378\,121}{402\,153} \approx 0,94$	$\frac{401\,978}{425\,129} \approx 0,95$	Значення нижче 1 показує напругу ліквідності: компанії важливо синхронізувати надходження клієнтів і платежі партнерам
Грошова ліквідність (Cash Ratio)	$\frac{\text{Гроші}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\frac{5\,447}{402\,153} \approx 0,014$	$\frac{5\,189}{425\,129} \approx 0,012$	Дуже низька частка грошових коштів у покритті зобов'язань означає залежність від поточного обороту та дисципліни платежів

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27]

Дані таблиці 2.11 дозволяють буквально «побачити» управлінську логіку, яка стоїть за інтегральною оцінкою 3,7 у таблиці 2.10. Найсильніший сигнал позитивного управлінського зсуву – це стрибок доходів у 2024 році: з 6 356 тис. грн до 43 637 тис. грн, що в темповому вираженні становить близько 586,6%. Така динаміка майже неможлива без перебудови комерційного контуру (пропозиція, канали, швидкість обробки заявок, підтвердження), без відновлення партнерських ланцюгів та без сервісної здатності виконати продані тури. Тобто процесний і комунікаційний менеджмент у цей період працював результативно, що обґрунтовує високі оцінки за критеріями процесності, комунікацій і інтегрованості.

Одночасно інша частина таблиці 2.11 пояснює, чому фінансовий менеджмент оцінено стриманіше. У 2024 році чистий прибуток є позитивним (102 тис. грн), але чиста маржа становить приблизно 0,23%. Практичний сенс цього показника в тому, що майже весь дохід «з’їдається» собівартістю виконання, адміністративними та збутовими витратами, а також операційними витратами, які в туризмі можуть включати наслідки змін умов, компенсацій, перепланувань, зростання вартості логістики або витрати на підтримку. Тобто менеджмент досяг головного – відновив діяльність, але економічна ефективність відновлення є низькою, і це означає, що наступний «рівень зрілості» менеджменту має бути пов’язаний уже не з поверненням обсягів, а з підвищенням маржинальності та формуванням фінансового запасу міцності.

Особливо показовими для оцінки управління є показники структури фінансування. Розрахунок власного капіталу як різниці між активами і зобов’язаннями дає від’ємне значення як у 2023 році (–21 069 тис. грн), так і у 2024 році (–20 967 тис. грн). Формально це означає, що зобов’язання перевищують активи, а отже компанія функціонує в режимі підвищеної фінансової напруги.

Для менеджменту туристичного оператора це має дуже конкретні наслідки: будь-яка затримка надходжень від клієнтів, будь-яке «масове» перенесення/скасування бронювань або зміна умов партнерів може викликати касові розриви, а отже фінансовий менеджмент має бути інтегрований в операційну модель щоденно – через контроль авансів, календар платежів, договірні умови

повернень, контроль дебіторської заборгованості та управління витратами майбутніх періодів.

Ліквідність доповнює цю картину. Поточна ліквідність у 2024 році близька до 0,95, тобто оборотні активи лише трохи не перекривають поточні зобов'язання. На практиці це означає, що компанія має високу залежність від «ритму обороту»: кошти повинні заходити в систему достатньо стабільно, щоб перекривати платежі партнерам, а будь-яка розсинхронізація веде до вимушених рішень (переговори з партнерами про відстрочки, внутрішні обмеження на витрати, посилення контролю підтверджень і передоплат).

Ще більш жорсткий сигнал – грошова ліквідність (Cash Ratio), яка близько 0,012 у 2024 році. Це означає, що грошові кошти покривають лише близько 1,2% поточних зобов'язань.

У такій конфігурації менеджмент якості та ризик-менеджмент стають не «додатковою опцією», а частиною фінансової безпеки: кожна помилка у виконанні туру може перетворитися на прямі витрати, які нема чим «амортизувати» з запасів ліквідності.

Порівняльний аналіз із орієнтовними управлінськими межами сервісних компаній здійснено відповідно до принципів бенчмаркінгу [4; 5; 29]. Значення маржі близьке до нуля та коефіцієнт боргового навантаження понад 1 свідчать про фінансову напругу, попри стабілізацію продажів [25; 27].

Таблиця 2.12 – Порівняльні орієнтири (бенчмаркінг) для інтерпретації показників менеджменту

Показник	Орієнтовний управлінський орієнтир для стабільної сервісної компанії	Факт компанії (2024)	Управлінська інтерпретація
Чиста маржа	позитивна і стабільна; як мінімум на рівні, що дозволяє формувати резерви	≈ 0,23%	Прибутковість майже нульова: відновлення є, але резервів для ризиків і розвитку практично не формується
Поточна ліквідність	вище 1 як мінімальний запас покриття зобов'язань оборотними активами	≈ 0,95	Напружена ліквідність: потрібні календар платежів, жорсткіші правила передоплат, контроль повернень і витрат

Продовження таблиці 2.12

Боргове навантаження (Зобов'язання/Активи)	нижче 1 як ознака збалансованості	$\approx$ 1,05	Зобов'язання перевищують активи: менеджмент має працювати «через фінансову дисципліну», а не лише через продажі
Грошова ліквідність	наявність помітного «касового буфера»	$\approx$ 0,012	Буфер практично відсутній: підвищена чутливість до зривів партнерів, форс-мажорів і компенсацій

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 14; 25; 26; 27; 29; 30]

Зіставлення у таблиці 2.12 пояснює, чому загальна оцінка менеджменту не може бути максимально високою навіть за сильних ринково-операційних характеристик.

Компанія демонструє здатність повертати обсяги, але поки не демонструє достатнього фінансового запасу для стабільності.

Це не суперечність, а типова ситуація в туризмі після періодів турбулентності: менеджмент спочатку відновлює продажі та ланцюги постачання, а вже потім, на фазі стабілізації, «дотягує» фінансові параметри до рівня, який забезпечує стійкість у кризах і дозволяє інвестувати в якість та цифрові рішення.

Для завершення оцінки важливо також врахувати поточні тенденції 2025 року, оскільки оцінка стану менеджменту має бути не лише «історичною», а й діагностичною. Квартальні звіти за 2025 рік демонструють, що за зростання виручки у першому півріччі та збереження значних обсягів у дев'ятимісячному періоді компанія все одно фіксує чисті збитки.

Управлінський зміст цього полягає в тому, що зростання обсягу продажів само по собі не гарантує фінансового результату, якщо не синхронізовані ціноутворення, собівартість виконання, витрати на збут і адміністративні витрати, а також умови договорів з партнерами щодо штрафів, переносів і компенсацій.

Тобто «центр ваги» управлінських рішень у 2025 році закономірно зміщується від задачі відновлення до задачі рентабельності: потрібен більш точний

контроль маржі по напрямках, більш жорстка прив'язка знижок і промо до реальної собівартості, а також фінансова модель, яка враховує сезонність і ризикові сценарії.

Отже, інтегральна оцінка 3,7 бала з таблиці 2.10 є обґрунтованим підсумком, який узгоджується з розрахунковими індикаторами таблиці 2.11 та порівняльною інтерпретацією таблиці 2.12 [25; 26; 27; 33].

Стан менеджменту компанії можна характеризувати як достатньо зрілий у процесно-сервісній частині та адаптивний до зовнішніх змін, але фінансово напружений і такий, що потребує посилення управління ліквідністю та маржинальністю.

У практичній площині це означає, що подальше вдосконалення менеджменту має бути спрямоване не стільки на нарощення продажів як таких, скільки на підвищення керованості фінансового циклу: від авансу клієнта до розрахунку з партнером, від планування сезонних платежів до створення мінімального резерву під ризики та претензійну роботу.

Саме така логіка перетворює сильні сторони менеджменту в стійкий результат і зменшує ймовірність повторення збиткових періодів у наступних циклах.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ

3.1 Комплексна програма стратегічних напрямів щодо удосконалення менеджменту в туристичній компанії «Coral Travel Ukraine»

Сучасні умови функціонування Coral Travel Ukraine вимагають переходу від моделі управління, що зосереджена переважно на підтриманні операційної стабільності, до моделі керованого адаптивного розвитку. Такий перехід має спиратися на кілька одночасних змін.

По-перше, компанії необхідно посилити фінансову дисципліну та скоротити часовий розрив між надходженням коштів від клієнта і виконанням власних зобов'язань перед партнерами.

По-друге, слід зменшити залежність прибутковості від сезонних хвиль і окремих напрямів за рахунок більш збалансованого продуктового портфеля.

По-третє, управління має бути переорієнтоване на цифрову аналітику в режимі реального часу, оскільки в туристичному бізнесі помилки із затримкою навіть у 3–5 днів часто трансформуються у втрати маржі, зростання скарг або збої в сервісі.

По-четверте, в умовах війни особливого значення набуває соціальна складова менеджменту: безпека клієнта, психологічна стійкість персоналу, прозора комунікація та здатність компанії швидко перебудовувати маршрути, умови обслуговування й канали продажу.

Необхідність саме такого набору рішень підтверджується і станом ринку. В Україні внутрішній туризм після фази різкого пригнічення перейшов до поступового відновлення: за дев'ять місяців 2025 року місцеві бюджети отримали 234,4 млн грн туристичного збору, що на 36% більше, ніж за аналогічний період 2024 року; при цьому сам 2024 рік уже був роком пожвавлення, оскільки сума збору становила 172,7 млн грн.

На тлі цього зростання попиту західні області, Київ, Івано-Франківщина, Закарпаття та Львівщина залишаються ядром внутрішнього туристичного руху, а туристи дедалі частіше шукають короткі, безпечні, психологічно відновлювальні подорожі.

Паралельно з цим міжнародний туризм у світі відновився до допандемічних масштабів: у 2024 році міжнародні поїздки сягнули близько 1,4 млрд, а у 2025 році глобальні міжнародні прибуття зросли ще на 4%.

Для Coral Travel Ukraine це означає, що компанія працює одночасно у двох середовищах: внутрішньому ринку, де зростає потреба в коротких і безпечних продуктах, та зовнішньому ринку, де зберігається стійкий попит на міжнародні подорожі, але логістика залишається складною через переміщення туристичних потоків через наземний кордон і виїзди з іноземних аеропортів.

У 2025 році прикордонна служба оформила понад 37 млн осіб, що підтверджує високу інтенсивність транскордонної мобільності населення та важливість для туроператора якісної логістичної координації.

Виходячи з цього, першочерговим напрямом удосконалення менеджменту має стати впровадження моделі керованої маржинальності.

У другому розділі було встановлено, що для компанії критичними є не стільки обсяги реалізації, скільки якість фінансового циклу, ліквідність і рентабельність.

Це означає, що кожен туристичний продукт потрібно оцінювати не лише за кількістю проданих турів, а за повною сукупністю параметрів: середня маржа на бронювання, частка ануляцій, середній строк передоплати, частка продажів із відтермінованим платежем, частка претензій, середній чек, витрати на залучення клієнта, частка повторних продажів і навантаження на менеджера.

Практично це передбачає перегляд системи управлінської звітності: замість агрегованого контролю за доходом слід запровадити щотижневий контроль за рентабельністю напрямів, каналів і сегментів клієнтів. Для напрямів з високим оборотом, але низькою маржею доцільно встановити нижню межу прибутковості,

наприклад не менше 8–10% валової маржі після врахування маркетингових витрат і компенсацій.

Для напрямів із підвищеним ризиком ануляцій або зміни рейсів потрібно застосовувати окремий коефіцієнт ризикового навантаження до ціни туру. Такий підхід дозволить уникати ситуації, коли компанія демонструє високий обсяг продажів, але фактично працює з розмитою прибутковістю.

Другим ключовим напрямом має стати побудова системи управління дебіторською заборгованістю і платіжним циклом.

Для туристичної компанії це особливо важливо, оскільки між бронюванням, частковою оплатою, остаточним розрахунком із клієнтом, перерахуванням коштів партнерам і можливими змінами умов існує складний часовий лаг.

Якщо управління цим циклом здійснюється фрагментарно, компанія втрачає ліквідність навіть за наявності активних продажів.

Тому доцільно впровадити правило платіжних тригерів: автоматичне нагадування менеджера й клієнту за 7, 3 і 1 день до критичного строку оплати; заборону переходу бронювання в наступний статус без підтвердження оплати; щоденний реєстр прострочених платежів; окремий контроль корпоративних та агентських бронювань; централізований звіт щодо очікуваних надходжень на 7, 14 і 30 днів.

Реалістичний ефект від такої зміни для компанії масштабу Coral Travel Ukraine може полягати в скороченні середнього періоду інкасації на 12–15 днів, зниженні частки прострочених оплат щонайменше на 20–25% і зменшенні потреби в ситуативному перекритті касових розривів.

Третім блоком має стати цифровізація управлінських рішень на базі CRM + BI-аналітики. За умов високої турбулентності зовнішнього середовища ручне управління бронюваннями, ануляціями, рекламаціями та повторними продажами втрачає ефективність.

Компанії потрібна єдина система, у якій будуть поєднані історія клієнта, статус бронювання, спосіб комунікації, платіжний календар, джерело ліда, маржа за угодою, кількість дотиків до продажу і рівень післяпродажного сервісу.

Для менеджменту це дає можливість бачити не абстрактний “вал”, а реальну продуктивність кожного сегмента продажу. Доцільно встановити мінімальний набір цифрових індикаторів: конверсія ліда в бронювання, конверсія бронювання в оплату, середній цикл угоди, середня маржа на менеджера, частка повторних клієнтів, частка продажів за рекомендаціями, рівень NPS/CSAT, кількість ануляцій та середній строк обробки претензії.

За наявності 61 працівника навіть часткова автоматизація внутрішніх процесів здатна вивільнити 8–12% робочого часу менеджерів, який сьогодні витрачається на дублювання комунікацій, ручне зведення інформації та уточнення статусів бронювань.

Четвертим напрямом має бути перебудова продуктової структури компанії відповідно до нової географії попиту. Війна змінила не лише обсяги туристичних потоків, а й сам профіль попиту.

Частина українських клієнтів продовжує орієнтуватися на міжнародний відпочинок із виїздом через сусідні держави, але водночас всередині країни стійко зріс попит на короткі, відновлювальні, безпечні та бюджетно контрольовані поїздки.

У цих умовах Coral Travel Ukraine доцільно формувати продуктовий портфель за трьома контурами: базовий масовий міжнародний продукт; короткі міжнародні продукти з чіткою логістикою виїзду з наземним трансфером; внутрішні та квазі-внутрішні продукти відновлення у безпечніших регіонах України.

Окремий акцент варто зробити на сімейних турах, wellness-форматах, коротких турах вихідного дня, маршрутах психологічного відновлення та культурно-гастрономічних пакетах у західних і центральних областях.

Це логічно відповідає сучасній структурі українського попиту, коли західні регіони залишаються ядром туристичної активності, а центральні області набирають вагу завдяки формату коротких поїздок, тиші, природним локаціям і відносній безпеці.

П'ятим напрямом має стати посилення сервісного менеджменту і претензійної роботи. Туристичний продукт є складним і сильно залежить від зовнішніх контрагентів, тому будь-який збій у перельоті, трансфері, розміщенні чи зміні програми швидко трансформується в репутаційний ризик для туроператора. У компанії доцільно створити окремий контур післяпродажного супроводу з фіксацією типових причин скарг і алгоритмів їх врегулювання.

З практичної точки зору це означає: стандартизацію відповідей на претензії, поділ скарг за типами, граничні строки реакції, виділення менеджера другого рівня для складних кейсів, проведення щомісячного розбору інцидентів і включення частки обґрунтованих скарг до системи KPI.

Реалістичною ціллю тут є зниження частки обґрунтованих претензій на 25–30% протягом першого року та скорочення середнього строку їх розгляду до 48 годин для стандартних випадків.

Шостим напрямом, який прямо відповідає вимогам роботи щодо соціальної сфери в період воєнного стану, має стати оновлення корпоративної соціальної політики компанії. У туристичному бізнесі персонал працює в умовах підвищеного емоційного навантаження: клієнти часто приймають рішення в стані тривоги, змінюються правила виїзду, логістика ускладнюється, а комунікація потребує постійної емпатії та оперативності.

Тому соціальна ефективність управління вже не є другорядним доповненням, а прямо впливає на економічний результат.

Для Coral Travel Ukraine доцільно запровадити програму психологічної підтримки працівників, гібридні графіки для функцій, які це дозволяють, навчання менеджерів кризовій комунікації, компенсаційні пакети безпеки, а також короткі навчальні модулі з емоційної стійкості, конфлікт-менеджменту й сервісної взаємодії з клієнтом. За рахунок цього можна очікувати зниження внутрішнього вигорання, стабілізацію кадрового складу та підвищення якості консультацій.

Сьомим напрямом має бути антикризове та безпекове управління. Для туристичної компанії періоду воєнного стану безпекова функція вже не зводиться до формального інформування туриста.

Йдеться про створення повноцінної системи сценарного реагування. Компанія повинна мати матрицю дій для випадків затримки трансферу, скасування рейсу, зміни прикордонних умов, форс-мажору в дестинації, проблем із розміщенням, втрати зв'язку з туристом або різкої зміни безпекової ситуації. Кожен сценарій має містити відповідального, максимально допустимий строк реакції, шаблон комунікації з клієнтом, алгоритм взаємодії з партнером та порядок фінансового врегулювання. Така система знижує не лише операційний ризик, а й внутрішнє перевантаження персоналу, оскільки рішення не приймаються щоразу “з нуля”.

Щоб надати запропонованим рекомендаціям прикладного характеру, доцільно згрупувати їх у єдину програму управлінської модернізації.

Водночас важливим елементом реалізації запропонованої програми має стати удосконалення організаційної структури компанії [32].

Для Coral Travel Ukraine доцільним є перехід від переважно лінійної моделі координації до більш гнучкої функціонально-процесної структури, у межах якої окремі напрями діяльності – продажі, сервісний супровід, претензійна робота, CRM-аналітика та антикризова координація – матимуть чітко визначені центри відповідальності.

Доцільно створити окрему функцію координації клієнтського досвіду та сервісної якості, яка об'єднає контроль NPS, претензій, повторних звернень і післяпродажного супроводу.

Паралельно необхідно посилити аналітичний блок шляхом закріплення відповідальних за моніторинг маржинальності напрямів, ліквідності та ефективності продажів.

Така зміна організаційної структури дозволить скоротити дублювання функцій, підвищити швидкість управлінських рішень, зменшити навантаження на окремих менеджерів і забезпечити кращу координацію між фінансовими, сервісними та маркетинговими процесами компанії.

Таблиця 3.1 – Комплекс рекомендацій щодо удосконалення менеджменту в компанії «Coral Travel Ukraine»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний практичний результат
Управління маржинальністю	Запровадження щотижневої звітності за маржею напрямів, каналів і сегментів; встановлення мінімальних порогів валової прибутковості; розрахунок ризикової націнки для нестабільних маршрутів і продуктів із високою часткою змін або ануляцій	Компанія переходить від орієнтації на валовий оборот до контролю економічної якості продажу. Це дає змогу відмовлятися від обігово великих, але слабо прибуткових продуктів, концентрувати управлінську увагу на більш стійких сегментах і поступово підвищити середню валову маржу не менше ніж на 1,5–2,0 в.п. за рік
Управління платіжним циклом	Впровадження платіжного календаря, тригерів нагадування, автоматичного контролю статусів оплат, реєстру прострочених надходжень і прогнозу ліквідності на 7, 14 і 30 днів	Скорочення касових розривів, зниження частки прострочених оплат на 20–25%, прискорення обігу коштів, посилення передбачуваності розрахунків з партнерами та зменшення потреби в ситуативному “ручному” перекритті нестачі ліквідності
CRM + BI-аналітика	Інтеграція клієнтської бази, історії бронювань, джерел лідів, маржинальності, сервісних інцидентів і повторних продажів у єдину цифрову систему з управлінськими дашбордами	Менеджмент отримує можливість ухвалювати рішення на основі щоденних даних, а не постфактум. Це дозволяє підвищити конверсію ліда в бронювання на 8–10%, зменшити операційні втрати часу на 8–12% і виявляти проблемні сегменти до того, як вони трансформуються у фінансові втрати
Продуктова диверсифікація	Формування трьох лінійок продукту: міжнародні масові тури, короткі міжнародні логістично адаптовані тури, внутрішні та відновлювальні програми в безпечніших регіонах України	Зниження надмірної залежності від окремих напрямів і сезонів, краща відповідність новій структурі попиту, зростання частки продажів у міжсезоння та розширення клієнтської бази за рахунок тих споживачів, які не готові до довгих або дорогих поїздок
Сервіс і претензійна робота	Стандартизація обробки скарг, створення другого рівня підтримки, база типових інцидентів, контроль строків реагування, регулярний аналіз причин претензій	Підвищення довіри до бренду, зниження частки повторюваних сервісних збоїв, скорочення середнього строку реагування до 48 годин та зменшення частки обґрунтованих скарг на 25–30%
Корпоративна соціальна політика	Програма психологічної підтримки, гібридні графіки, навчання кризовій комунікації, внутрішні стандарти безпеки персоналу, профілактика професійного вигорання	Стабілізація кадрового складу, менше емоційного виснаження менеджерів, вища якість консультацій і сервісної взаємодії; як наслідок – зростання продуктивності праці та краща клієнтська лояльність
Антикризове управління	Розроблення сценаріїв реагування на зміну логістики, затримки, скасування, форс-мажори в дестинації, ризики безпеки та проблеми розміщення	Менше хаотичних рішень у кризових ситуаціях, швидша реакція, нижчі репутаційні втрати, кращий контроль за витратами на компенсації та повторне бронювання

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу діяльності компанії та сучасних тенденцій ринку

Для того щоб рекомендації мали контрольований характер, необхідно визначити критерії та показники оцінювання результативності окремих сегментів управління. У практиці туристичної компанії без такої системи навіть добре сформульована стратегія часто лишається набором побажань.

Тому для Coral Travel Ukraine доцільно запровадити змішану систему KPI, яка поєднуватиме фінансові, процесні, клієнтські та соціальні показники. Фінансова група повинна вимірювати не лише дохід, а валову та чисту маржу, частку прострочених оплат, середній строк інкасації та частку компенсацій у виручці.

Процесна група має охоплювати тривалість обробки бронювання, час відповіді клієнту, тривалість вирішення інциденту та частку угод, що проходять без ручного доопрацювання. Клієнтська група повинна фіксувати конверсію, NPS, частку повторних продажів, частку продажів за рекомендаціями й питому вагу претензій.

Соціальна група має включати плинність персоналу, рівень задоволеності працівників, участь у навчанні, показники професійного вигорання та частку працівників, охоплених програмами підтримки.

Таблиця 3.2 – Критерії та показники оцінювання ефективності удосконалення менеджменту в компанії «Coral Travel Ukraine»

Критерій	Показники оцінювання	Цільовий орієнтир на 12 місяців
Фінансова стійкість	Частка прострочених оплат, середній строк інкасації, частка компенсацій у виручці, чиста маржа, операційна маржа	Скорочення прострочених оплат на 20–25%; скорочення строку інкасації на 12–15 днів; зростання чистої маржі на 1,0–1,5 в.п.; зростання операційної маржі на 1,5–2,0 в.п.
Якість продажів	Конверсія ліда в бронювання, конверсія бронювання в оплату, середній чек, середня валова маржа на одне бронювання	Підвищення конверсії ліда в бронювання на 8–10%; зростання конверсії бронювання в оплату на 5–7%; підвищення середнього чека на 6–8% за рахунок кращого пакетування послуг

Продовження таблиці 3.2

Сервісна якість	NPS, CSAT, кількість обґрунтованих скарг на 100 бронювань, середній строк розгляду претензії	Зростання NPS не менше ніж на 10 пунктів; зниження кількості обґрунтованих скарг на 25–30%; розгляд стандартної претензії до 48 годин
Операційна ефективність	Частка бронювань, проведених без ручного дублювання; час підготовки комерційної пропозиції; тривалість обробки змін у бронюванні	Скорочення часу підготовки пропозиції на 20–30%; зростання частки автоматизованих операцій до 65–70%; зменшення часу обробки змін у бронюванні на 25%
Соціальна ефективність	Плинність кадрів, частка працівників, що пройшли навчання, рівень задоволеності персоналу, частка працівників, охоплених програмами підтримки	Зниження плинності на 10–15%; охоплення навчанням не менше 80% персоналу фронт-офісу; охоплення програмами підтримки не менше 70% працівників
Вплив на локальне середовище	Кількість реалізованих внутрішніх турів, частка українських дестинацій у портфелі, обсяг співпраці з локальними партнерами	Зростання частки внутрішніх та змішаних продуктів до 12–15% портфеля; посилення співпраці з локальними готелями, перевізниками та екскурсійними операторами

Джерело: розроблено автором

У межах міжнародного досвіду та кращих практик для Coral Travel Ukraine найбільш доцільною є не спроба механічного копіювання моделей великих європейських туроператорів, а адаптація трьох принципів: data-driven management, customer care under disruption і duty of care. Перший принцип означає, що управлінські рішення базуються на щоденних даних за сегментами й маршрутами. Другий передбачає, що в умовах постійних перебоїв головною конкурентною перевагою стає не лише ціна, а якість комунікації під час змін та інцидентів. Третій стосується розширеного обов'язку туроператора щодо турботи про безпеку й інформування клієнта на всіх етапах поїздки. Для українського контексту ці принципи мають особливу цінність, оскільки туристичний продукт продається в умовах підвищеної тривожності споживача і підвищених логістичних ризиків.

Світова туристична галузь уже увійшла в етап стійкого посткризового зростання, а отже конкуренція на міжнародному ринку надалі лише посилюватиметься, і виживання компанії залежатиме від точності управління, а не від інерції бренду.

З огляду на українські умови воєнного стану окремої уваги потребують рекомендації щодо розвитку соціально значущих і відновлювальних туристичних форматів. Coral Travel Ukraine доцільно розвивати продукти, орієнтовані на психологічне відновлення сімей, короткі культурно-пізнавальні тури, маршрути пам'яті, програми локального рекреаційного відпочинку та безпечні поїздки для невеликих груп. Такий підхід дозволяє поєднати комерційні інтереси компанії з підтримкою локальної економіки, українських громад, малих готелів, екскурсійних бюро, перевізників, ремісничих і гастрономічних бізнесів. Зростання туристичного збору в Україні прямо свідчить про те, що навіть у складних умовах туризм продовжує формувати ресурс для розвитку громад, а отже туристична компанія, яка включається в цей процес, посилює не лише власну ринкову позицію, а й регіональний соціально-економічний ефект.

3.2 Соціально-економічне обґрунтування запровадження комплексної програми удосконалення менеджменту

Соціально-економічне обґрунтування запровадження комплексної програми удосконалення менеджменту доцільно будувати на поєднанні трьох рівнів ефекту: внутрішньокорпоративного, клієнтського та територіального. На внутрішньокорпоративному рівні очікується поліпшення фінансової стійкості, скорочення непродуктивних витрат часу, зростання керованості процесів і продуктивності персоналу. На клієнтському рівні головними ефектами виступають зменшення ризику сервісних збоїв, швидше врегулювання проблем, вищий рівень довіри до бренду та більша готовність до повторних покупок. На територіальному рівні – підтримка внутрішнього туристичного попиту, збільшення обороту

суміжних бізнесів, стимулювання локальної зайнятості й додаткові надходження до місцевих бюджетів через туристичний збір та ширший мультиплікативний ланцюг витрат.

Економічний ефект від впровадження рекомендацій найбільш доцільно оцінювати не через абстрактне “зростання ефективності”, а через конкретні канали формування результату.

Перший канал – підвищення маржі за рахунок кращого контролю ціни, ризику та пакетування послуг.

Другий – скорочення фінансових втрат через прострочені оплати, ануляції та неузгодженість між продажем і фінансами.

Третій – підвищення продуктивності праці менеджерів завдяки автоматизації повторюваних операцій.

Четвертий – зростання частки повторних продажів і бронювань за рекомендаціями.

П'ятий – скорочення витрат на врегулювання претензій. Шостий – формування додаткового попиту за рахунок нових форматів внутрішнього й короткого відновлювального туризму.

Запропоновані цільові орієнтири мають не декларативний, а практично обґрунтований характер і базуються на виявлених у другому розділі резервах діяльності компанії.

Зокрема, приріст конверсії продажів на 8% [39, с. 156] визначено з урахуванням потенціалу CRM-автоматизації, скорочення часу відповіді клієнтам та покращення структури супроводу бронювань.

Зростання частки повторних клієнтів на 6 в.п. обґрунтовується запровадженням післяпродажного сервісу, стандартизацією претензійної роботи та підвищенням рівня клієнтської довіри.

Скорочення прострочених платежів на 20% є реалістичним за рахунок автоматичних платіжних нагадувань, централізованого контролю дебіторської заборгованості та прогнозування ліквідності.

Підвищення середньої валової маржі на 1,5 в.п. пов'язане із відмовою від

низькорентабельних напрямів, впровадженням ризикової націнки та кращим пакетуванням туристичних послуг.

Водночас зниження кількості обґрунтованих скарг на 25% і скорочення часу операційної обробки бронювання на 20% [40, с. 215] спираються на потенціал цифровізації та стандартизації внутрішніх процесів компанії.

Крім того, при визначенні прогнозних показників було враховано наявний організаційний та ринковий резерв компанії.

Coral Travel Ukraine уже має сформовану клієнтську базу, впізнаваний бренд, партнерську мережу та досвід роботи на міжнародному туристичному ринку, що дозволяє отримати частину ефекту не через екстенсивне розширення діяльності, а через підвищення ефективності використання існуючих ресурсів.

Потенційний резерв компанії також полягає у зростанні попиту на внутрішній та короткостроковий відновлювальний туризм, розвитку цифрових каналів продажу, підвищенні частки повторних бронювань і оптимізації навантаження на персонал.

Саме тому запропоновані орієнтири оцінюються як досяжні навіть за умов збереження нестабільності зовнішнього середовища та без суттєвого збільшення масштабів операційної діяльності компанії.

Для моделювання соціально-економічного ефекту доцільно прийняти консервативний сценарій.

У ньому передбачається, що в перший рік після впровадження реформи управління компанія не здійснює різкого масштабування штату, а досягає результату за рахунок якіснішої організації наявних ресурсів.

За такого підходу базовими є такі орієнтири: приріст конверсії продажів на 8%, зростання частки повторних клієнтів на 6 [38] в.п., скорочення частки прострочених платежів на 20%, зниження частки обґрунтованих скарг на 25%, скорочення часу операційної обробки бронювання на 20% та підвищення середньої валової маржі на 1,5 в.п.

Навіть без різкого збільшення ринку ці зміни дають відчутний фінансовий результат, оскільки для туристичної компанії з уже сформованою клієнтською

базою і брендом підвищення керованості продажів та сервісу зазвичай приносить ефект швидше, ніж дорогі кампанії з агресивного захоплення нових сегментів.

Таблиця 3.3 – Орієнтовний бюджет впровадження заходів з удосконалення менеджменту в компанії «Coral Travel Ukraine»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Коментар до витрат
CRM-модуль продажів, клієнтського супроводу та платіжних нагадувань	420	Включає налаштування воронки, інтеграцію статусів бронювань, платіжних тригерів, базових шаблонів комунікації й навчання персоналу
ВІ-дашборди для контролю маржі, продажів, претензій і ліквідності	180	Включає підготовку управлінських панелей для керівництва і функціональних підрозділів
Навчання персоналу сервісу, кризовій комунікації, роботі зі скаргами	240	Розраховано для фронт-офісу, групи підтримки та керівників напрямів
Програма психологічної підтримки та профілактики вигорання	110	Включає групові сесії, консультаційні формати і навчальні модулі
Розробка та запуск внутрішніх і коротких відновлювальних турів	520	Створення продукту, перемовини з партнерами, промоматеріали, тестові маршрути
Стандарти претензійної роботи і антикризові регламенти	95	Розробка шаблонів, регламентів, карт інцидентів і внутрішніх інструкцій
Резерв на технічні та організаційні доопрацювання	145	Дає змогу адаптувати систему у процесі впровадження без зупинки проекту
Усього	1710	

Джерело: розраховано автором

Обсяг інвестицій у розмірі близько 1,71 млн грн для компанії такого масштабу є реалістичним, оскільки він не передбачає капіталомісткої перебудови бізнесу, а концентрується на цифрових, сервісних та організаційних інструментах. У структурі цих витрат найбільшу частку становить продуктова адаптація і цифрове дооснащення, що відповідає сучасній логіці туристичного ринку: компанії виграють не там, де більше “ручної” роботи, а там, де краще організовано клієнтський шлях, цінове рішення, післяпродажний супровід і роботу з ризиками.

Орієнтовний економічний ефект можна визначити за основними каналами вигоди.

За консервативного сценарію додаткова вигода формується в такий спосіб: підвищення маржинальності продажів дає приріст операційного результату орієнтовно на 900–1 100 тис. грн на рік; скорочення прострочених оплат і краща платіжна дисципліна вивільняють фінансовий ресурс, еквівалентний 350–450 тис. грн; зниження витрат часу завдяки автоматизації та стандартизації процесів створює ресурсну економію приблизно 280–360 тис. грн; скорочення скарг і повторних сервісних втручань зменшує прямі та непрямі витрати ще на 180–260 тис. грн; запуск нових внутрішніх та коротких відновлювальних продуктів здатний сформувати додатковий валовий дохід у межах 1 000–1 300 тис. грн за умови помірного попиту.

Сукупний орієнтовний ефект за рік може становити 2 710–3 470 тис. грн, що перевищує початкові витрати у 1,6–2,0 раза. Це дає строк окупності близько 7–9 місяців за базовим сценарієм та до 10–12 місяців за більш обережного сценарію.

Таблиця 3.4 – Орієнтовний соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

Джерело ефекту	Орієнтовний річний ефект, тис. грн	Сутність результату
Підвищення середньої валової маржі	900–1 100	Ефект формується за рахунок впровадження більш гнучкої системи ціноутворення, оптимізації туристичних пакетів, відмови від низькорентабельних напрямів та запровадження додаткової націнки на ризикові продукти. Це дозволяє підвищити прибутковість без суттєвого збільшення обсягів продажів.
Покращення платіжної дисципліни та скорочення прострочення	350–450	Досягається шляхом впровадження системи контролю оплат, автоматичних нагадувань та платіжного планування. Це забезпечує зменшення касових розривів, підвищення ліквідності та стабільності фінансових потоків компанії.

Продовження таблиці 3.4

Економія робочого часу через CRM та стандартизацію	280–360	Впровадження CRM-системи та стандартизація бізнес-процесів дозволяють скоротити витрати часу на обробку бронювань і комунікацію з клієнтами. Звільнений ресурс персоналу спрямовується на активні продажі та підвищення якості обслуговування.
Скорочення претензій і сервісних втручань	180–260	Завдяки покращенню якості обслуговування, впровадженню стандартів реагування на інциденти та контролю роботи партнерів зменшується кількість скарг. Це дозволяє скоротити витрати на компенсації, повторні бронювання та врегулювання конфліктів.
Дохід від нових внутрішніх та коротких відновлювальних продуктів	1 000–1 300	Формується внаслідок розширення продуктового портфеля відповідно до сучасних тенденцій попиту на внутрішній туризм і короткострокові поїздки. Це забезпечує додаткові джерела доходу та зменшує сезонну залежність бізнесу.
Сукупний річний ефект	2 710–3 470	Узагальнений економічний результат від впровадження комплексу заходів, що відображає сумарний вплив підвищення ефективності управління, оптимізації витрат і розширення доходної бази компанії.

Джерело: розраховано автором

Окремо слід підкреслити соціальний ефект запропонованих заходів. Для персоналу компанії він полягає у зниженні емоційного перевантаження, покращенні умов внутрішньої комунікації та підвищенні прогнозованості робочого процесу. Коли менеджер не змушений вручну уточнювати статуси оплат, дублювати комунікації в кількох каналах і імпровізувати під час кожного кризового випадку, знижується ризик вигорання та плінності.

Для клієнтів соціальний ефект виражається у вищому рівні безпеки, ясності умов, швидшій реакції в проблемних ситуаціях та доступності нових форматів подорожей, які відповідають нинішньому стану українського суспільства.

Для територій і громад соціально-економічна користь полягає у підтримці малого бізнесу, що працює в суміжних сферах, та у створенні додаткового попиту на проживання, харчування, трансфери, екскурсії, локальні товари й послуги. Позитивна динаміка туристичного збору в Україні показує, що навіть часткове

пожвавлення туристичних потоків має реальний бюджетний і мультиплікативний ефект для регіонів.

Для компанії важливим є і те, що соціальна політика в цьому випадку не протиставляється економічній ефективності.

Навпаки, підтримка персоналу, якісна кризова комунікація, прозорий сервіс і безпековий контур зменшують витрати на помилки, конфлікти і кадрові втрати. У сучасному туристичному менеджменті це не “м’які” заходи, а прямі чинники рентабельності.

За умови, що у світі міжнародний туризм уже перевищив або досяг допандемічного рівня, а в Україні внутрішній туризм демонструє відновлення через поступове зростання туристичного збору та концентрацію попиту у безпечніших регіонах, компанії, які першими поєднують фінансову дисципліну, цифрову аналітику, сервісну гнучкість і соціально орієнтоване управління, отримають стійкішу позицію на ринку.

З урахуванням цього запропоновані заходи для Coral Travel Ukraine є не лише теоретично обґрунтованими, а й практично реалістичними.

Вони спираються на виявлені у другому розділі проблеми – фінансову напругу, низьку рентабельність, нестабільність доходів, високу чутливість до зовнішніх чинників, навантаження на персонал і потребу в посиленні функціональних процесів – та відповідають сучасному стану туристичного ринку в Україні і світі.

Реалізація запропонованої програми дозволить компанії перейти від моделі ситуативної адаптації до моделі керованого розвитку, у якій фінансова стійкість, клієнтська довіра, цифрова прозорість і соціальна відповідальність підсилюють одна одну.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено сутність туризму як соціально-економічного явища та встановлено, що туризм є складною багатокомпонентною системою, яка поєднує економічні, соціальні, культурні та комунікаційні процеси.

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що туризм виконує важливу функцію стимулювання економічної активності, формування зайнятості населення, розвитку інфраструктури та підтримки міжрегіональних і міжнародних зв'язків.

Визначено, що туристична діяльність безпосередньо впливає на розвиток сфери послуг, транспортної системи, готельного бізнесу та суміжних галузей економіки, а також сприяє формуванню доданої вартості та наповненню бюджетів різних рівнів.

У процесі дослідження проаналізовано класифікацію туризму та туристичних організацій, що дозволило систематизувати основні види туристичної діяльності залежно від напрямів туристичних потоків, цілей подорожей, тривалості перебування та способу організації туристичних послуг.

Встановлено, що класифікація туризму має важливе практичне значення для формування туристичного продукту, сегментації споживачів та вибору ефективної стратегії функціонування підприємства. Узагальнено особливості діяльності туристичних організацій та визначено, що їх функціонування залежить від рівня взаємодії з партнерами, гнучкості управління та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

У роботі визначено особливості менеджменту в туристичній сфері та обґрунтовано, що система управління туристичним підприємством характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх факторів, сезонності попиту, динамічності ринку та значної ролі сервісної складової.

Встановлено, що ефективний менеджмент у туризмі передбачає інтеграцію фінансового, маркетингового, кадрового, операційного та ризик-менеджменту в єдину систему управління підприємством. Обґрунтовано, що якість управлінських рішень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичної компанії,

рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати діяльності.

У межах дослідження здійснено комплексний аналіз діяльності туристичної компанії, що дозволило оцінити особливості її функціонування в сучасних умовах. Встановлено, що підприємство функціонує в умовах нестабільного ринкового середовища, що супроводжується нерівномірною динамікою доходів, коливаннями попиту та зростанням впливу зовнішніх ризиків.

Аналіз показав, що значний вплив на діяльність підприємства мають зміни у структурі туристичного ринку, обмеження логістичних маршрутів, безпекові фактори та трансформація споживчих потреб.

Визначено, що недостатній рівень диверсифікації туристичних продуктів та орієнтація на обмежену кількість напрямів негативно впливають на стійкість функціонування підприємства.

У роботі оцінено ефективність системи управління підприємства та встановлено, що існуюча модель менеджменту потребує удосконалення у частині фінансового контролю, організації бізнес-процесів та координації діяльності структурних підрозділів.

Виявлено, що недостатньо ефективне управління платіжним циклом призводить до виникнення касових розривів та погіршення ліквідності підприємства.

Дослідження показало, що відсутність інтегрованої цифрової системи управління ускладнює контроль за виконанням замовлень, обробкою заявок та аналізом результатів діяльності.

Крім того, встановлено недостатній рівень формалізації процедур обслуговування клієнтів, що негативно впливає на якість сервісу та ефективність роботи персоналу.

У процесі дослідження виявлено основні проблеми менеджменту туристичної компанії, серед яких ключовими є недостатня цифровізація бізнес-процесів, низька ефективність управління фінансовими потоками, перевантаження персоналу, дублювання окремих функцій та недостатня адаптація туристичного продукту до сучасних ринкових умов.

Встановлено, що значна частина управлінських рішень приймається на основі неповної або фрагментарної інформації, що знижує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища. Також виявлено, що наявність скарг клієнтів та затримок у вирішенні проблемних ситуацій свідчить про необхідність удосконалення системи сервісного обслуговування та внутрішнього контролю якості.

У роботі розроблено рекомендації щодо удосконалення управління туристичною компанією, які спрямовані на підвищення ефективності її діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Запропоновано впровадження системи управління маржинальністю туристичних продуктів, удосконалення контролю платіжного циклу та планування грошових потоків.

Обґрунтовано доцільність цифровізації бізнес-процесів шляхом впровадження CRM-системи та аналітичних інструментів управління.

Також запропоновано диверсифікацію туристичних продуктів за рахунок розвитку внутрішнього туризму та короткострокових туристичних програм, що дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та знизити сезонну залежність.

У межах дослідження обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів та встановлено, що їх впровадження забезпечить зростання результативності діяльності підприємства, покращення фінансових показників та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Визначено, що реалізація запропонованих рекомендацій дозволить скоротити частку прострочених платежів, підвищити продуктивність праці персоналу, зменшити кількість скарг клієнтів та забезпечити додатковий економічний ефект.

Крім економічних результатів, очікується також позитивний соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні рівня задоволеності споживачів туристичних послуг, покращенні умов праці персоналу та підтримці розвитку внутрішнього туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами). FAOLEX. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ukr232030.pdf> (дата звернення: 24.01.2026).
2. International Recommendations for Tourism Statistics 2008. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83rev1e.pdf (date of access: 24.01.2026).
3. Сироїд Н. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «туризм»: його сутність та характерні ознаки. Економіка, управління та адміністрування. 2020. № 3 (93). С. 3–8. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/download/213443/213614> (дата звернення: 24.01.2026).
4. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/61821/> (дата звернення: 24.01.2026).
5. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посібник. Чернівці : Книги–ХХІ, 2019. 300 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/kyfjak_2019.htm (дата звернення: 24.01.2026).
6. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 368 с. URL: https://cul.com.ua/preview/Tur_biznes.pdf (дата звернення: 24.01.2026).
7. Directive (EU) 2015/2302 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on package travel and linked travel arrangements. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2302/oj/eng> (date of access: 25.01.2026).
8. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 25.01.2026).
9. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 25.01.2026).

10. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 25.01.2026).
11. Global Code of Ethics for Tourism. UN Tourism (UNWTO). URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-10/gcetpassportglobalcodeen.pdf> (date of access: 25.01.2026).
12. Пучентейло П. Р. Класифікація туризму. URL: https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo34.htm (дата звернення: 26.01.2026).
13. Основні типи й види туризму. URL: https://tourlib.net/books_tourism/djachenko1-1.htm (дата звернення: 26.01.2026).
14. Торяник В. М. Туризмолія : підручник. Дніпро : Дніпровський державний університет, 2022. 284 с. URL: <https://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/417/1/> (дата звернення: 26.01.2026).
15. Колосінська М. І. Підходи до класифікації видів та форм туризму. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 70–74. URL: <https://global-national.in.ua/archive/9-2016/30.pdf> (дата звернення: 26.01.2026).
16. Types / Classification of Tourism. IHMCT College Kovalam. URL: https://www.ihmctkovalam.ac.in/wp-content/uploads/2018/10/Basics-of-Tourism-22-88_compressed.pdf (date of access: 26.01.2026).
17. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 22.02.2026).
18. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 22.02.2026).
19. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 22.02.2026).
20. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.

База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 22.02.2026).

21. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

22. Національний банк України. Статистика : офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення: 22.02.2026).

23. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

24. Coral Travel Ukraine : офіційний сайт. URL: <https://www.coraltravel.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

25. YouControl. ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ» : аналітичний сервіс. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

26. Міністерство фінансів України. Фінансова звітність : офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

27. UNWTO Tourism Data Portal. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/statistics> (date of access: 22.02.2026).

28. OECD Tourism Trends and Policies : офіційна сторінка серії. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/> (date of access: 22.02.2026).

29. Міністерство економіки України : офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

30. ISO. Quality management principles (ISO 9001). International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (date of access: 22.02.2026).

31. Кабінет Міністрів України : офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).

32. Transparency International Ukraine : офіційний сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/> (дата звернення: 22.02.2026).

33. Ліга:Закон : правова інформаційна система. URL: <https://ligazakon.net/> (дата звернення: 22.02.2026).

34. Державна податкова служба України. Реєстр платників ПДВ. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 22.02.2026).
35. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 488 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36870> (дата звернення: 04.06.2026).
36. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Соціальна безпека організацій: теоретико-методологічні засади дослідження. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18872868> (дата звернення: 22.02.2026).
37. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, № 1. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> (дата звернення: 04.06.2026).
38. UNWTO World Tourism Barometer. Vol. 22, № 1, January 2024. Madrid : World Tourism Organization, 2024. URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (date of access: 22.02.2026).
39. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 412 p. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-2024> (date of access: 22.02.2026).
40. Cooper C. Essentials of Tourism. 3rd ed. Harlow : Pearson Education, 2021. 432 p.
41. Verkhovod I., Donetc I., Arsenenko I., Donchenko L. Philosophical reflections on the relationship between tourism, economic growth and sustainable development in the 21st century. *Cuestiones Políticas*. 2022. Vol. 40, № 75. P. 16–25. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.00> (date of access: 22.02.2026).
42. Шандар А. М. Сільський туризм в Україні: динаміка діяльності. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, 23–24 квітня 2019 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 79–80.
43. Колот А. М. «Праця 5.0» : теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025.

84 с. DOI: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4> (дата звернення: 22.02.2026).

44. Lopushniak H. An Ecosystem Approach to Strategic Management of the Development Business. Social Development: Economic and Legal Studies. 2026. № 13. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/608/597> (date of access: 04.06.2026).

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Менеджмент організацій у сфері туризму

Автор

Могильна

Науковий керівник / Експерт

Кирилюк

ІД документу

334128862

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

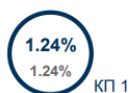
Дата звіту

6/2/2026

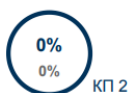
Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

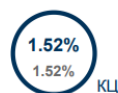
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



19072
Кількість слів



152964
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 навмисний 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		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		15