

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Цифрова трансформація туристичного агентства  
на основі впровадження CRM-систем  
(на прикладі туристичного агентства «Intravel»)»**

Виконав: студент IV курсу, групи БТЗс-41

спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

(шифр і назва спеціальності)

Брик І. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Федишин І. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Котовська І. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2026

## АНОТАЦІЯ

Брик І. В. Цифрова трансформація туристичного агентства на основі впровадження CRM-систем (на прикладі туристичного агентства «Intravel»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 2 рисунки, 15 таблиць, 48 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – операційна та комерційна діяльність туристичного агентства «Intravel» в умовах розгортання сучасного цифрового середовища.

Предметом дослідження є інструменти та методи автоматизації роботи з клієнтами, а також розрахунок фінансової вигоди від переходу туристичної компанії на використання CRM-системи.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці та практичному впровадженні комплексу заходів щодо цифрової трансформації операційної діяльності туристичного агентства «Intravel» на основі інтеграції CRM-системи для підвищення конкурентоспроможності та фінансової ефективності підприємства.

Методи дослідження – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису, сприйняття та спостереження, табличний та графічний методи.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що всі розроблені розрахунки та рекомендації мають повністю прикладний характер і готові до безпосереднього впровадження у реальний бізнес.

*Ключові слова:* обслуговування, цифрова трансформація, управління, цифровізація, туристичне агентство, CRM-система, впровадження, ефективність.

## ANNOTATION

Bryk Iryna. Digital Transformation of a Travel Agency Based on the Implementation of CRM Systems (Case Study of the Travel agency “Intravel”).

Bachelor degree thesis contains of 70 pages, 2 pictures, 15 tables, 48 references.

Object of the study is the operational and commercial activities of the Travel Agency “Intravel” within the context of the evolving digital environment.

Subject of the study comprises the tools and methods for automating customer relationship management, as well as the assessment of the financial benefits associated with the travel agency’s transition to the implementation of a CRM system.

The aim of the study is to provide a theoretical justification, develop, and practically implement a set of measures for the digital transformation of the operational activities of the Travel Agency “Intravel” through the integration of a CRM system in order to enhance the company's competitiveness and financial performance.

Research methods include analysis and synthesis, comprehensive analysis, comparative and economic analysis, descriptive methods, perception and observation methods, as well as tabular and graphical methods.

The practical significance of the study lies in the fact that all developed calculations and recommendations are entirely applied in nature and are ready for direct implementation into real-world business operations.

*Keywords:* customer service, digital transformation, management, digitalization, travel agency, CRM system, implementation, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ .....	8
1.1. Сутність та значення цифрової трансформації у сфері туризму.....	8
1.2. CRM-системи як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами .....	14
1.3. Світовий досвід використання CRM у туристичному бізнесі .....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «INTRAVEL» ТА РІВНЯ ЙОГО ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного агентства «Intravel» .....	25
2.2. Аналіз рівня цифровізації та використання інформаційних технологій у діяльності підприємства .....	35
2.3. Виявлення проблем та недоліків у роботі з клієнтською базою.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ .....	41
3.1. Обґрунтування вибору CRM-системи для туристичного агентства та розробка заходів щодо її впровадження .....	41
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження CRM-системи в діяльність туристичного агентства «Intravel» .....	48
4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ .....	56
4.1. Пожежна безпека та електробезпека офісних приміщень туристичного агентства в умовах цифровізації діяльності .....	56
4.2. Аналіз умов праці працівників туристичного агентства та заходи з їх удосконалення .....	59
ВИСНОВКИ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується масштабними процесами цифровізації, які охоплюють усі без винятку галузі сфери послуг. Індустрія туризму, як один із найбільш динамічних та клієнтоорієнтованих секторів господарювання, зазнає кардинальних трансформацій під впливом новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. В умовах високої ринкової конкуренції, нестабільності попиту та постійної зміни споживчих переваг, традиційні методи управління туристичним бізнесом, що базуються на ручній обробці інформації та розрізненому обліку даних, втрачають свою ефективність.

Одним із ключових інструментів цифрової трансформації сучасного туристичного агентства є впровадження спеціалізованих CRM-систем (Customer Relationship Management). Автоматизація рутинних операцій, консолідація комунікаційних каналів (соціальних мереж, месенджерів, IP-телефонії) в єдиному цифровому середовищі та перехід до клієнт-центричної моделі управління дозволяють суттєво підвищити швидкість і якість обслуговування споживачів. Проте, попри очевидні переваги автоматизації, багато суб'єктів малого та середнього туристичного бізнесу, зокрема туристичне агентство «Intravel», досі використовують застарілу практику «фрагментарної» цифровізації та розрізнених баз даних. Це призводить до втрати потенційних заявок, зниження продуктивності праці менеджерів та високого психоемоційного навантаження на персонал.

Питання цифровізації, у т.ч. у туристичній сфері, відображені у працях таких учених як: Андрушків Б., Антонюк К., Виговський Д., Владимир О., Вовк І., Ковальова А., Конарівська О., Марусей Т., Островська Г. Паляниця В., Ратинський В., Шевелюк М., Шерстюк Р. та інші.

Разом з тим залишилися поза увагою певні питання, що пов'язані з особливостями впровадження CRM-системи в діяльність турагентства та обґрунтуванням її економічної ефективності. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці та практичному впровадженні комплексу заходів щодо цифрової трансформації операційної діяльності туристичного агентства «Intravel» на основі інтеграції CRM-системи для підвищення конкурентоспроможності та фінансової ефективності підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити теоретичні основи та сутність цифрової трансформації у сфері туризму;
- визначити роль, функції та архітектурні особливості CRM-систем як головного інструменту автоматизації сучасного туристичного бізнесу;
- провести комплексний техніко-економічний аналіз діяльності ТА «Intravel» та оцінити стан його поточної інформаційної інфраструктури;
- виявити ключові проблеми та недоліки в організації операційних процесів і обслуговуванні клієнтів в агенції;
- здійснити фінансово-економічне обґрунтування проєкту впровадження CRM-системи, розрахувавши капітальні та операційні витрати, чистий прибуток, показник рентабельності інвестицій та термін окупності;
- дослідити стан охорони праці, пожежної та електробезпеки в офісі агенції в умовах цифровізації діяльності.

**Об'єкт дослідження** – операційна та комерційна діяльність туристичного агентства «Intravel» в умовах розгортання сучасного цифрового середовища.

**Предметом дослідження** є інструменти та методи автоматизації роботи з клієнтами, а також розрахунок фінансової вигоди від переходу туристичної компанії на використання CRM-системи.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису, сприйняття та спостереження, табличний та графічний методи.

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного турагентства.

**Практична значущість дослідження** полягає в тому, що всі розроблені розрахунки та рекомендації мають повністю прикладний характер і готові до безпосереднього впровадження у реальний бізнес.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність та значення цифрової трансформації у сфері туризму

Сучасний туристичний ринок переживає кардинальні зміни під впливом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрова трансформація стала не просто технологічним трендом, а системним явищем, що визначає саму логіку функціонування туристичного бізнесу. Поняття «цифрова трансформація» (digital transformation) з'явилося наприкінці 1990-х років, однак набуло особливого наукового і практичного значення лише протягом останніх 10-15 років, коли хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект та мобільні платформи вийшли за межі технічних лабораторій і почали масово застосовуватися у різних галузях економіки [13].

Дослідники по-різному трактують сутність цифрової трансформації. Одні акцентують увагу на технологічному аспекті – впровадженні конкретних ІТ-рішень, інші – на стратегічній та організаційній складових. Саме для туристичної галузі характерним є широкий спектр наукових підходів до цього явища. В таблиці 1.1 систематизовано ключові авторські визначення поняття «цифрова трансформація» у контексті туризму.

Узагальнення наведених визначень дозволяє сформулювати власне тлумачення: цифрова трансформація у сфері туризму – це комплексний процес перебудови операційних, управлінських та маркетингових функцій туристичних підприємств на основі цифрових технологій, спрямований на підвищення якості клієнтського досвіду, оптимізацію бізнес-процесів та формування нових джерел конкурентної переваги в умовах динамічного цифрового середовища.

## Підходи до визначення поняття «цифрова трансформація» у сфері туризму

Автор	Визначення
Baggio R., Micera R., Del Chiappa G.	Цифрова трансформація – глибока перебудова бізнес-процесів, операційних моделей та стратегій компаній під впливом цифрових технологій, що змінює не лише інструменти, а й саму логіку функціонування організацій
Zhang Q., Chen J.L., Li G.	Цифрова трансформація – це сукупність технологічних, організаційних та культурних змін, що передбачають інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності туристичного підприємства задля підвищення його ефективності та конкурентоспроможності
Madzík P., Falát L., Valeri M.	Цифрова трансформація – процес трансформації туристичної галузі через впровадження цифрових технологій, що охоплює автоматизацію операцій, персоналізацію послуг та формування нових бізнес-моделей взаємодії зі споживачами
Yakubovskiy S.O., Kyrychenko O.V.	Цифрова трансформація – це комплексна перебудова туристичної діяльності шляхом інтеграції цифрових рішень з метою покращення клієнтського досвіду, підвищення операційної ефективності та формування сталих конкурентних переваг
Gutierriz I., Ferreira J.J.	Цифрова трансформація – це нові комбінації цифрових ресурсів у туризмі, що породжують оригінальні форми взаємодії між постачальниками послуг, платформами та туристами, змінюючи архітектуру галузі загалом
UN Tourism	Цифрова трансформація – це перехід від традиційних туристичних практик до цифрових екосистем, де технології забезпечують з'єднаність між усіма учасниками туристичного ланцюга — від туриста до постачальника послуг

Слід розмежовувати три суміжні, але не тотожні поняття: «цифровізація» (digitization) – переведення аналогової інформації у цифровий формат; «цифровізація бізнес-процесів» (digitalization) – трансформація окремих процесів із застосуванням цифрових технологій; та «цифрова трансформація» (digital transformation) – корінна перебудова всієї бізнес-моделі. За

класифікацією авторів [32] лише третій рівень зумовлює стійкі структурні зміни в організації та її взаємодії з ринком.

Показово, що термін «цифрова економіка» був уведений у науковий обіг ще у 1995 році, проте масштабне поширення цифрових перетворень у туризмі розпочалося лише в епоху смартфонів та хмарних сервісів – після 2010 року. Серед дослідників зростає консенсус: туризм є однією з галузей, де цифрова трансформація відбувається найшвидше, оскільки туристичний продукт за своєю природою є інформаційно насиченим та багаторівневим. Шевелюк М. М. [27] наголошує, що саме у туризмі цифровізація охоплює одночасно виробничу, комунікаційну та споживчу сфери, утворюючи цілісну цифрову екосистему галузі.

Одним із ключових каталізаторів цифрової трансформації у туризмі стала пандемія COVID-19. Вимушений перехід до дистанційного обслуговування та обмеження фізичних контактів прискорили впровадження цифрових інструментів у рази швидше, ніж передбачалося раніше [28]. За даними OECD [39], саме у 2020-2022 роках відбувся «цифровий стрибок» туристичної галузі: частка онлайн-бронювань зросла з 50-55% до 70-75% у більшості розвинених країн. Для України цей процес набув додаткового виміру в умовах воєнного стану: Парубець О. В., Тимошенко Т. О. та Шапран І. М. [20] обґрунтовують, що саме цифрові технології стали ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності вітчизняної туристичної галузі в надзвичайно складний для країни період.

Значення цифрової трансформації для туристичної галузі проявляється у кількох ключових напрямках. По-перше, підвищення операційної ефективності, адже автоматизація рутинних процесів (оформлення документів, розсилки, звітність) вивільняє ресурси для роботи, що потребує людської участі та творчості. По-друге, персоналізація туристичного продукту – цифрові технології дозволяють формувати індивідуалізовані пропозиції на основі аналізу поведінки та вподобань кожного клієнта. По-третє, багатоканальна присутність, бо поєднання онлайн та офлайн каналів продажів забезпечує

охоплення ширшої аудиторії. По-четверте, управління репутацією та клієнтськими відносинами через CRM-платформи та соціальні мережі [48]. Марусей Т. В. та Мазур Н. А. [13] додатково виокремлюють п'яте ключове значення, а саме стимулювання інноваційного розвитку, так як цифрова трансформація створює умови для появи принципово нових туристичних продуктів та бізнес-моделей, недосяжних в аналоговому середовищі.

Серед ключових технологій, що формують цифрову архітектуру сучасного туристичного бізнесу, виділяються: великі дані та аналітика, штучний інтелект, CRM-системи, хмарні технології, мобільні платформи та соціальні медіа. У таблиці 1.2 представлено характеристику цих технологій та їхній вплив на діяльність туристичних агентств.

Таблиця 1.2

Ключові цифрові технології та їх вплив на діяльність туристичних агентств

Технологія	Застосування в туризмі	Вплив на туристичні агентства
Big Data та аналітика	Аналіз поведінки туристів, прогнозування попиту	Персоналізація пропозицій, оптимізація цінової стратегії
Штучний інтелект (AI) та ML	Чат-боти, рекомендаційні системи, автоматизація бронювань	Цілодобове обслуговування клієнтів без збільшення штату
CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами, сегментація бази	Підвищення лояльності, повторні продажі
Хмарні технології	Зберігання даних, дистанційна робота, масштабованість	Зниження витрат на IT-інфраструктуру, мобільна робота
Мобільні додатки та OTA-платформи	Онлайн-бронювання, цифрові тури, мобільні оплати	Нові канали продажів, зміна ролі агента
Соціальні мережі та e-WOM	Просування дестинацій, відгуки, вірусний маркетинг	Управління репутацією, залучення нових клієнтів

Відповідно до концепції «Туризм 4.0», яку розглядають українські дослідники Нікітенко К. С. та Крикунова В. М. [18], цифрова трансформація галузі відбувається за чотирма взаємопов'язаними векторами: смарт-дестинації, персоналізований туристичний досвід, платформенні екосистеми та стала цифрова мобільність. Кожен із цих векторів безпосередньо впливає на функції та бізнес-модель туристичного агентства.

Туристичні агентства як окремих тип підприємств посідають особливе місце у структурі туристичної галузі. Класично вони виконують роль посередника між туроператором та кінцевим споживачем, надаючи послуги з підбору, оформлення та продажу туристичних продуктів. Однак в умовах цифровізації ця посередницька функція зазнала суттєвих трансформацій. У праці [35] констатують, що «дезінтермедіація» – тобто прагнення туристів самостійно бронювати тури через онлайн-платформи, обходячи агентства, – є реальним викликом, який вимагає від агентств переосмислення власної ролі і ціннісної пропозиції.

Особливості діяльності туристичних агентств в умовах цифровізації визначаються низкою специфічних чинників.

По-перше, висока інформаційна насиченість туристичного продукту робить агентства природними «агрегаторами знань», здатними систематизувати масиви даних про дестинації, перевізників та засоби розміщення краще, ніж це може зробити середньостатистичний турист самостійно.

По-друге, туристична послуга є нематеріальною та невіддільною від процесу її надання, що зумовлює особливу роль довіри та персонального контакту між агентом і клієнтом – і саме тут CRM-системи стають критично важливим інструментом підтримання цих відносин у цифровому середовищі [10].

По-третє, сезонний характер попиту у туризмі вимагає гнучкого управління ресурсами та прогнозування – завдання, яке цифрові аналітичні системи вирішують значно ефективніше, ніж ручні методи.

По-четверте, зростаюча конкуренція з боку ОТА-платформ (Online Travel Agencies) – таких як Booking.com, Expedia, Airbnb – формує потужний тиск на традиційні агентства, змушуючи їх або диференціювати свою пропозицію через цифрові сервіси, або ризикувати виходом з ринку [47].

Серед провідних тенденцій, що характеризують діяльність туристичних агентств в умовах цифровізації, необхідно виокремити такі:

- мультиканальні продажі (поєднання офлайн-офісу, власного сайту, месенджерів та соціальних мереж);
- перехід від транзакційної до консультаційної моделі обслуговування;
- впровадження CRM для управління клієнтською базою та персоналізації комунікацій;
- використання чат-ботів та ШІ-асистентів для первинних запитів;
- активна робота з відгуками та онлайн-репутацією.

Антонюк К. Г. [4] звертає особливу увагу на стрімке зростання ролі цифрових технологій у формуванні туристичного досвіду: мобільні додатки, інтерактивні карти, QR-коди та технології доповненої реальності вже сьогодні кардинально змінюють очікування туриста від взаємодії з агентством.

Важливим аспектом є також вплив цифрової трансформації на внутрішні бізнес-процеси агентства. Ковальова А. М. [10] зазначає, що CRM-система у туризмі виконує подвійну функцію: з одного боку, це інструмент продажів (управління угодами, воронка продажів, нагадування), а з іншого – платформа для формування довгострокових відносин із клієнтами (збереження історії подорожей, автоматичні привітання, індивідуальні пропозиції до наступних поїздок). Саме цей комплексний потенціал робить CRM центральним елементом цифрової стратегії туристичного агентства. Якубовський С. О. та Кириченко О. В. [30] підкреслюють, що для України в умовах глобальних викликів цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й фактором виживання та відновлення туристичної галузі.

Проведений аналіз наукових джерел та галузевих досліджень дозволяє зробити висновок, що цифрова трансформація є не факультативним, а

обов'язковим елементом стратегічного розвитку туристичного агентства в сучасних умовах. Відповідаючи на виклики цифровізації, агентства отримують можливість підвищити ефективність, покращити клієнтський досвід та сформувати стійкі конкурентні переваги. При цьому CRM-системи відіграють ключову роль як інтегруюча платформа, що поєднує маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів у єдину цифрову екосистему. В умовах воєнного часу та подальшого повоєнного відновлення України здатність туристичних агентств до цифрової адаптації набуває особливого стратегічного значення.

## **1.2. CRM-системи як інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами**

В умовах посилення конкуренції на туристичному ринку та зростаючих очікувань споживачів управління взаємовідносинами з клієнтами набуває стратегічного значення для підприємств сфери туризму. Одним із ключових інструментів, що дозволяє систематизувати, автоматизувати та персоналізувати ці відносини, є CRM-система (Customer Relationship Management). Виникнувши як технологічне рішення для зберігання контактних даних клієнтів у 1980-х роках, CRM еволюціонувала до комплексної стратегічної платформи, що інтегрує бізнес-процеси, аналітику та комунікації у єдину екосистему [33].

Поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами» (CRM) не має єдиного загальноприйнятого визначення, що зумовлено його багатовимірною природою: одні дослідники розглядають CRM як технологію, інші – як бізнес-стратегію, треті – як філософію відносин між підприємством і клієнтом. Таблиця 1.3 систематизує ключові авторські підходи до визначення CRM-системи.

Аналіз наведених визначень дозволяє сформулювати узагальнити визначення CRM-системи стосовно туристичного агентства – це інтегрована платформа управління взаємовідносинами з клієнтами, що поєднує збір та

аналіз клієнтських даних, автоматизацію процесів продажу та обслуговування, персоналізовані комунікації та аналітичну звітність задля підвищення задоволеності клієнтів, зростання їхньої лояльності та забезпечення конкурентоспроможності агентства.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «CRM-система» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «CRM-система»
Buttle F., Maklan S.	CRM – це стратегія, яку компанія використовує для управління своїми взаємовідносинами з клієнтами; включає людей, процеси та технологію, що спільно забезпечують залучення, утримання та розвиток прибуткових клієнтів
Prior D., Buttle F., Maklan S.	Комплекс концепцій, додатків і технологій, що дозволяють компаніям створювати та підтримувати взаємовигідні відносини з клієнтами на основі збору, аналізу та застосування клієнтських даних
Payne A., Frow P.	Стратегічний підхід до створення вдосконаленої акціонерної цінності через розвиток відповідних відносин з ключовими клієнтами та клієнтськими сегментами; CRM поєднує потенціал маркетингових стратегій з ІТ для побудови прибуткових довгострокових відносин
Rahimi R. et al.	В гостинності та туризмі CRM – інтегрований підхід, що поєднує людей, процеси та технологію задля концентрації на утриманні клієнтів та побудові відносин з ними; є ключовим фактором бізнес-результативності та задоволеності споживачів
Pu Linshu	У туризмі CRM – система управління відносинами з клієнтами, що охоплює формування всебічної бази даних клієнтів, управління персоналізованими продуктами та послугами, налагодження мультиканальних комунікацій та підтримку сталого розвитку туристичного бізнесу
Ковальова А. М.	CRM-система в туризмі – сучасна маркетингова технологія, яка забезпечує деталізовану аналітику взаємовідносин із клієнтами, автоматизацію продажів та управлінські дашборди для контролю ефективності туристичного підприємства

Еволюція CRM охоплює кілька ключових етапів. На першому етапі (1980-1990-ті рр.) CRM існувала у вигляді простих баз даних для зберігання контактів. Другий етап (2000-ні рр.) ознаменувався появою повноцінних CRM-додатків із функціями автоматизації продажів та маркетингу. Третій етап (2010-2020 рр.) – хмарні CRM, мобільний доступ, інтеграція із соціальними мережами. Четвертий, сучасний, етап (з 2020 р.) характеризується інтеграцією штучного інтелекту, предиктивної аналітики та омніканальності [40]. Саме на цьому етапі CRM перетворилася з операційного інструменту на стратегічну платформу, що формує конкурентні переваги туристичного підприємства.

У науковій літературі виокремлюють чотири основні типи CRM, що різняться за функціональним призначенням та рівнем застосування. За класифікацією [33] найбільш поширеним є поділ на стратегічний, операційний, аналітичний та колаборативний CRM. Таблиця 1.4 розкриває сутність кожного типу та особливості їх застосування у туристичному агентстві.

Для туристичного агентства особливо важливою є комбінація операційного та аналітичного CRM, адже саме вона забезпечує як автоматизацію щоденних процесів (оформлення заявок, нагадування про оплати та виїзди, обробка документів), так і формування глибокого розуміння потреб кожного клієнта. Колаборативний CRM набуває дедалі більшого значення в умовах багатоканальної взаємодії: сучасний турист звертається до агентства через різні канали – телефон, email, Instagram, Telegram, Viber – і очікує єдиного послідовного клієнтського досвіду незалежно від каналу комунікації [22].

Структурно CRM-система складається з кількох взаємопов'язаних компонентів:

- 1) модуль управління контактами та клієнтами, який зберігає повний профіль клієнта – контакти, демографічні дані, історію взаємодій, придбані тури, документи, вподобання та особливі запити;

2) модуль управління угодами та воронкою продажів, що відстежує статус кожного запиту від першого контакту до закриття угоди та повернення клієнта за наступним туром;

3) модуль маркетингової автоматизації – дозволяє створювати та надсилати сегментовані розсилки, запускати тригерні комунікації (привітання, нагадування, спеціальні пропозиції);

4) аналітичний модуль: формує звіти та дашборди за ключовими показниками ефективності [40; 10].

Таблиця 1.4

Типологія CRM-систем та їх функції в діяльності туристичного агентства

Тип CRM	Сутність та функції	Застосування у туристичному агентстві
Стратегічний CRM	Клієнтоцентрична бізнес-стратегія: формування культури, орієнтованої на клієнта, як основа всіх управлінських рішень	Визначення ключових сегментів клієнтів, формування ціннісної пропозиції, побудова довгострокових відносин
Операційний CRM	Автоматизація фронт-офісних процесів: маркетингу, продажів та обслуговування; управління угодами та завданнями	Воронка продажів, автоматичні нагадування, оформлення заявок, обробка бронювань, контроль дедлайнів
Аналітичний CRM	Збір, зберігання та інтелектуальний аналіз клієнтських даних для стратегічних і тактичних рішень	Сегментація клієнтської бази, аналіз поведінки, прогнозування попиту, оцінка життєвої цінності клієнта (CLV)
Колаборативний CRM	Управління взаємодією з клієнтами через різні канали комунікації; багатоканальна координація	Єдина історія спілкування через email, телефон, месенджери, соцмережі; координація між менеджерами агентства

Загально доведено, що CRM позитивно впливає на задоволеність клієнтів, їхню лояльність та фінансові результати підприємства. При цьому слід

пам'ятати, що успіх CRM-впровадження залежить не лише від технологічного рішення, а й від організаційних чинників – підтримки керівництва, навчання персоналу та культурної готовності підприємства до клієнтоцентричного підходу.

Крім цього важливими також є наявність IT-компетентностей у персоналу, послідовне навчання та підтримка вищого керівництва. Це має пряме практичне значення для туристичних агентств, де часто відсутня спеціальна IT-служба, а впровадження CRM здійснюється силами самих менеджерів з продажу.

Важливою характеристикою CRM є концепція цінності клієнта протягом усього циклу взаємодії – Customer Lifetime Value (CLV). У праці [36] визначено, що CLV відображає сумарний чистий прибуток, який компанія отримує від клієнта за весь період співпраці з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Для туристичного агентства розуміння CLV є критично важливим, оскільки лояльний клієнт, що подорожує щорічно та рекомендує агентство знайомим, може генерувати у 5-10 разів більший дохід порівняно з разовим покупцем. CRM-системи дозволяють розраховувати та відстежувати CLV для кожного клієнта, забезпечуючи науково обґрунтоване пріоритизування ресурсів агентства.

Ключові переваги впровадження CRM-системи у туристичному агентстві систематизовано у таблиці 1.5.

Серед CRM-платформ, що набули поширення у туристичних агентствах України, виокремлюють як загальні рішення (NetHunt CRM, Kommo, Pipedrive, HubSpot, Salesforce), так і спеціалізовані туристичні системи (TourSoft, МегаТур, Мастер.CRM). Загальні рішення відрізняються гнучкістю налаштування та широкими можливостями інтеграції з месенджерами, email-сервісами та маркетплейсами. Спеціалізовані туристичні CRM містять вбудовані модулі для роботи з туроператорськими базами, бронюванням та формуванням туристичних документів [22].

## Переваги CRM-системи для туристичного агентства

Напрямок впливу	Конкретні переваги для туристичного агентства
Управління клієнтською базою	Централізоване зберігання даних: контакти, історія подорожей, вподобання, документи; доступ усієї команди до єдиної картки клієнта
Персоналізація послуг	Формування індивідуальних туристичних пропозицій на основі попереднього досвіду клієнта; автоматичні привітання з днем народження, річницями подорожей
Підвищення лояльності	Програми лояльності, відстеження задоволеності, своєчасна реакція на скарги; зниження відтоку клієнтів
Автоматизація продажів	Воронка продажів, нагадування про незавершені угоди, пропозиції перехресних продажів та допродажу, контроль дедлайнів виплат і документів
Маркетингова ефективність	Цільові розсилки за сегментами, А/В-тестування, відстеження конверсії; зниження витрат на залучення нових клієнтів
Аналітика та звітність	Дашборди реального часу: обсяг продажів, завантаженість менеджерів, індекс лояльності клієнтів, середній чек, сезонні піки попиту

Загалом впровадження CRM у сфері гостинності та туризму забезпечує комплексний ефект:

- підвищує рівень персоналізованого обслуговування;
- оптимізує маркетинг;
- вдосконалює процеси бронювання;
- покращує внутрішню комунікацію.

При цьому критичною умовою успіху є не просто технічне налаштування системи, а зміна підходу до роботи з клієнтом на рівні корпоративної культури агентства.

Таким чином, CRM-система є багатофункціональним інструментом стратегічного управління туристичним агентством, що поєднує технологічні, організаційні та маркетингові функції. Її впровадження забезпечує системний перехід від традиційної моделі продажів до маркетингу відносин, де в центрі уваги знаходиться не окрема угода, а довгострокова цінність клієнта. В умовах

зростаючої цифровізації туристичного ринку та загострення конкуренції з боку онлайн-платформ CRM стає не просто корисним доповненням до роботи агентства, а необхідною умовою його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

### **1.3. Світовий досвід використання CRM у туристичному бізнесі**

Аналіз світового досвіду впровадження CRM-систем у туристичному бізнесі дозволяє виявити ключові тенденції, успішні практики та типові помилки, які варто враховувати при цифровій трансформації вітчизняних туристичних агентств. Глобальний ринок туризму демонструє стійке зростання: за даними галузевих аналітиків, у 2024 році він оцінювався у 1 483 млрд доларів США, а до 2032 року прогнозується майже подвоєння до 2 765 млрд доларів [38]. На цьому тлі конкуренція між туристичними підприємствами загострюється, і саме CRM стає одним із ключових інструментів диференціації.

Міжнародний досвід CRM у туризмі зручно розглядати на двох рівнях: великі глобальні гравці (готельні мережі, онлайн-платформи) та малий і середній туристичний бізнес (агентства, туроператори). Обидва рівні демонструють спільну тенденцію: CRM перестала бути привілеєм великих корпорацій і стала доступним та ефективним інструментом для підприємств будь-якого масштабу.

Одним із найбільш показових прикладів глобального масштабу є досвід Marriott International. Компанія розбудувала комплексну CRM-екосистему навколо програми лояльності Marriott Bonvoy, яка станом на кінець 2025 року охоплювала майже 271 млн учасників. Ключовим показником ефективності є те, що у США та Канаді 75% бронювань номерів здійснюється учасниками програми лояльності, а глобально цей показник сягає 68% [37]. Marriott активно інтегрує штучний інтелект у CRM: ШІ-алгоритми аналізують поведінку гостей та пропонують персоналізовані пакети, пріоритетний доступ до подій та

індивідуальні бонуси. Мобільний додаток Marriott Bonvoy забезпечує безконтактне заселення, мобільний ключ, чат-підтримку та функцію замовлення послуг, перетворюючи смартфон на центральну точку взаємодії гостя з готелем [44].

Hilton Worldwide демонструє не менш вражаючу CRM-стратегію. Програма лояльності Hilton Honors нараховувала у 2025 році 228 млн учасників, продемонструвавши зростання на 247% з 2018 року. Аналітики припускають, що за збереження поточних темпів Hilton може обійти Marriott за кількістю учасників до 2026 року. Особливістю CRM-підходу Hilton є глибока персоналізація на основі даних: система аналізує минулі перебування та пропонує, наприклад, безкоштовний Wi-Fi для бізнес-мандрівника або пізній виїзд для сімейних туристів [43].

Expedia Group як провідна OTA-платформа реалізувала власний підхід до CRM через програму One Key, запущену у 2023 році. Ця багатоканальна програма лояльності об'єднала Expedia, Hotels.com та Vrbo в єдину систему, пропонуючи клієнтам єдиний гаманець бонусів незалежно від того, через яку платформу вони бронюють. За результатами III кварталу 2024 року, загальний обсяг бронювань Expedia Group склав 27,5 млрд доларів (+7% рік до року), при цьому завантаження мобільного додатку зросли на 10%, а частка бронювань через мобільний канал збільшилася на 3 відсоткових пункти [41]. Ці результати підтверджують, що CRM-орієнтована персоналізація та програми лояльності є потужними драйверами зростання навіть для платформ зі сотнями мільйонів клієнтів.

Досвід малого та середнього туристичного бізнесу є особливо актуальним для розуміння можливостей CRM для агентства «Intravel». CRM дозволяє туристичним агентствам автоматизувати типові завдання (підтвердження бронювань, опитування після поїздки, нагадування), що суттєво знижує адміністративне навантаження та вивільняє час менеджерів для змістовної роботи з клієнтами.

Масштабне дослідження ринку, проведене ZoFlowX Research [31], охопило сотні туристичних агентств різних розмірів та географій у 2023-2025 роках. Ключовий висновок: агентства, що впровадили CRM у 2023-2024 роках, демонструють на 25-40% вищу конверсію бронювань порівняно з агентствами, що продовжують використовувати таблиці та електронну пошту без централізованої платформи. При цьому розрив щороку збільшується, що свідчить про накопичувальний ефект CRM: чим довше агентство накопичує клієнтські дані та вдосконалює персоналізацію, тим вищий ефект від системи. Дослідження Марини Вербовської [38] фіксує, що 45% клієнтських служб використовують CRM для покращення комунікації, а 54% менеджерів з продажу відзначають, що CRM допомагає їм вибудовувати глибші відносини з клієнтами і укладати більше угод у обмежений час.

Для туристичних агентств малого та середнього розміру особливо важливим є питання вибору між загальними та спеціалізованими CRM-платформами. Таблиця 1.6 систематизує світові кейси застосування CRM у туристичному бізнесі, а таблиця 1.7 порівнює основні платформи, релевантні для туристичних агентств.

Таблиця 1.6

Світовий досвід застосування CRM-систем у туристичному бізнесі

Компанія / Країна	Тип CRM та платформа	Ключові результати
Marriott International (США)	Marriott Bonvoy CRM + AI-аналітика	271 млн учасників програми лояльності; 75% бронювань у США від членів програми (2025)
Hilton Worldwide (США)	Hilton Honors CRM + мобільний цифровий ключ	228 млн учасників; зростання на 247% з 2018 р.; конверсія маркетингу +20% завдяки персоналізації
Expedia Group / One Key (США)	Оmnіканальна CRM-програма лояльності One Key (Silver / Gold / Platinum)	Бронювання через мобільний додаток +10% завантажень; gross bookings Q3 2024: \$27,5 млрд (+7% p/p)
Elfy Tours (Польща / ЦСЄ)	Операційна CRM для туристичного агентства	Зростання кількості нових клієнтів; подвоєння оброблених запитів у I кварталі 2023 р.
Середньо-ринкові агентства (глоб.)	Generic CRM (HubSpot, Zoho) або туристичні (ZoFlowX, Tutterfly)	Агентства з CRM у 2023-2024 рр. показали на 25-40% вищу конверсію бронювань аніж агентства без CRM

Порівняльна характеристика CRM-платформ для туристичних агентств

Платформа	Тип	Переваги для тур. агентства	Обмеження	Цільовий сегмент
Salesforce Travel	Загальна (налаштована)	Повний функціонал, AI Einstein, глибока аналітика	Висока вартість, складне впровадження	Великі агентства, DMC
HubSpot CRM	Загальна	Безкоштовний базовий тариф, маркетингова автоматизація, зручний UI	Обмежена тур. специфіка, зростання ціни з масштабом	Малі та середні агентства
Zoho CRM	Загальна	Доступна ціна, широкі можливості налаштування, інтеграція з Zoho Books	Потребує індивідуалізації під туризм	МСП, ринки, що розвиваються
NetHunt CRM	Загальна (Gmail-native)	Глибока інтеграція з Gmail та месенджерами, багатоканальність, доступна ціна	Менш розвинені тур. модулі	Малі агентства, зокрема в Україні
ZoFlowX / Tutterfly	Спеціалізована на туристична	Тур-специфічні воронки, квоти, маршрути, комісії; швидке впровадження	Менша спільнота, менш гнучка індивідуалізація	Середні агентства та DMC

Аналіз наведених платформ виявляє чітку закономірність: загальні CRM (Salesforce, HubSpot, Zoho) мають ширші можливості інтеграції та індивідуалізації, але потребують значного налаштування під специфіку туристичного бізнесу. Спеціалізовані туристичні CRM (ZoFlowX, Tutterfly) є швидшими у впровадженні та містять готові модулі для роботи з турами, квотами та маршрутами, проте мають меншу гнучкість за нестандартних потреб. Для невеликих агентств, які лише починають цифрову трансформацію,

ефективним підходом є старт із загальної CRM з гнучким налаштуванням та поступове масштабування функціоналу [38].

Узагальнення світового досвіду дозволяє виокремити кілька ключових уроків для вітчизняних туристичних агентств. По-перше, масштаб не є вирішальним: навіть невеликі агентства здатні отримати суттєвий ефект від CRM за умови правильного вибору платформи та послідовного впровадження. По-друге, персоналізація є головним конкурентним важелем: саме індивідуальний підхід до клієнта, підкріплений даними CRM, дозволяє традиційному агентству конкурувати з безособовими онлайн-платформами. По-третє, інтеграція CRM з мобільними каналами та месенджерами є необхідною умовою в сучасному контексті, де значна частина комунікацій перейшла у смартфон. По-четверте, сталість результатів залежить від постійного оновлення клієнтської бази та аналітики, а не разового впровадження. Ці уроки формують основу для розробки рекомендацій щодо впровадження CRM в туристичному агентстві «Intravel».

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «INTRAVEL» ТА РІВНЯ ЙОГО ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності туристичного агентства «Intravel»

Ефективне функціонування суб'єктів туристичного бізнесу в сучасних умовах глобалізації, геополітичної нестабільності та тотальної цифровізації економіки потребує постійного моніторингу їхнього внутрішнього потенціалу та адаптивності організаційних структур. Для дослідження процесів цифрової трансформації у практичній площині було обрано туристичне агентство «Intravel» (м. Тернопіль), яке здійснює свою діяльність на вітчизняному ринку туристичних послуг і позиціонує себе як динамічний суб'єкт малого підприємництва у сфері роздрібного туризму.

Об'єктом дослідження є туристичне агентство «Intravel», фізичний офіс якого розташований за адресою: 46008, Україна, м. Тернопіль, вул. Митрополита Шептицького, будинок 11, другий поверх, офіс 2. Підприємство функціонує у правовому полі України та здійснює посередницьку діяльність між туроператорами (виробниками туристичного продукту) та кінцевими споживачами (туристами). Відповідно до чинного законодавства та КВЕД-2010 основний вид економічної діяльності підприємства класифікується за кодом 79.11 «Діяльність туристичних агентств».

Місія туристичного агентства «Intravel» полягає у забезпеченні клієнтів високою якістю відпочинку шляхом надання індивідуалізованих, безпечних та технологічно доступних туристичних послуг, що сприяють культурному збагаченню та психологічному перезавантаженню споживачів. Стратегічна мета компанії орієнтована на розширення ринкової частки в регіональному

сегменті (Західна частина України) через впровадження інноваційних інструментів обслуговування, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та підвищення лояльності клієнтів на основі концепції CRM (Customer Relationship Management).

Для детальнішого розуміння специфіки функціонування ТА «Intravel» доцільно систематизувати ключові напрями його асортиментної політики. Агентство диверсифікує свій продуктивний портфель за декількома стратегічними векторами:

- пакетні пляжні тури: організація відпочинку на провідних морських курортах світу (Кіпр, Греція (зокрема о. Крит, о. Родос), Туреччина, Єгипет тощо) з вильотами з найближчих міжнародних хабів (наприклад, Кишинів, Жешув), що є критично важливим для забезпечення логістичного комфорту українських туристів у сучасних умовах;

- екскурсійні та автобусні тури Європою: короткострокові та тривалі подорожі («вікенд-формати») до визначних культурних центрів (Прага, Відень, Будапешт, Краків, Дрезден, а також спеціалізовані маршрути до Італії, Румунії, Хорватії). Особливістю цього напрямку є орієнтація на автобусні виїзди безпосередньо з міст Заходу України (Львів, Тернопіль);

- гірськолижні та оздоровчі тури: відпочинок у високогірних та бальнеологічних регіонах України та Європи (Карпати, закордонні термальні курорти);

- індивідуальний підбір та консалтинг: формування персоналізованих тур-пакетів для клієнтів, які перебувають як всередині країни, так і за її межами, що вимагає високого рівня гнучкості комунікацій.

Важливим елементом аналізу діяльності підприємства є оцінка його ринкового позиціонування та взаємодії із зовнішнім середовищем. ТА «Intravel» функціонує в умовах високої конкуренції, де ключовими факторами успіху виступають швидкість обробки запитів, репутаційний капітал, якість клієнтського сервісу та активна присутність у цифровому просторі. Основними каналами залучення клієнтів та підтримки комунікації є соціальні мережі

(Facebook, Instagram), а також месенджери, через які здійснюється первинний консалтинг, інформування про «гарячі пропозиції» та постпродажний супровід.

Маркетингова стратегія ТА «Intravel» базується на концепції гнучкого ціноутворення (діапазон послуг варіюється від бюджетних автобусних екскурсій вартістю від 6-7 тис. грн до преміальних пакетів відпочинку в категоріях готелів 5\* Luxury) та активного контент-маркетингу. У таблиці 2.1 наведено узагальнену характеристику основних елементів комплексу маркетингу (4P) досліджуваного туристичного агентства.

Таблиця 2.1

Комплекс маркетингу (4P) туристичного агентства «Intravel»

Елемент комплексу (4P)	Специфіка прояву в діяльності ТА «Intravel»
Product (Продукт)	Комплексні пакетні тури, авіа- та автобусні екскурсії, страхування, бронювання готелів, консультаційні послуги з візової та логістичної підтримки.
Price (Ціна)	Диференційована за сегментами ринку. Використання систем раннього бронювання та стимулювання збуту через «гарячі тури». Залежність від курсових коливань.
Place (Розподіл)	Прямий продаж у фізичному офісі (м. Тернопіль); дистанційні та онлайн-продажі через цифрові канали комунікації для клієнтів, які перебувають за кордоном.
Promotion (Просування)	SMM-маркетинг (Facebook, Instagram), таргетована реклама, клієнтські чати у месенджерах, реферальний маркетинг («сарафанне радіо»).

Для забезпечення високої конкурентоспроможності ТА «Intravel» вибудовує партнерські відносини виключно з надійними, ліцензованими туроператорами України та Європи (Join UP!, Anex Tour, Coral Travel, TUI, Tourist Club, Аккорд-Тур тощо). Це дозволяє мінімізувати ризики невиконання зобов'язань перед туристами та гарантувати якість послуг на кожному етапі подорожі.

Організаційна структура є базовим елементом системи управління будь-якого підприємства, оскільки вона визначає розподіл завдань, повноважень,

відповідальності та характер взаємозв'язків між співробітниками. Враховуючи належність об'єкта до категорії мікро- та малого бізнесу, в ТА «Intravel» сформовано лінійну організаційну структуру управління.

Лінійна структура характеризується тим, що на чолі кожного підрозділу чи управлінської ланки стоїть керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноосібне керівництво підлеглими працівниками і зосереджує у своїх руках усі функції управління.

Штатний розпис ТА «Intravel» включає обмежену кількість постійних працівників, що зумовлено прагненням власників мінімізувати постійні витрати (ОРЕХ) та максимізувати ефективність праці кожного індивіда. Організаційний контур фірми складається з директора (який часто виконує функції топ-менеджера та провідного спеціаліста) та двох менеджерів із туризму. Функції ведення бухгалтерського та податкового обліку делеговані зовнішньому фахівцю на умовах аутсорсингу, що є класичним та економічно виправданим рішенням для суб'єктів малого бізнесу в Україні.

Для детальнішого розуміння ієрархії та розподілу праці розглянемо функціональні обов'язки персоналу ТА «Intravel»:

1. Директор (Власник): здійснює стратегічне планування діяльності компанії, укладає договори з туроператорами, страховими компаніями та іншими контрагентами. Контролює фінансові потоки, приймає рішення щодо кадрової та маркетингової політики, визначає вектори технологічного розвитку підприємства (зокрема, щодо потреби впровадження автоматизованих систем). Також бере безпосередню участь в обслуговуванні VIP-клієнтів та вирішенні кризових ситуацій.

2. Менеджери з туризму (2 особи): відповідають за безпосередню взаємодію з клієнтами (пошук, підбір, бронювання та продаж турів). До їхніх обов'язків належить ведення первинної документації, консультування щодо умов перетину кордону, оформлення страхових полісів, моніторинг актуальних пропозицій туроператорів та активне ведення комунікацій у соціальних мережах компанії. Менеджери розділені за операційними акцентами

(наприклад, один більше фокусується на складних індивідуальних та авіаційних турах, інший – на масових автобусних екскурсіях Європою), проте є взаємозамінними у разі потреби.

3. Бухгалтер (аутсорсинг): забезпечує своєчасне подання податкової та статистичної звітності, ведення обліку доходів та витрат фізичної особи-підприємця (ФОП) або юридичної особи, розрахунок обов'язкових платежів та контроль фінансової дисципліни відповідно до вимог чинного законодавства України.

Проведемо детальний аналіз переваг та недоліків лінійної організаційної структури ТА «Intravel» в контексті її операційної ефективності та готовності до цифрової трансформації (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз переваг та недоліків організаційної структури ТА «Intravel»

Переваги лінійної структури	Недоліки та ризики в контексті масштабування
Чіткість і простота взаємозв'язків: кожен працівник отримує вказівки безпосередньо від одного керівника (директора).	Висока концентрація рутинних завдань на рівні керівника (директор перевантажений поточними операційними процесами).
Оперативність прийняття рішень: відсутність тривалих процедур погодження дозволяє миттєво реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.	Обмежені можливості для розширення бізнесу без кардинальної перебудови структури.
Високий рівень особистої відповідальності: лінійні обов'язки чітко закріплені за кожним менеджером.	Ефект «пляшкового горла» (bottleneck): якщо директор зайнятий або відсутній, гальмуються ключові фінансові та стратегічні процеси.
Низькі адміністративно-управлінські витрати на утримання персоналу.	Фрагментарність інформаційних потоків: відсутність єдиної цифрової платформи веде до того, що дані про клієнтів зберігаються в особистих месенджерах або блокнотах окремих менеджерів.

Як свідчить аналіз таблиці 2.2, ключовою вразливістю існуючої організаційної структури є її залежність від людського фактору та відсутність інституціоналізованої системи збереження знань (бази даних клієнтів). У випадку, якщо один із менеджерів вирішить звільнитися, компанія ризикує втратити значну частину своєї клієнтської бази, оскільки вся історія взаємодії, уподобання туристів та контакти залишаються в його особистих робочих чатах або пам'яті.

Для глибшого розуміння умов, у яких працює ТА «Intravel», доцільно здійснити експрес-оцінку його фінансово-економічного стану та операційної діяльності за 2024-2025 рр. (таблиця 2.3). Оскільки малі підприємства часто оперують обмеженим обсягом публічної звітності, дані сформовано на основі внутрішньої управлінської звітності агенції.

Таблиця 2.3

Основні операційні показники діяльності ТА «Intravel» у(управлінська оцінка)

Показник діяльності	2024 рік	2025 рік	Відхилення, %
Загальна кількість оброблених запитів, од.	1420	1650	+16,2%
Кількість успішно реалізованих турів (угод), од.	380	410	+7,9%
Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate), %	26,7%	24,8%	-1,9%
Середній чек однієї угоди, грн	22500	26800	+19,1%
Частка повторних клієнтів (Retention Rate), %	42%	39%	-3,0%

Аналіз даних таблиці 2.3 дозволяє зробити декілька критично важливих висновків. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка зростання загального потоку запитів (+16,2%) та збільшення середнього чеку угоди (+19,1%), що пояснюється загальними інфляційними процесами, ускладненням логістики та зростанням вартості авіаперевезень з європейських аеропортів. З іншого боку, тривожним сигналом є падіння коефіцієнту конверсії на 1,9% та

зниження частки повторних клієнтів на 3,0%. Це падіння свідчить про те, що існуюча організаційно-технологічна модель ТА «Intravel» досягла своєї граничної межі ефективності. Менеджери фізично не встигають якісно та оперативно опрацьовувати зростаючий потік вхідних заявок із соціальних мереж. Через відсутність автоматизованих нагадувань і єдиної клієнтської бази частина потенційних покупців втрачається на етапі первинного консалтингу (так зване «забування лідів»), а робота з утримання вже існуючих клієнтів практично не ведеться системно.

Наразі інформаційне забезпечення бізнес-процесів у структурі ТА «Intravel» має фрагментарний характер. Облік продажів частково ведеться в електронних таблицях (Google Sheets / MS Excel), фінансова взаємодія з туроператорами здійснюється через їхні особисті кабінети, а комунікація з туристами розпорошена між телефонними дзвінками та особистими аккаунтами менеджерів у Viber, Telegram та Instagram. Такий підхід створює суттєві інформаційні розриви та знижує швидкість обслуговування клієнтів, що в умовах висококонкурентного туристичного ринку є неприпустимим.

Оскільки ключовим драйвером формування доходу для роздрібного туристичного підприємства є ефективність конверсії первинного інтересу в реальні продажі, виникає об'єктивна необхідність проведення поглибленої оцінки поточної системи роботи з клієнтами та наявних каналів комунікації підприємства.

На сьогоднішній день систему роботи з клієнтами в ТА «Intravel» можна класифікувати як мультиканальну, але не багатоканальну. Різниця між цими підходами є принциповою для цифрової трансформації бізнесу. Мультиканальність означає, що підприємство використовує декілька незалежних каналів для зв'язку з аудиторією (телефон, соціальні мережі, месенджери, фізичний офіс). Проте ці канали функціонують ізольовано один від одного. Клієнт, який розпочав комунікацію в Instagram, при переході у Viber змушений повторювати свій запит, оскільки менеджер не має єдиного профілю

споживача, де синхронізуються всі діалоги. Це призводить до розриву комунікаційної нитки та знижує якість клієнтського досвіду.

Проведемо детальний аудит та оцінку функціонування основних каналів комунікації, які використовує ТА «Intravel» для залучення та обслуговування клієнтської бази:

1. Соціальна мережа Instagram. Даний канал є ключовим генератором первинного інтересу для молодшої та середньої вікових когорт (18-45 років). Комунікація будується через публікацію візуального контенту (фото готелів, відеокурортів, відгуків туристів) та коротких публікацій (сторіз) із «гарячими пропозиціями». Головна проблема цього каналу – висока мінливість вхідного потоку запитів у директ. Оскільки обробка повідомлень покладена на менеджерів безпосередньо через мобільні додатки, виникає суб'єктивізм: у періоди високого навантаження відповіді стають лаконічними, втрачається індивідуальний підхід, а запити під комерційними постами (коментарі на кшталт «ціна?», «яка вартість на двох?») часто ігноруються або обробляються з критичним запізненням.

2. Соціальна мережа Facebook. Орієнтована на більш зрілу та платоспроможну аудиторію (35-60 років). Тут переважають запити щодо сімейного відпочинку, тривалих автобусних екскурсій Європою та лікувально-оздоровчих турів. Комунікаційна модель у Facebook має більш офіційний та розлогий характер. Недоліком роботи з цим каналом у ТА «Intravel» є слабка інтеграція інструментів автоматизації: відсутні навіть базові вітальні чат-боти чи автоматичні відповіді на поширені запитання, що змушує менеджерів витратити дорогоцінний час на друкування однотипних повідомлень.

3. Месенджери (Viber, Telegram). Використовуються як основне середовище для «глибокої» комунікації, надсилання підбірок турів, копій документів та логістичних інструкцій. Viber залишається пріоритетним для регіонального ринку Тернополя, тоді як Telegram частіше використовується для дистанційної роботи з клієнтами, які перебувають за кордоном. Оцінка цього каналу свідчить про повну відсутність системності: діалоги ведуться з

особистих або робочих номерів менеджерів, історія листування не дублюється в загальну базу підприємства, а у разі хвороби чи відпустки працівника інший менеджер не може оперативно перехопити клієнта, не маючи доступу до його чату.

4. Телефонний зв'язок. Традиційний канал, який демонструє найвищий рівень конверсії, оскільки дозволяє встановити прямий психологічний контакт. Проте у ТА «Intravel» телефонні комунікації не підключені до жодної віртуальної АТС (IP-телефонії). Це означає, що дзвінки не фіксуються, їхня кількість та тривалість не аналізуються, а записи розмов для контролю якості сервісу та навчання персоналу не ведуться. Директор не може відстежити кількість пропущених викликів у неробочий час, що є прямою втратою потенційного прибутку.

5. Фізичний офіс (офлайн-канал). Забезпечує фіналізацію угод для консервативного сегменту клієнтів, які потребують підписання паперового договору та внесення готівкової оплати. Робота в офісі організована на високому рівні, проте вона потребує значних часових витрат. За відсутності попереднього цифрового запису (електронної черги чи календарного планування) виникають ситуації, коли в офісі одночасно з'являються кілька клієнтів, що створює дискомфорт та змушує менеджерів працювати в умовах стресу.

Оцінюючи архітектуру взаємовідносин з клієнтами, варто підкреслити, що в ТА «Intravel» повністю відсутня сегментація клієнтської бази. Компанія не розділяє базу за такими стратегічними критеріями, як:

- життєвий цикл клієнта (новий, постійний, втрачений);
- частота подорожей (один раз на рік, регулярні поїздки, сезонний відпочинок);
- рівень дохідності (бюджетний сегмент, середній клас, VIP-клієнти);
- географічний вектор інтересів (екзотика, пляжна класика, європейський екскурсійний формат).

Через відсутність сегментації маркетингова активність агенції є розмитою (масовою). Наприклад, пропозиція бюджетного автобусного туру в Румунію надсилається в загальний чат або публікується для всієї аудиторії, включаючи тих клієнтів, які звикли відпочивати виключно в преміальних п'ятизіркових готелях Кіпру чи Родосу. Це призводить до випалювання бази, зниження відгуку на рекламні повідомлення та відписки лояльних клієнтів через інформаційний шум.

Важливим аспектом оцінки є аналіз тригерних комунікацій, тобто реакції компанії на певні дії або події в житті клієнта. У ТА «Intravel» цей блок перебуває в зародковому стані. Компанія здійснює лише лінійні операційні комунікації (дзвінок після бронювання, надсилання квитків перед вильотом). Проте післяпродажний сервіс та збір зворотного зв'язку практично не автоматизовані. Менеджери згадують про необхідність запитати «як пройшов ваш відпочинок?» лише у випадках, коли мають вільний від поточних заявок час. Відсутність системного збору відгуків позбавляє компанію можливості оперативно реагувати на негативні ситуації (наприклад, проблеми з трансфером чи незадовільний сервіс у готелі від туроператора) та вчасно нівелювати репутаційні ризики.

Проведена оцінка системи роботи з клієнтами та каналів комунікації ТА «Intravel» дозволяє зробити висновок, що мультиканальна модель, яка базується на ручному управлінні, є неефективною в сучасних реаліях. Розпорошеність інформації, відсутність централізованої історії взаємодії, ігнорування принципів сегментації бази даних та низька швидкість реакції на запити створюють суттєві бар'єри для масштабування бізнесу. Перехід від хаотичної мультиканальності до інтегрованої багатоканальності на основі CRM-системи є безальтернативним кроком для ТА «Intravel», що дозволить об'єднати всі канали комунікації (соціальні мережі, месенджери, телефонію) в одному робочому просторі, автоматизувати рутинні операції та підвищити цінність кожного клієнта протягом його життєвого циклу.

Загалом, можна стверджувати, що ТА «Intravel» має стабільне ринкове позиціонування та сформований асортимент затребуваних послуг. Проте подальший розвиток, підвищення прибутковості та утримання клієнтської бази стримуються недоліками лінійної структури та низьким рівнем автоматизації управління взаємовідносинами з клієнтами. Означені проблеми підтверджують об'єктивну необхідність модернізації діяльності компанії шляхом впровадження спеціалізованої CRM-системи, що дозволить централізувати інформаційні потоки, оптимізувати навантаження на персонал та забезпечити перехід агентства на вищий рівень цифровізації.

## **2.2. Аналіз рівня цифровізації та використання інформаційних технологій у діяльності підприємства**

Ефективність функціонування роздрібного туристичного підприємства безпосередньо корелює з рівнем інтеграції цифрових інструментів у його повсякденну операційну діяльність. Для туристичного агентства «Intravel» оцінка наявного рівня цифровізації є критично важливою передумовою обґрунтування інвестицій у модернізацію інформаційної інфраструктури.

Методологія аналізу поточного стану цифровізації ТА «Intravel» базується на аудиті інформаційних потоків, оцінці архітектури використовуваного програмного забезпечення (ІТ-ландшафту) та декомпозиції ключових бізнес-процесів взаємодії з клієнтами. На сьогоднішній день технологічний рівень компанії можна охарактеризувати як фрагментарну автоматизацію. Це стан, за якого окремі операційні завдання вирішуються за допомогою різнорідних цифрових інструментів, що не пов'язані між собою в єдину екосистему, архітектуру чи централізовану базу даних.

ІТ-ландшафт турагентства базується на таких ключових функціональних напрямках операційної діяльності:

1. Блок комунікації з клієнтами (Вхідний потік). На цьому етапі використовуються популярні месенджери (Viber, Telegram) та соціальні мережі (Facebook, Instagram, директ-повідомлення, коментарі під комерційними публікаціями). Ключові технологічні обмеження та ризики полягають у тому, що повідомлення розпорошені між різними платформами та особистими пристроями менеджерів. Відсутня автоматична фіксація джерела запиту, що унеможливорює відстеження шляху клієнта.

2. Блок обліку клієнтів та поточних угод. Для вирішення цих завдань застосовуються хмарні таблиці Google Sheets, локальні файли Microsoft Excel та частково паперові носії (робочі блокноти менеджерів). Головні ризики такої моделі: дублювання або випадкова втрата даних, відсутність тривалої історії взаємодії (нотаток, етапів вирви продажів), а також висока складність побудови аналітичних звітів у реальному часі.

3. Блок пошуку, порівняння та безпосереднього бронювання продуктів. Проводиться через спеціалізовані B2B-портали та особисті кабінети окремих туроператорів (Join UP!, Anex, Coral, Accord-тур тощо), а також загальні агрегатори пропозицій на кшталт IT-Tour. Обмеження полягають у необхідності постійного ручного перемикання між десятками вкладок браузера та копіюванні даних туристів вручну, що суттєво збільшує ймовірність помилок.

4. Блок бухгалтерського та податкового обліку. Застосовується програмне забезпечення для електронної звітності («Вчасно», М.Е.Дос) та хмарні сервіси залученого аутсорсера. Це повністю ізольована система. Дані про оплати клієнтів вносяться вручну на основі банківських виписок фізичної особи-підприємця (ФОП).

5. Блок маркетингу та просування послуг. Використовуються вбудовані інструменти Meta Business Suite (для планування публікацій у Facebook/Instagram) та онлайн-редактор Canva для створення візуального контенту. Основним недоліком є відсутність автоматизованого ремаркетингу (повторного таргету на основі купівельної історії та інтересів клієнта).

Ключовою системною вадою поточної архітектури інформаційних технологій ТА «Intravel» є повна ізольованість даних. Програмні рішення функціонують як автономні «інформаційні острови». Це змушує персонал виконувати колосальні обсяги механічної роботи з дублювання та ручного перенесення інформації з однієї системи в іншу (наприклад, копіювання імені, прізвища та паспортних даних клієнта з месенджера в Google Sheets, а звідти – в кабінет туроператора для безпосереднього бронювання).

Для глибшого розуміння деструктивного впливу такого рівня цифровізації на бізнес-модель агентства доцільно здійснити декомпозицію базового бізнес-процесу «Обробка запиту клієнта та оформлення туру» за методологією моделювання процесів AS-IS (як є наразі). Результати тайм-аудиту робочого часу менеджерів «Intravel» при виконанні стандартних операцій демонструють наступні часові витрати:

Етап 1. Первинний прийом запиту та фіксація контакту. Займає близько 10 хвилин. Відбувається ручне копіювання нікнейму чи номеру телефону з директу Instagram або Facebook у загальну Google-таблицю. Існує великий ризик пропустити повідомлення при високому потоці звернень.

Етап 2. Пошук варіантів відпочинку за критеріями клієнта. Займає в середньому 25 хвилин. Менеджер змушений переглядати сайти 5-7 туроператорів одночасно, порівнюючи готелі, концепції живлення та логістику польотних програм.

Етап 3. Формування підбірки турів (комерційної пропозиції). Триває 20 хвилин. Включає ручне копіювання посилань на готелі, завантаження фотографій та описів, форматування тексту в месенджері для відправки клієнту.

Етап 4. Збір закордонних паспортів та укладання договору. Триває 15 хвилин. Переписування серій, номерів та дат видачі паспортів вручну у шаблон договору MS Word несе високий ризик друкарських помилок та вимагає підвищеної концентрації.

Етап 5. Бронювання туру в кабінеті оператора та фіксація оплати. Займає 20 хвилин. Потрібне повторне ручне введення паспортних даних на сайті

оператора, виписка рахунку-фактури та контроль надходження коштів на розрахунковий рахунок агенції.

Етап 6. Післяпродажний супровід та видача документів. Триває 15 хвилин. Менеджер вручну відстежує час вильоту або виїзду, завантажує ваучери, квитки та страхування з кабінету оператора та відправляє клієнту.

Таким чином, загальний час на обробку та повний супровід однієї успішної угоди становить близько 105 хвилин (1,75 години чистого робочого часу менеджера). За умови, якщо клієнт відмовляється від покупки після етапу формування пропозиції (що трапляється у понад 70% випадків відповідно до рівня конверсії, проаналізованого у підрозділі 2.1), компанія безповоротно втрачає близько 55 хвилин робочого часу спеціаліста на кожне неконвертоване замовлення. Це обумовлює вкрай низьку операційну ефективність праці та високу вартість залучення одного реального клієнта.

### **2.3. Виявлення проблем та недоліків у роботі з клієнтською базою**

Наявний рівень цифровізації безпосередньо проєктується на якість взаємодії з клієнтами турагентства «Intravel». За результатами проведеного внутрішнього аудиту, аналізу каналів комунікації класифіковано та деталізовано п'ять основних проблем у роботі з клієнтською базою:

1. Втрата та забування запитів. Вхідний трафік заявок формується переважно через сторінку у Facebook та Instagram. Через те, що повідомлення надходять хаотично, а єдиного робочого вікна для їх обробки немає, виникає ефект «перевантаження уваги». За умов одночасного надходження 5-10 запитів у години пік, менеджери фізично не в змозі відповісти миттєво. Затримка відповіді у соціальних мережах навіть на 30-40 хвилин знижує ймовірність конверсії у туристичній галузі на 60-70%, оскільки клієнт паралельно надсилає запити іншим агенціям і купує там, де реакція була найшвидшою. Потенційні

клієнти, які виявили інтерес у коментарях до публікацій, часто взагалі залишаються без відповіді через технічні особливості сповіщень Meta.

2. Повна відсутність клієнтської історії. Оскільки облік клієнтів у Google Sheets містить лише базові параметри (ПІБ, телефон, назва туру, сума), в компанії відсутня довготривала пам'ять про споживача. Менеджери не фіксують індивідуальні вимоги та вподобання клієнтів (наприклад, алергія на певні продукти, пріоритетність першої берегової лінії, потреба у дитячому ліжку, специфікації трансферу). При повторному зверненні туриста навіть через пів року менеджер змушений проводити процедуру анкетування з нуля. Це руйнує концепцію персоналізованого сервісу та нівелює конкурентні переваги малої фірми перед великими мережевими операторами.

3. Неefективна робота з базою та відсутність системи повторних продажів. У ТА «Intravel» робота з базою даних клієнтів носить виключно пасивний характер. Компанія згадує про клієнта лише тоді, коли він звертається сам. Відсутні автоматизовані тригери для повторних продажів: система не нагадує менеджеру про необхідність привітати клієнта з днем народження (що є потужним приводом для пропозиції туру); немає автоматичного контролю закінчення терміну дії закордонного паспорта; відсутній циклічний продаж (якщо клієнт традиційно відпочиває в Греції у вересні, система мала б за 3-4 місяці автоматично згенерувати завдання менеджеру зв'язатися з цим туристом для пропозиції раннього бронювання). Як наслідок, коефіцієнт утримання клієнтів стабільно знижується.

4. Уразливість комерційної безпеки та ризик втрати бази даних. Зберігання інформації в Google-таблицях або локальних Excel-файлах створює критичні загрози безпеці бізнесу. Кожен менеджер має повний доступ до всього масиву контактів компанії. За умов відсутності розмежування прав доступу, працівник може легко скопіювати чи вивантажити всю базу даних клієнтів та використати її при переході до конкурентів або відкритті власного бізнесу. Окрім цього, у разі втрати або поломки смартфона чи комп'ютера менеджера, значна частина унікальної інформації та робочих переписок зникає назавжди,

що суперечить базовим принципам закону України «Про захист персональних даних».

5. Відсутність управлінської аналітики та контролю КРІ персоналу. Директор ТА «Intravel» позбавлений можливості здійснювати об'єктивний моніторинг ефективності роботи персоналу в реальному часі. Неможливо точно визначити такі показники, як: середня швидкість відповіді на запит, кількість відмов на кожному етапі воронки продажів (наприклад, скільки запитів відсіялось після озвучення ціни, а скільки – після підбору готелів), індивідуальний обсяг прибутку, який приносить кожен менеджер з урахуванням наданих знижок. Оцінка ефективності маркетингових витрат на таргетовану рекламу здійснюється інтуїтивно, без розрахунку коефіцієнта окупності інвестицій по кожному рекламному оголошенню.

Таким чином, комплексний аналіз рівня цифровізації та використання інформаційних технологій у туристичному агентстві «Intravel» дозволяє констатувати наявність глибокого технологічного розриву між потребами ринку та внутрішніми можливостями системи управління підприємства. Наявна модель автоматизації на основі Google-таблиць та ізольованих месенджерів вичерпала свій потенціал і виступає деструктивним чинником, що гальмує економічний розвиток фірми.

Виявлені проблеми у роботі з клієнтською базою, такі як високий рівень втрати запитів, відсутність купівельної історії, низька ефективність утримання клієнтів та загрози інформаційній безпеці, мають системний характер. Їх розв'язання неможливе за допомогою локальних адміністративних методів чи збільшення штату працівників, оскільки це призведе лише до пропорційного зростання постійних витрат без зміни якісних показників конверсії.

Єдиним економічно обґрунтованим шляхом подолання кризових явищ та забезпечення стійкого зростання конкурентоспроможності ТА «Intravel» є здійснення повноцінної цифрової трансформації його діяльності шляхом розробки та впровадження спеціалізованої CRM-системи, інтегрованої з усіма комунікаційними та операційними каналами компанії.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ

#### **3.1. Обґрунтування вибору CRM-системи для туристичного агентства та розробка заходів щодо її впровадження**

Аналіз діяльності туристичного агентства «Intravel», проведений у другому розділі, чітко показав головну проблему компанії – це застарілий підхід до автоматизації робочих процесів. Робота фірми сьогодні тримається на Google-таблицях, блокнотах менеджерів та локальних файлах Excel. Крім того, спілкування з клієнтами розпорошене по різних месенджерах і соціальних мережах (Instagram, Viber, Facebook, Telegram). Така фрагментарна автоматизація призводить до того, що компанія втрачає близько 15% нових заявок від потенційних туристів. Менеджери витрачають забагато робочого часу на рутинну роботу: копіювання даних, ручне заповнення договорів та постійне перемикання між різними сайтами. Найбільш логічним та правильним рішенням для вирішення цих проблем є впровадження сучасної CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами). Цей крок дозволить об'єднати всі канали зв'язку в одному робочому вікні, автоматизувати продаж турів, надійно захистити клієнтську базу від крадіжки чи втрати, а також дасть керівнику можливість бачити реальну аналітику роботи кожного працівника.

Вибір CRM-системи для туристичного агентства – це відповідальний крок. Якщо обрати неправильну програму, компанія просто втратить гроші та час. Універсальні системи (наприклад, Bitrix24 або keyCRM) розраховані на будь-який бізнес взагалі, тому їх дуже важко і дорого налаштувати під туризм. У них немає готових інструментів для роботи з туроператорами, обліку закордонних паспортів, авіаквитків чи специфічних страховок.

Саме тому для ТА «Intravel» доцільно обрати спеціалізовану хмарну CRM-систему, яка створена саме для туристичного бізнесу (наприклад, CRM «IT-Tour» або схожі галузеві рішення). Ключовими критеріями для такого вибору є:

1. Інтеграція з пошуковими системами турів. Менеджер може знайти тур в агрегаторі та в один клік перенести всі дані (назву готелю, дати, ціну, оператора) в картку клієнта. Нічого не потрібно копіювати вручну.

2. Функція сканування документів. Програма має автоматично розпізнавати дані із фотографій закордонних паспортів клієнтів і сама розносити серію, номер та ПІБ у потрібні рядки договору. Це виключає ризик зробити помилку в документах.

3. Об'єднання каналів комунікації. Всі повідомлення з Instagram, Facebook, Viber та Telegram мають надходити в одне вікно CRM-системи. Менеджеру не потрібно тримати відкритими п'ять різних додатків на телефоні чи комп'ютері.

4. Безпека даних. Керівник може закрити для менеджерів функцію скачування клієнтської бази. Кожен працівник бачить тільки тих клієнтів, з якими працює особисто.

5. Хмарна модель (SaaS). Компанії не потрібно купувати дорогі сервери чи наймати програмістів. Програма працює через інтернет, а оплата знімається як щомісячна або щорічна підписка за кожного менеджера.

Оцінивши ринок програмного забезпечення в Україні, саме спеціалізована туристична CRM-система є найкращим варіантом для ТА «Intravel» за співвідношенням ціни та можливостей.

Для забезпечення чіткої та безперебійної роботи всіх підрозділів агентства, впровадження обраного програмного продукту потребує створення єдиного інформаційного простору. Для цього слід відмовитися від використання розрізнених програм та перейти до централізованої архітектури, де всі операційні модулі пов'язані між собою через автоматичні шлюзи передачі даних. Структурну взаємодію елементів оновленої інформаційної

системи туристичного агентства «Intravel» після проведення автоматизації представлено на рисунку 3.1.

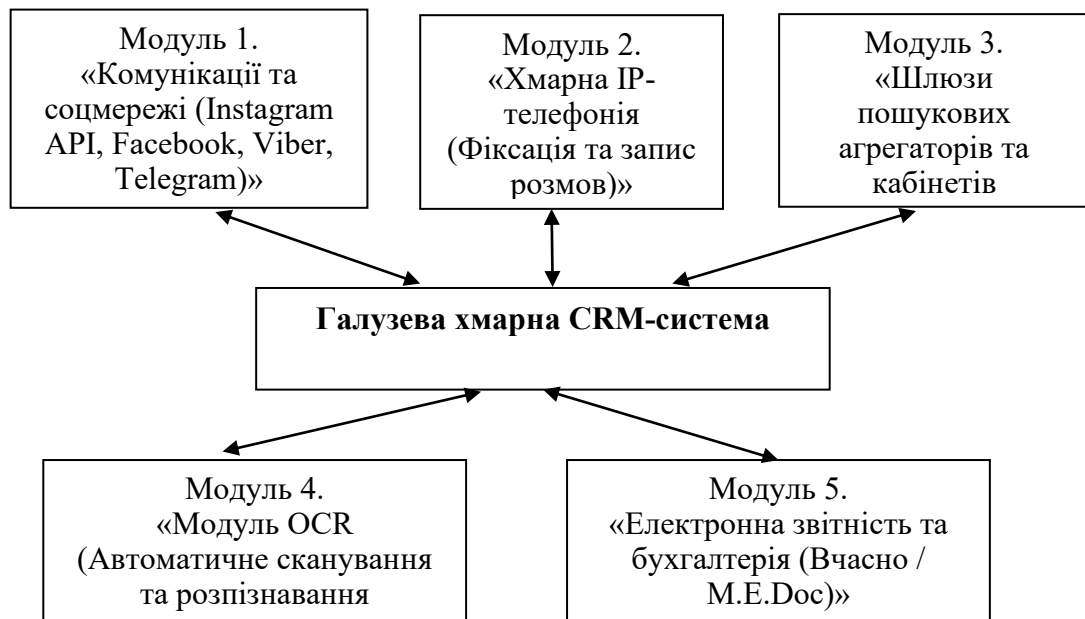


Рис. 3.1. Архітектура цільового IT-ландшафту туристичного агентства «Intravel» після впровадження CRM-системи

Як можна бачити з наведеної схеми архітектури на рис. 3.1, головною перевагою нового IT-ландшафту є ліквідація так званих «інформаційних островів». Центральне хмарне ядро CRM-системи стає єдиним джерелом правди для всього бізнесу. Інтеграція з соціальними мережами через офіційні канали передачі даних дозволяє акумулювати всі запити в єдиній базі. Підключення IP-телефонії забезпечує автоматичне створення картки клієнта при вхідному дзвінку, а модуль оптичного розпізнавання ліквідує ручну працю при введенні паспортних даних. Таким чином, інформаційна система підприємства переходить на рівень повної синхронізації, що закладає фундамент для суттєвого підвищення швидкості обслуговування споживачів.

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення чинить прямий позитивний вплив на оптимізацію часового бюджету працівників компанії. Завдяки автоматизації більшості механічних дій, менеджер звільняється від рутини і може зосередитися на безпосередніх продажах та

роботі із запереченнями клієнтів. Щоб зрозуміти переваги автоматизації, подивимось, як зміниться процес обслуговування клієнта після впровадження CRM-системи (модель «як має бути»), порівняно зі старим підходом, який описано у підрозділі 2.2. У таблиці 3.1 та рисунку 3.2 представлено зіставлення витрат часу на обслуговування одного туриста за поточною та запропонованою моделями.

Таблиця 3.1

Етапи процесу обслуговування клієнта після впровадження CRM-системи

Назва етапу	Опис
Прийом заявки	Тепер цей процес повністю автоматичний. Коли людина пише в Instagram або Facebook, система сама створює картку нового клієнта, фіксує, звідки він прийшов, і дає сповіщення менеджеру. Ризик забути про клієнта дорівнює нулю. Час менеджера – 0 хвилин.
Пошук туру	Менеджер шукає варіанти прямо в інтерфейсі CRM, де підключені всі оператори. Не потрібно відкривати 10 різних вкладок у браузері. Час скорочується з 25 до 10 хвилин.
Створення підбірки готелів	Менеджер просто ставить галочки навпроти гарних готелів, і система сама створює гарну сторінку з фотографіями, описом та цінами. Посилання на цю сторінку відправляється клієнту в месенджер. Час скорочується з 20 до 3 хвилин.
Оформлення договору	Менеджер завантажує фото паспорта, система розпізнає текст і сама заповнює шаблон договору у форматі Word або PDF. Менеджеру залишається лише роздрукувати або відправити його в електронному вигляді. Час скорочується з 15 до 2 хвилин.
Бронювання та оплата	Дані туристів автоматично передаються з CRM в особистий кабінет туроператора. Клієнту автоматично відправляється посилання на оплату карткою через інтернет. Час скорочується з 20 до 5 хвилин.
Видача документів	Програма сама стежить, коли туроператор видасть квитки та ваучери, завантажує їх і нагадує менеджеру відправити їх туристу. За добу до вильоту система сама відправить клієнту повідомлення-нагадування про рейс. Час скорочується з 15 до 2 хвилин.



Рис. 3.2. Порівняльний аналіз витрат робочого часу менеджера на обслуговування клієнта за моделями «Як є» (поточний стан) та «Як має бути» (цільовий стан)

Наведена діаграма (рис. 3.2) наочно ілюструє суттєве скорочення витрат часу на кожному без винятку етапі взаємодії з клієнтом. Найбільший відносний ефект оптимізації досягається на першому етапі (приєм заявки), який повністю автоматизується, а також на етапах формування комерційних пропозицій (зменшення з 20 до 3 хвилин) та підготовки юридичних договорів (зменшення з 15 до 2 хвилин завдяки автозаповненню).

У підсумку, загальний час супроводу однієї туристичної угоди знижується зі 105 хвилин до 22 хвилин, тобто майже у 5 разів. Цей результат є головним техніко-економічним обґрунтуванням проєкту, оскільки він доводить, що підприємство отримує можливість масштабувати обсяги продажів та обслуговувати значно більший потік туристів, зберігаючи поточний штат працівників і знижуючи витрати на залучення одного клієнта.

Перехід туристичного агентства «Intravel» на роботу в CRM-системі – це покроковий процес. На запуск програми, налаштування та навчання персоналу потрібно 6 тижнів (42 календарні дні).

Проєкт включає 5 основних етапів:

1) підготовка та аудит (1-7 дні). Директор фірми приймає рішення про запуск проекту. Проводиться перевірка комп'ютерів в офісі та швидкості інтернету. Готується стара клієнтська база з Google-таблиць: з неї видаляють повтори, виправляють помилки в номерах телефонів, щоб потім без проблем завантажити в нову програму;

2) технічне налаштування та інтеграція (8-18 дні). Створюється робочий кабінет в CRM. Туди вводяться реквізити ФОП, логотип агенції, налаштовуються шаблони договорів. До системи підключаються сторінки Instagram, Facebook та робочі месенджери. Також на цьому етапі підключають IP-телефонію (інтернет-телефон), щоб усі дзвінки фіксувалися в системі, а розмови записувалися для контролю якості;

3) імпорт бази та налаштування продажів (19-24 дні). Стара база клієнтів автоматично завантажується в систему. Налаштовуються етапи, через які проходить клієнт під час покупки: «Нова заявка» → «Підбір туру» → «Договір та оплата» → «Тур заброньовано» → «Клієнт на відпочинку» → «Угода закрита»;

4) навчання менеджерів та тест (25-35 дні). Для працівників проводяться практичні заняття. Їм показують, як приймати дзвінки, як відповідати на повідомлення з соцмереж через одне вікно, як робити підбірки готелів та оформлювати документи. Після навчання дається один тиждень на тестову роботу, щоб менеджери звикли до інтерфейсу програми;

5) повний запуск системи (36-42 дні). Використання старих Google-таблиць повністю забороняється. Всі продажі та спілкування ведуться виключно через CRM. Наприкінці шостого тижня директор знімає перші аналітичні звіти: аналізує швидкість відповідей на запити, кількість успішних угод та ефективність реклами.

Під час впровадження будь-якої нової програми завжди виникають певні проблеми (ризики). Можна виділити такі три головні ризики для ТА «Intravel»:

1. Опір з боку персоналу – менеджери можуть лінуватися вносити дані в нову програму або думати, що за ними просто хочуть шпигувати через запис

розмов. У такому випадку потрібно пояснити працівникам, що CRM звільняє їх від паперової рутини і допомагає заробляти більше. Керівник має ввести чітке керівне правило: «Якщо угоди немає в CRM, менеджер не отримує за неї свій відсоток».

2. Проблеми з інтернетом – оскільки програма хмарна, без інтернету офіс не зможе працювати, тому обов'язково потрібно купити в офіс додатковий 4G-роутер із SIM-картою мобільного оператора як резервний канал. Якщо зникне світло чи дротовий інтернет, система автоматично переключиться на мобільну мережу. Також менеджери зможуть працювати через додаток у смартфонах.

3. Тимчасове уповільнення роботи – поки менеджери вчаться, вони можуть працювати трохи повільніше, тому впроваджувати CRM-систему потрібно в «низький сезон» (наприклад, взимку), коли потік туристів невеликий і є час спокійно розібратися з програмою.

Великим плюсом нової системи є автоматизація повторних продажів (Retention-маркетинг), чого раніше в агенції взагалі не було. CRM-система вміє сама нагадувати про важливі події без участі людини:

- нагадування про День народження, адже програма бачить дату народження зі скану паспорта і за тиждень до свята ставить менеджеру завдання: «Зателефонувати клієнту та запропонувати тур або знижку»;

- нагадування про щорічний відпочинок – якщо сім'я відпочивала в Болгарії влітку минулого року, CRM за 3-4 місяці до цієї дати сама створить нагадування: «Клієнт відпочивав минулого літа. Запропонуйте йому акцію раннього бронювання на цей сезон»;

- контроль терміну дії паспорта – якщо у клієнта закінчується термін дії закордонного паспорта, система заздалегідь нагадає менеджеру попередити про це туриста і запропонувати допомогу в оформленні нових документів.

Таким чином, впровадження спеціалізованої CRM-системи в туристичному агентстві «Intravel» є цілком реальним та дуже вигідним проектом. Перехід на нову модель роботи (цільовий стан) дозволить прибрати

всі технічні недоліки, які заважали фірмі розвиватися, захистить базу даних від втрати та допоможе підняти прибутки компанії.

### **3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності впровадження CRM-системи в діяльність туристичного агентства «Intravel»**

Впровадження будь-якого інноваційного чи автоматизованого рішення в діяльність комерційного підприємства потребує детального фінансового аналізу. Потрібно чітко розуміти які капітальні та операційні витрати понесе фірма, через який час повернуться вкладені кошти та який чистий економічний ефект отримає компанія у середньостроковій перспективі. Це зумовлює необхідність розрахунку витрат на запуск (впровадження) спеціалізованої туристичної CRM-системи, визначення зміни операційних витрат підприємства, а також розрахунку ключових показників ефективності інвестиційного проєкту.

Оскільки для автоматизації ТА «Intravel» було обрано хмарну модель програмного забезпечення (SaaS), компанія уникає великих капітальних витрат. Їй не потрібно купувати власний фізичний сервер, ліцензійне серверне забезпечення та наймати в штат системного адміністратора. Проте, запуск системи все одно потребує певних початкових фінансових вкладень.

Одноразові витрати на запуск проєкту складаються з таких елементів:

- придбання додаткового технічного обладнання для офісу (для підвищення надійності роботи);
- оплата послуг стороннього ІТ-спеціаліста з первинного налаштування системи та інтеграції з каналами зв'язку;
- витрати на навчання персоналу та тестовий запуск;
- створення фінансового резерву на випадок непередбачуваних обставин.

Для забезпечення безперебійної роботи хмарної системи у випадку вимкнення електроенергії або збоїв у основного інтернет-провайдера, необхідно придбати резервне обладнання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Додаткове технічне обладнання для офісу

Обладнання	Кількість	Вартість за од., грн	Вартість, грн
4G-роутер з підтримкою SIM-карт мобільних операторів	2	2 400	4 800
Блок безперебійного живлення (UPS) для робочих комп'ютерів менеджерів	2	3 200	6 400
Разом технічне обладнання			11 200

Загальні витрати на модернізацію технічної інфраструктури офісу становлять 11 200 грн. Ці одноразові вкладення є критично важливими для забезпечення стабільного онлайн-доступу до хмарної CRM-системи в умовах можливих перебоїв із енергопостачанням або зв'язком. Сформований таким чином технічний базис дозволяє повністю нівелювати ризик зупинки операційної діяльності агенції та гарантує безперервне обслуговування клієнтів.

Для якісного перенесення даних та зв'язку всіх програм в один ландшафт необхідно залучити ІТ-спеціаліста, витрати на цю послугу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Послуги з налаштування та інтеграції CRM-системи

Послуга	Вартість, грн
Аудит бази даних та імпорту клієнтів з Google-таблиць у CRM	3 500
Налаштування інтеграції з соцмережами (Instagram, Facebook) та месенджерами через API	4 000
Підключення та налаштування хмарної IP-телефонії, запису привітань та вирви продажів	
Разом на послуги налаштування	12 000

Як видно, загальний обсяг витрат на професійне налаштування та інтеграцію програмного забезпечення становить 12 000 грн. Залучення кваліфікованого ІТ-спеціаліста на цьому етапі дозволяє уникнути технічних помилок при перенесенні наявної клієнтської бази та гарантує коректну роботу всіх комунікаційних каналів через API-інтерфейси.

Час, який менеджери витрачають на навчання, компенсується підприємством. Також сюди входять витрати на методичні матеріали:

- оплата робочого часу 3-х менеджерів під час проходження тренінгів (загалом 12 годин на кожного) – 5 400 грн;
- оплата послуг бізнес-тренера або консультанта з автоматизації – 4 000 грн;
- разом на навчання: 9 400 грн.

Проведення навчання менеджерів забезпечить швидке та ефективне освоєння функціональних можливостей CRM-системи, що сприятиме зменшенню кількості помилок під час роботи та підвищенню продуктивності праці. Залучення кваліфікованого бізнес-тренера дозволить адаптувати процес навчання до специфіки діяльності туристичного агентства та прискорити впровадження нових цифрових інструментів. Загальні витрати на навчання персоналу становлять 9 400 грн і є важливою інвестицією в успішну цифрову трансформацію підприємства.

Управління ризиками проєкту передбачає створення фінансового резерву у розмірі 10% від суми всіх попередніх витрат для покриття можливих додаткових витрат (наприклад, дозакупівля кабелів, додаткові години консультацій тощо):

$$\text{Резервний фонд} = (11\,200 + 12\,000 + 9\,400) \times 0,10 = 3\,260 \text{ грн.}$$

Зведені всі одноразові витрати у загальну структуру наведено у таблиці 3.4.

## Одноразові витрати на запуск проєкту

Стаття капітальних витрат	Сума, грн	Частка у загальних витратах, %
1. Резервне технічне обладнання офісу	11 200	31,2
2. Послуги ІТ-спеціаліста з налаштування та API	12 000	33,5
3. Навчання менеджерів агенції	9 400	26,2
4. Непередбачуваний фінансовий резерв (10%)	3 260	9,1
Загалом капітальних витрат	35 860	100,0

Таким чином, повна сума першочергових інвестицій для запуску проєкту автоматизації ТА «Intravel» становить 35 860 грн. Це підйомна сума навіть для малого туристичного бізнесу, яка повністю спростовує міф про фінансову недоступність сучасних ІТ-технологій.

Після повного запуску CRM-системи у компанії з'являться нові регулярні щомісячні витрати на її підтримання та обслуговування. Ці витрати відносяться до операційних:

1) абонентська плата за ліцензії CRM – вартість підписки на спеціалізовану туристичну CRM-систему становить в середньому 450 грн за одне робоче місце на місяць. Оскільки в агенції працює 3 менеджери та 1 директор (який виконує функції адміністратора та контролера), компанії потрібно 4 ліцензії. Тобто сума за ліцензії становить:

$$4 \text{ ліцензії} \times 450 \text{ грн} = 1\,800 \text{ грн/місяць}$$

2) абонентська плата за IP-телефонію та зв'язок. Сюди входить оренда віртуальної АТС та оплата пакетів хвилин для трьох ліній зв'язку. В середньому це коштує 900 грн на місяць для всієї компанії;

3) абонентська плата за сервіси розпізнавання документів. Функція автоматичного сканування паспортів працює за тарифікацією за кожен

розпізнану сторінку. Виходячи з середнього потоку клієнтів, витрати складуть близько 400 грн на місяць;

4) абонентська плата за резервний мобільний інтернет. Спеціальний тарифний план для бізнесу на SIM-картах для роутерів – 300 грн на місяць.

Загальні операційні витрати на систему за місяць та за рік становитимуть:

Щомісячні операційні витрати:  $1\ 800 + 900 + 400 + 300 = 3\ 400$  грн/місяць.

Річні операційні витрати:  $3\ 400$  грн x 12 місяців =  $40\ 800$  грн/рік.

Ці витрати будуть закладені в собівартість послуг туристичного агентства, проте, вони повністю перекриваються додатковим доходом.

Економічний ефект від впровадження CRM-системи формується не за рахунок прямого скорочення штату (всі менеджери залишаються працювати), а за рахунок ліквідації втрат клієнтів та колосального підвищення продуктивності праці.

На основі аналізу поточного стану моделі обслуговування клієнта (моделі «як є») та досвіду аналогічних проєктів у туристичній сфері України, позитивний фінансовий ефект досягається через три головні чинники:

1. Повернення «втрачених» заявок. Як було встановлено під час аналізу в другому розділі роботи, через розпорошеність каналів зв'язку (Instagram, Viber, особисті телефони менеджерів), ТА «Intravel» втрачало або забувало вчасно обробити близько 15% від усіх вхідних звернень. За рік агенція отримує в середньому 1 200 первинних запитів від потенційних туристів. 15% втрачених заявок – це 180 упущених можливостей продажу на рік. Середня конверсія із заявки в реальну покупку туру в компанії становить 30%. Це означає, що із 180 втрачених запитів компанія могла б гарантовано закрити 54 угоди ( $180 \times 0,30 = 54$  тури). Середній чистий комісійний дохід агенції від продажу одного туру (комісія туроператора мінус податки) становить 4 500 грн.

Додатковий річний дохід лише за рахунок ліквідації втрати заявок:

$$54 \text{ тури} \times 4\,500 \text{ грн} = 243\,000 \text{ грн/рік.}$$

2. Збільшення кількості повторних продажів. Завдяки автоматичним нагадуванням CRM про дні народження клієнтів, закінчення терміну дії їхніх паспортів та нагадуванням про минулорічний сезон відпочинку, частка клієнтів, які повертаються в агенцію вдруге, зростає на 10%. Поточна база лояльних постійних клієнтів агенції, які купують тури щороку, становить близько 400 осіб. Приріст повторних продажів на 10% дасть додатково 40 проданих турів на рік.

Додатковий річний дохід від повторних продажів:

$$40 \text{ турів} \times 4\,500 \text{ грн} = 180\,000 \text{ грн/рік.}$$

3. Загальне зростання продажів завдяки швидкості роботи. Оскільки час обробки однієї рутинної операції менеджера зменшився у 5 разів, працівники зможуть якісніше та швидше обслуговувати людей у «високий сезон» (травень-серпень), коли фізично не вистачало рук. Це забезпечить додатковий приріст загального обсягу продажів мінімум на 5%, що еквівалентно приблизно 30 турам на рік.

Додатковий дохід від швидкості роботи:

$$30 \text{ турів} \times 4\,500 \text{ грн} = 135\,000 \text{ грн/рік.}$$

Порахуємо загальний валовий приріст доходу підприємства від автоматизації за рік:

$$\begin{aligned} \text{Загальний додатковий валовий дохід} &= 243\,000 + 180\,000 + 135\,000 = \\ &558\,000 \text{ грн/рік.} \end{aligned}$$

Для отримання показника чистого прибутку проекту (ΔП), необхідно від загального додаткового доходу відняти річні операційні витрати на утримання системи:

$$\Delta\P = 558\,000 \text{ грн} - 40\,800 \text{ грн} = 517\,200 \text{ грн/рік}$$

Таким чином, запуск CRM-системи дозволить туристичному агентству «Intravel» отримувати додатково 517 200 грн чистого прибутку щороку.

Маючи всі необхідні дані (суму початкових інвестицій, поточні витрати та чистий прибуток), можна розрахувати головні показники, які цікавлять будь-якого інвестора чи керівника, а саме коефіцієнт рентабельності інвестицій та термін окупності.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) демонструє, наскільки вигідним є проєкт і скільки копійок чистого прибутку приносить кожна гривня, вкладена в автоматизацію бізнесу. Розрахунок проводиться за формулою:

$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{Чистий прибуток від проєкту за рік}}{\text{Загальна сума капітальних інвестицій (CAPEX)}} \right) \times 100\%$$

Підставимо наші розраховані значення у формулу:

$$\text{ROI} = \left( \frac{517\,200}{35\,860} \right) \times 100\% = 1442,3\%$$

Отримане значення показника є аномально високим для класичного виробничого чи будівельного бізнесу, але воно є абсолютно реальним і типовим для сфери послуг та IT-автоматизації. Це пояснюється тим, що капітальні вкладення (CAPEX) є мізерними (всього 35,8 тис. грн), а ефект вони дають на масштабах усього торгового обороту туристичної компанії. Кожна вкладена в автоматизацію гривня приносить компанії більше 14 гривень чистого прибутку за перший рік.

Термін окупності (PP) показує, за який проміжок часу початкові капітальні інвестиції повністю повернуться власнику за рахунок генерованого проєктом чистого прибутку. Розрахунок проведемо у місяцях.

Спочатку визначимо середній чистий прибуток від проєкту за один місяць:

Чистий прибуток за місяць: 517 200 грн / 12 місяців = 43 100 грн/місяць.

Тепер розрахуємо термін окупності за формулою:

$$PP = \frac{\text{Капітальні інвестиції (CAPEX)}}{\text{Чистий прибуток за місяць}}$$

$$PP = \frac{35\,860}{43\,100} = 0,83 \text{ місяця.}$$

Переведемо цей показник у дні, враховуючи, що в місяці в середньому 30 календарних днів:

Термін окупності в днях = 0,83 x 30 днів = 25 днів.

Розрахунок доводить, що проєкт впровадження CRM-системи повністю окупить себе вже на першому місяці повноцінної експлуатації (приблизно через 25 днів після завершення етапу навчання та офіційного запуску системи).

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує високу фінансову доцільність та життєздатність запропонованого проєкту для ТА «Intravel». Завдяки використанню хмарної моделі автоматизації, капітальні інвестиції є мінімальними та становлять 35 860 грн, а поточні витрати на утримання системи повністю перекриваються додатковим доходом. Розраховані показники ефективності – чистий прибуток у розмірі 517 200 грн на рік, рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 1442,3% та надшвидкий термін окупності, що становить близько 25 днів, – доводять, що впровадження спеціалізованої CRM-системи є ефективним кроком, який забезпечить стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку туристичних послуг.

## РОЗДІЛ 4.

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Пожежна безпека та електробезпека офісних приміщень туристичного агентства в умовах цифровізації діяльності

Процес цифровізації операційної діяльності туристичного агентства «Intravel», який супроводжується розгортанням цільового ІТ-ландшафту, впровадженням хмарної CRM-системи та підключенням додаткових комунікаційних шлюзів, висуває підвищені вимоги до стану пожежної та електробезпеки офісного приміщення.

Створення єдиного цифрового простору передбачає насичення офісу новою оргтехнікою, додатковими 4G-роутерами, серверами IP-телефонії та блоками безперебійного живлення (UPS). Це призводить до суттєвого зростання сумарної споживаної потужності, підвищення щільності прокладання електричних і низьковольтних кабельних мереж та збільшення тепловиділення в обмеженому просторі робочих кабінетів. За таких умов ризики виникнення коротких замикань, перевантаження електромережі та, як наслідок, пожеж зростають у кілька разів, що потребує розробки та впровадження чіткого комплексу захисних заходів [16]:

1. Забезпечення електробезпеки при експлуатації цифрової інфраструктури. Офісні приміщення ТА «Intravel» за характером навколишнього середовища та відповідно до Правил улаштування електроустановок (ПУЕ) відносяться до приміщень без підвищеної небезпеки. Проте, специфіка тривалої роботи персоналу з персональними комп'ютерами та периферійними пристроями створює потенційні ризики ураження електричним струмом (через пошкодження ізоляції, пробій на корпус обладнання тощо).

З метою мінімізації ризиків електротравматизму та захисту дорогого ІТ-обладнання від перепадів напруги, у межах проєкту автоматизації передбачено такі заходи з електробезпеки:

- усі штепсельні розетки в офісі, до яких підключаються комп'ютери, роутери та блоки UPS, повинні мати триполюсну структуру із заземлюючим контактом. Корпуси всієї оргтехніки підлягають обов'язковому зануренню (приєднанню до нульового захисного провідника мережі) для автоматичного вимкнення живлення у разі пробією фази на металевий корпус пристрою;

- встановлення пристроїв захисного вимкнення (ПЗВ) та диференційних автоматів. Головний розподільчий щит офісу необхідно доукомплектувати ПЗВ із номінальним струмом спрацьовування не більше 30 мА. Це забезпечить миттєве (за 0,02-0,04 секунди) знеструмлення мережі у разі випадкового дотику людини до струмоведучих частин або при виникненні витoku струму через пошкоджену ізоляцію кабелю;

- в умовах мультиканальності та підключення великої кількості АРІ-шлюзів забороняється хаотичне розміщення дротів на підлозі під ногами менеджерів. Усі силові та мережеві кабелі мають бути упорядковані, зв'язані у джгути та прокладені у спеціальних захисних пластикових коробах (кабель-каналах) або підмонтовані під стільницями. Це виключає ризик механічного перетирання ізоляції меблями чи випадкового розриву дротів ногами;

- забороняється використання саморобних подовжувачів («трійників») та одночасне підключення кількох потужних споживачів (наприклад, електрочайника чи обігрівача разом із комп'ютерною технікою) в одну розетку, оскільки це призводить до критичного нагрівання проводки.

2. Організація системи пожежної безпеки в ІТ-орієнтованому офісі. Основними причинами пожеж в офісах туристичних агенцій в умовах активної цифровізації є теплові прояви електричного струму (перевантаження проводки, іскріння, великі перехідні опори у місцях неякісного з'єднання дротів), а також тривала безперервна робота блоків живлення та акумуляторів UPS, які здатні перегріватися.

Відповідно до Кодексу цивільного захисту України та Кодексу пожежної безпеки, система пожежного захисту ТА «Intravel» модернізується за такими напрямками:

- система раннього виявлення (сигналізація) – офіс агенції повинен бути обладнаний автоматичною пожежною сигналізацією з комбінованими оптико-електронними димовими сповіщувачами (типу СПД-3). Оскільки первинною ознакою загоряння електропроводки чи пластикових корпусів техніки є виділення диму та специфічного запаху (а не різке зростання температури), димові датчики дозволять зафіксувати аварійну ситуацію на етапі тління, автоматично увімкнути звукову сирену та передати сигнал на пульт централізованого спостереження пожежної охорони;

- первинні засоби пожежогасіння – офісне приміщення обов'язково комплектується вогнегасниками. Для гасіння пожеж класу Е (внутрішні електроустановки під напругою до 1000 В) категорично заборонено використовувати пінні або водні вогнегасники через їхню високу електропровідність. В офісі ТА «Intravel» необхідно розмістити мінімум два вуглекислотні вогнегасники (наприклад, ВВ-3 або ВВ-5). Вуглекислота (CO<sub>2</sub>) ефективно збиває полум'я, охолоджує зону горіння, не проводить струм і, що вкрай важливо для цифровізованого бізнесу, не пошкоджує мікросхеми, плати та серверне обладнання, на відміну від порошкових аналогів, які забивають техніку дрібнодисперсним пилом;

- організаційні заходи та евакуація – на видному місці в офісі вивішується текстово-графічний План евакуації людей на випадок пожежі, затверджений керівником. Шляхи евакуації (коридори, проходи до дверей) мають бути постійно вільними від коробок, рекламних банерів чи зайвих меблів. Наказом по підприємству призначається особа, відповідальна за пожежну безпеку (зазвичай директор), яка проводить із менеджерами вступний та первинний інструктажі на робочому місці з реєстрацією у спеціальному журналі.

Впровадження жорстких заходів електро- та пожежної безпеки в умовах цифровізації туристичного агентства «Intravel» є невіддільною частиною загальної стратегії управління операційними ризиками компанії. Витрати на закупівлю LED-панелей, диференційних автоматів, вуглекислотних вогнегасників та захисних кабель-каналів є капіталовкладеннями у безперебійність бізнес-процесів та збереження життя і здоров'я людей, що повністю гарантує сталу та безпечну роботу підприємства в довгостроковій перспективі.

#### **4.2. Аналіз умов праці працівників туристичного агентства та заходи з їх удосконалення**

Специфіка праці працівників туристичного агентства «Intravel» відноситься до категорії розумової праці з високим ступенем нервово-емоційного та зорового напруження. Менеджери з туризму більшу частину робочого часу (до 80-90%) проводять у сидячому положенні за комп'ютером, здійснюючи постійний моніторинг баз даних туроператорів, ведення телефонних переговорів та безпосереднє обслуговування клієнтів. З огляду на це, оцінка та вдосконалення умов праці є важливою складовою успішного функціонування підприємства.

Для проведення комплексного аналізу умов праці в агенції оцінено ключові параметри виробничого середовища відповідно до чинних санітарно-гігієнічних норм України.

1. Мікроклімат приміщення. Комфортний мікроклімат в офісі безпосередньо впливає на самопочуття та працездатність людей. Відповідно до Санітарних норм мікроклімату виробничих приміщень, для категорій робіт з легким фізичним навантаженням оптимальна температура повітря у теплий період року має становити +22°C...+25°C, у холодний – +22°C...+24°C, а відносна вологість повітря – 40-60%.

Поточний аудит офісу ТА «Intravel» показав, що влітку температура іноді піднімається до +27°C через інтенсивне сонячне випромінювання та роботу оргтехніки, що призводить до швидкої втомлюваності персоналу. Взимку ж вологість повітря падає до 25-30% через роботу систем опалення, що викликає сухість слизових оболонок та підвищує ризик простудних захворювань.

2. Освітлення робочих місць. Оскільки робота менеджера пов'язана з тривалим зоровим напруженням (читання дрібного тексту на екранах моніторів, перевірка даних у закордонних паспортах), правильне освітлення є критично важливим. За нормами, рівень освітленості на робочому столі при роботі з ПК має становити не менше 300-500 люкс. В офісі досліджуваної агенції використовується комбіноване освітлення (природне через вікна та штучне загальне). Проте, розташування деяких робочих столів є невдалим: монітори повернуті до вікон, через що на екранах виникають відблиски (бліки), які змушують менеджерів сильніше напружувати зір, викликаючи головний біль наприкінці зміни.

3. Ергономіка робочого місця та психоемоційне навантаження. Тривала сидяча робота за комп'ютером загрожує розвитком захворювань опорно-рухового апарату (остеохондроз, сколіоз) та синдрому зап'ястного каналу (тунельний синдром) через постійне одноманітне використання мишки. Офісні меблі в ТА «Intravel» є частково застарілими: стільці не мають регулювання висоти підлокітників та кута нахилу спинки під фізіологічні особливості конкретного працівника.

4. Психоемоційне навантаження також є високим. Менеджер з туризму постійно перебуває в стані стресу через необхідність одночасно вирішувати багато завдань (мультизадачність), працювати зі скаргами чи затримками рейсів туроператорів та спілкуватися з «важкими» клієнтами. За відсутності чітких перерв це призводить до швидкого професійного вигорання персоналу.

На основі виявлених недоліків було розроблено комплекс технічних, організаційних та санітарно-гігієнічних заходів для покращення виробничого середовища в ТА «Intravel» (табл. 4.1).

Комплекс технічних, організаційних та санітарно-гігієнічних заходів для покращення виробничого середовища в ТА «Intravel»

Заходи	Опис
Технічні та санітарно-гігієнічні заходи	Для підтримки стабільної температури в літній період пропонується провести сервісне обслуговування наявного кондиціонера та встановити на вікна сонцезахисні жалюзі або спеціальну атермальну плівку, яка затримує інфрачервоне випромінювання. Для боротьби із сухістю повітря в опалювальний сезон необхідно придбати ультразвуковий зволожувач повітря продуктивністю від 300 мл/год, що дозволить підтримувати вологість на рівні 50%.
	Необхідно змінити розташування робочих столів так, щоб природне світло падало з лівого боку, а на моніторах не формувалися сонячні відблиски. Старі люмінесцентні лампи загального освітлення слід замінити на сучасні світлодіодні (LED) панелі з нейтральним денним спектром світла (4000 К), які не мають ефекту мерехтіння і знижують втому очей на 30%.
	Рекомендується замінити звичайні офісні стільці на ергономічні крісла з ортопедичною підтримкою попереку, регульованою висотою сидіння та підлокітниками. Це дозволить зняти статичне навантаження з хребта та м'язів шиї. Також для менеджерів слід придбати спеціальні килимки для мишок із гелевою подушкою під зап'ястя для профілактики тунельного синдрому.
Організаційні заходи (раціональний режим праці та відпочинку)	<p>Для зниження психоемоційного напруження та запобігання перевтомі, в діяльність ТА «Intravel» пропонується впровадити регламентовані перерви протягом 8-годинного робочого дня:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дві перерви по 10 хвилин (через 2 години після початку роботи та за 2 години до її завершення) – для виконання легкої виробничої гімнастики (вправи для шиї, спини) та спеціальної зорової гімнастики (вправи для очей на розслаблення кришталика);</li> <li>- обідня перерва тривалістю 45-60 хвилин посередині робочої зміни, під час якої працівникам суворо забороняється перебувати за робочим столом та приймати їжу перед монітором комп'ютера.</li> </ul>

Впровадження CRM-системи, яке обґрунтовано у попередніх підрозділах, також виступає потужним організаційним заходом покращення умов праці. Автоматично забираючи на себе рутинні операції (заповнення договорів, збір паспортів, автоматичні нагадування), CRM-програма знижує рівень хаосу та стресу в офісі, дозволяючи менеджерам працювати в спокійному, прогнозованому ритмі без психологічного пресингу.

## ВИСНОВКИ

У результаті дослідження теоретичних основ цифрової трансформації туристичного бізнесу встановлено, що цифрові технології стали ключовим чинником підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку туристичних підприємств. Визначено, що цифрова трансформація туристичних агентств передбачає комплексну перебудову бізнес-процесів, управлінських підходів і взаємодії з клієнтами на основі сучасних цифрових рішень.

Обґрунтовано важливу роль CRM-систем як інструменту управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує автоматизацію продажів, персоналізацію послуг, підвищення лояльності клієнтів та вдосконалення маркетингової діяльності. Виявлено, що ефективність впровадження CRM залежить не лише від функціональних можливостей програмного забезпечення, а й від організаційної готовності підприємства до цифрових змін.

Дослідження світового досвіду використання CRM-систем у туристичному бізнесі показало, що їх впровадження сприяє зростанню конверсії продажів, покращенню якості обслуговування клієнтів та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Отримані результати створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу діяльності туристичного агентства «Intravel» та розроблення рекомендацій щодо його цифрової трансформації на основі впровадження CRM-системи.

За результатами аналізу діяльності туристичного агентства «Intravel» встановлено, що підприємство має стабільне ринкове позиціонування, сформований асортимент туристичних послуг та позитивну динаміку зростання обсягів діяльності. Водночас виявлено, що наявний рівень цифровізації є недостатнім і характеризується фрагментарним використанням інформаційних технологій без єдиної системи управління клієнтськими даними.

Доведено, що відсутність централізованої клієнтської бази, автоматизації комунікацій та аналітичних інструментів негативно впливає на конверсію продажів, рівень утримання клієнтів і ефективність роботи персоналу. Обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи як ключового інструменту цифрової трансформації, що дозволить оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити подальше зростання конкурентоспроможності туристичного агентства «Intravel».

Головним інструментом модернізації операційної діяльності туристичного агентства «Intravel» визначено впровадження спеціалізованої галузевої хмарної CRM-системи. Таке рішення дозволяє повністю ліквідувати недоліки старої системи («клаптеву» автоматизацію, використання розрізнених Google-таблиць та ризики втрати персональних даних клієнтів).

Завдяки переходу на автоматизовану модель досягається колосальне підвищення швидкості та якості обслуговування споживачів. Загальні витрати робочого часу менеджера на повний супровід однієї туристичної угоди скорочуються майже у 5 разів, що дає фірмі можливість масштабувати бізнес без найму нових працівників.

Проєкт автоматизації характеризується дуже низьким рівнем першочергових інвестицій (35 860 грн) та помірними операційними витратами на утримання (3 400 грн/місяць). Це робить проєкт безпечним та фінансово доступним для малого бізнесу.

Економічні розрахунки довели надзвичайно високу ефективність запропонованих заходів. За рахунок ліквідації втрачених заявок та активації повторних продажів, чистий додатковий прибуток компанії складе 517 200 грн на рік. Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) досягає 1442,3%, а термін окупності початкових вкладень становить менше одного місяця (всього 25 днів з моменту запуску системи).

Впровадження жорстких заходів електро- та пожежної безпеки в умовах цифровізації туристичного агентства «Intravel» є невіддільною частиною загальної стратегії управління операційними ризиками компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Туризм України: економічні та організаційні механізми розвитку. Монографія / Б. М. Андрушків, П. Д. Дудкін, В. А. Паляниця, І. І. Стойко та ін. Тернопіль: Терно-Граф. 2009. 976 с.

2. Андрушків Б., Бойко О., Кирич Н., Якимук П., Мариняк Б. Особливості удосконалення управління сферою послуг у контексті Індустрії 4.0. *Галицький економічний вісник*. 2024. №6(91). С. 142-149. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48266/2/GEJ\\_2024v91n6\\_Andrushkiv\\_B-Features\\_of\\_service\\_142-149.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48266/2/GEJ_2024v91n6_Andrushkiv_B-Features_of_service_142-149.pdf).

3. Антонюк К. Г. Використання цифрових технологій у екскурсійній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуск 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-125>.

4. Антонюк К. Г. Аналіз тенденцій цифровізації в туризмі та її вплив на розвиток галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 94. С. 196-201.

5. Барна М., Мельник І. Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>.

6. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>.

7. Виговський Д. С., Конарівська О. Б. Дослідження інструментів цифровізації процесі формування туристичних дестинацій. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2024. №1(105). С. 56-68.

8. Владимир О., Микитій А. Основні виклики розвитку туристичної діяльності в Україні. *Збірник матеріалів наукової конференції «Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент сталого розвитку суспільства»* (м. Збараж 16-17 травня 2024 року). Збараж, 2024. С. 36-38.

9. Вовк І. П., Григорович В. П., Островська Г. Й. Визначальна роль індустрії гостинності у розвитку туризму та шляхи підвищення ефективності її функціонування. *Матеріали науково-практичного семінару «Особливості розвитку соціального бізнесу в умовах інтеграційних перетворень» ТНТУ імені Івана Пулюя*, (Тернопіль, 17 жовтня 2017 року). Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 19-20.

10. Ковальова А. М. CRM-система в туризмі: основні аспекти використання. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»*. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 187-190.

11. Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. Вип. 6 (39), 2021. С. 220-230.

12. Манзюк В. В., Заборовський В. В., Копча І. І. Технології віртуальної реальності у сфері туризму. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Т.1. № 82. С. 388-394. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.82.1.62>.

13. Марусей Т. В., Мазур Н. А. Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2, № 6. 2025. С. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-27S](https://doi.org/10.60022/2(6)-27S).

14. Марусей Т. В. Цифрова трансформація як фактор розвитку туристичного бізнесу. *Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти*: колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур. Кам'янець Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. С. 258-293.

15. Марусей Т. В. Діджиталізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8116>.

16. Навчально-методичний посібник до практичних заняття з дисципліни «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» усіх спеціальностей та форм навчання / Укладачі: О. Я. Гурик, І. Б. Окіпний, В. С. Сенчишин, С. Ю. Мариненко, О. І. Король. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2025. 123 с.

17. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 148-158.

18. Нікітенко К. С., Крикунова В. М. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 44-52.

19. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Кузь Т. І. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки, 2022, вип. 8(41). С. 139-147. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).139-147](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).139-147).

20. Парубець О. В., Тимошенко Т. О., Шапран І. М. Підтримка конкурентоспроможності туристичної галузі за допомогою інноваційних технологій у воєнний час. *Соціальний розвиток: економічно-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 179-187. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.10>.

21. Плотніков О. М., Шерстюк Р. П. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). С. 449-471. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)).

22. Попова Карина. CRM. Топ 4 CRM-системи для туристичних агенцій. NetHunt, 2026. URL: <https://nethunt.ua/blog/crm-dlya-turystychnykh-ahentsiy-ta-ahentiv/>.

23. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>.

24. Ратинський В., Шерстюк Р., Малярський О. Перспективи використання віртуальної та доповненої реальності для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-туристичного сегменту). *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 169-176. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24rsvhts.pdf>.

25. Ратинський В. В., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Інновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192>.

26. Чайка Т. Ю., Шевцов Т. М., Путятіна С. Б. Формування нових екскурсійних продуктів на основі використання технологій віртуальної та доповненої реальності. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 14-15 листоп. 2023 р.): у 2 ч. Ч. 2. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». 2023. С. 302-306. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/d7d16002-b058-4d50-8bf8-402dca942bb0/>

27. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. № 38. С. 226-235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>.

28. Шерстюк Р., Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 641-652. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf>.

29. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Тенденції розвитку індустрії туризму в мейнстрімі цифрової економіки. *Наукові записки*. №11/2021. С. 127-133. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41240/1/%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%9E%D0%92%D0%86%20%D0%97%D0%90%D0%9F%D0%98%D0%A1%D0%9A%D0%98%20%E2%84%9611%202021.pdf#page=127>.

30. Якубовський С., Кириченко О. Стан і перспективи розвитку індустрії туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55>.

- 31.10 Best Travel Agency CRM Software 2025. 2025. URL: <https://zoflowx.com/blogs/best-travel-agency-crm-software>.
32. Baggio R., Micera R., Del Chiappa G. Digitalization and digital transformation in the tourism industry: A bibliometric review and research agenda. *International Journal of Tourism Cities*. 2024. Vol. 9(4). P. 894-908. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2023-0103>.
33. Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 4th ed. London: Routledge, 2019. 468 p.
34. Gutierrez I., Ferreira J.J., Fernandes P.O. Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism Management Perspectives*. 2025. <https://doi.org/10.1177/14673584231198414>.
35. Ku C.-Y. Tourism digital transformation and future supply chain competition: an integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*. 2025. Vol. 11(2). P. 240-259. <https://doi.org/10.1108/JTF-2024>.
36. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin: Springer, 2018. 422 p.
37. Marriott International. 2025 Annual Report. URL: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11>.
38. Maryna Verbovska. Travel CRM software development: A full implementation guide. 2026. URL: <https://coaxsoft.com/blog/travel-crm-software-development-guide>.
39. OECD. Preparing the tourism workforce for the digital future. OECD Tourism Papers. 2021. № 2021/02. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9258d999-en>.
40. Prior D., Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management: Concepts, Applications and Technologies*. 5th ed. London: Routledge, 2024. 512 p.
41. PYMNTS. Expedia Focuses on Personalization, Loyalty and App Enhancements. 2024. URL: <https://www.pymnts.com/earnings/2024/expedia-focuses-on-personalization-loyalty-and-app-enhancements/>.

42. Roba S., Maric I. Sustainable Customer Relationships Management: A Conceptual Framework for Integrating CRM and Sustainability. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156.

43. Sean O'Neill. Hotel Loyalty Race: Marriott Leads, Hilton Is Gaining Fast. 2025. URL: <https://skift.com/2025/02/26/hotel-loyalty-race-marriott-leads-hilton-is-gaining-fast-see-the-top-13-programs/>.

44. Travel and Tour World. Marriott and Hilton Revamp Loyalty Programs with AI. 2025. URL: <https://www.travelandtourworld.com/news/article/marriott-and-hilton-revamp-loyalty-programs-with-ai-to-boost-direct-bookings-and-counter-ota-commissions/>.

45. Vovk, I., Valášková, K., Vovk, Y., Vovk, O., & Palianytsia, V. (2025). E-business platforms for animation services in hospitality: Sustainable revenue models and digital transformation impact in European hotels (2022-2024). *Economics, Management and Sustainability*, 10(2), 61-80. <https://doi.org/10.14254/jems.2025.10-2.4>.

46. Vovk, I., Vovk, O., Vovk, Y., & Palianytsia, V. (2025). Digital twins in hospitality management: Simulation-based decision models for efficiency optimization in Central Europe. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 19(2), 44-59. <https://doi.org/10.26552/ems.2025.2.44-59>.

47. Yakubovskiy S. O., Kyrychenko O. V. The role of digitalization in the development of the global tourism industry. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2024. Т. 29. Вип. 4(102). С. 94-98. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-15>.

48. Zhang Q., Chen J.L., Li G., Jiao X. Digital transformation and tourism performance: A systematic literature review and research agenda. *Tourism Management*. 2025. <https://doi.org/10.1177/13548166251383186>.