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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Організація туристичної діяльності турагентства та шляхи її
вдосконалення (на прикладі «Рід-Тур»)

Виконав: студент IV курсу, групи БТз-41

спеціальності 242 «Туризм»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

В.А. Тягнибіда
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
(підпис)

І.П. Вовк
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль _____
(підпис)

І.І. Стойко
(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис)

Р.П. Шерстюк
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(підпис)

І.В. Котовська
(прізвище та ініціали)

Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк

«_____» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 242 «Туризм»
студенту Тягнибіді Вікторії Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організація туристичної діяльності турагентства та шляхи її вдосконалення (на прикладі «Рід-Тур»)

2. керівник роботи Вовк Ірина Петрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 04.05.2026 № 4\9-209

3. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12.06.2026

4. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності «Рід-Тур»

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проєктно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Перелік використаних джерел

6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в
кількості 26 од.

| | | | |
|---|---|----------------|------------------|
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Безпека життєдіяльності, основи охорони праці | | | |

7. Дата видачі завдання 02.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів дипломного проєкту (роботи) | Строк виконання етапів проєкту (роботи) | Примітка |
|--|---|----------|
| Розділ перший (теоретичний) | 08.02.2026 | |
| Розділ другий (аналітичний) | 31.05.2026 | |
| Розділ третій (рекомендаційно-розрахунковий) | 07.06.2026 | |
| Розділ четвертий (Безпека життєдіяльності, основи охорони праці) | 09.06.2026 | |
| Список використаної літератури | 12.06.2026 | |
| Висновки | 11.06.2026 | |
| Графічна частина (ілюстративні матеріали) | 10.06.2026 | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Студент Вікторія ТЯГНИБІДА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи Ірина ВОВК
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тягнибіда В. А. Організація туристичної діяльності турагентства та шляхи її вдосконалення (на прикладі «Рід-Тур»)

Кваліфікаційна робота бакалавра (70 с., 9 рис., 23 табл., 29 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2026.

Робота присвячена дослідженню теоретичних і розробленню практичних рекомендацій організації туристичної діяльності турагентства та шляхів її вдосконалення.

Аналіз організаційно-економічної характеристики турагентства «Рід-Тур» показав, що підприємство є активним учасником регіонального туристичного ринку з широким асортиментом туристичних послуг. Основними конкурентними перевагами агентства є індивідуальний підхід до клієнтів, досвідчений персонал та напрацьована база постійних клієнтів.

Розроблено комплекс практичних рекомендацій, що охоплює чотири взаємопов'язані напрями: оптимізацію організаційної структури та бізнес-процесів, перехід до матрично-функціональної структури управління, стандартизація семиетапного процесу обслуговування клієнта, впровадження хмарної системи управління замовленнями; цифровізацію діяльності, впровадження галузевої

Ключові слова: агентство, бізнес-процеси, організація, структура, туристичний, цифровізація, управління.

ANNOTATION

Tiahnybida Viktoriia. Organization of Tourism Activities of a Travel Agency and Ways to Improve Them (Case Study of PE 'Rid-Tur')

Bachelor's qualification work (70 p., 9 fig., 23 tab., 29 lit. sources) for obtaining the educational and qualification level "bachelor" in specialty 242 "Tourism". Ivan Pulyuy Ternopil National Technical University, Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2026.

The work is devoted to the study of theoretical and development of practical recommendations for the organization of tourist activities of a travel agency and ways to improve it.

Analysis of the organizational and economic characteristics of the travel agency "Rid-Tour" showed that the company is an active participant in the regional tourism market with a wide range of tourist services. The main competitive advantages of the agency are an individual approach to clients, experienced staff and an established base of regular clients.

A set of practical recommendations has been developed, covering four interrelated areas: optimization of the organizational structure and business processes, transition to a matrix-functional management structure, standardization of the seven-stage customer service process, implementation of a cloud-based order management system; digitalization of activities, implementation of industry

Keywords: agency, business processes, organization, structure, tourist, digitalization, management.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ЗМІСТ..... | 6 |
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА..... | 100 |
| 1.1. Поняття та сутність туристичної діяльності: теоретичний аспект..... | 10 |
| 1.2. Класифікація та функції турагентств на туристичному ринку... | 12 |
| 1.3. Зарубіжний досвід організації роботи турагентств..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА «РІД-ТУР» | 20 |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика турагентства «Рід-Тур»..... | 20 |
| 2.2 Оцінка туристичного продукту та асортименту послуг агентства..... | 27 |
| 2.3. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства..... | 35 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА «Рід-Тур» | |
| 3.1. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів турагентства «РІД-ТУР»..... | 38 |
| 3.2. Цифровізація діяльності: впровадження CRM-систем та онлайн- продажів турагентства «Рід-Тур»..... | 44 |
| РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ..... | 62 |
| 4.1. Безпека життєдіяльності..... | 62 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 4.2. Основи охорони праці | 63 |
| ВИСНОВКИ..... | 67 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 69 |

ВСТУП

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних і швидкозростаючих галузей світової економіки. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), туризм формує близько 10% світового ВВП та забезпечує кожне десяте робоче місце у світі. В умовах глобалізації та цифровізації економіки туристичні агентства змушені постійно адаптуватися до мінливих потреб споживачів, впроваджувати інноваційні підходи до організації своєї діяльності та шукати нові конкурентні переваги.

Українській туристичний ринок, незважаючи на складні воєнні та економічні умови, демонструє поступове відновлення та переорієнтацію туристичних потоків. Турагентства як ключові посередники між туроператорами та споживачами відіграють важливу роль у формуванні туристичного продукту та забезпеченні якісного обслуговування клієнтів. Проте більшість вітчизняних турагентств стикається з проблемами недостатньої ефективності організаційних процесів, слабого маркетингового позиціонування та низького рівня цифровізації.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів вдосконалення організації туристичної діяльності вітчизняних турагентств в умовах посиленої конкуренції, зростання вимог споживачів та активного розвитку онлайн-каналів продажу туристичних послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз організації туристичної діяльності турагентства «Рід-Тур» та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо її вдосконалення.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити теоретичні основи організації туристичної діяльності турагентства;
- дослідити нормативно-правове регулювання туристичної діяльності в

Україні;

- проаналізувати організаційну структуру та фінансово-економічні показники діяльності турагентства «Рід-Тур»;
- оцінити асортимент туристичних послуг та маркетингову діяльність підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення туристичної діяльності агентства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є туристична діяльність турагентства «Рід-Тур».

Предметом дослідження є організаційні, економічні та маркетингові аспекти туристичної діяльності турагентства та механізми їх вдосконалення.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу та синтезу - для вивчення теоретичних засад туристичної діяльності; порівняльного аналізу - для оцінки конкурентного середовища; статистичного аналізу - для обробки фінансово-економічних показників; SWOT-аналізу - для визначення стратегічних позицій підприємства; графічного методу - для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом турагентства «Рід-Тур» для підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок, містить 23 таблиць та 9 рисунків, 29 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА

1.1. Поняття та сутність туристичної діяльності: теоретичний аспект

Туристична діяльність є складним багатоаспектним явищем, яке розглядається науковцями з економічної, соціальної, географічної та управлінської точок зору. Її дослідження вимагає чіткого визначення базових понять і категорій, що формують концептуальну основу галузі.

На міжнародному рівні базове визначення туризму закріплено Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO). Відповідно до рекомендацій UNWTO, туризм - це соціальне, культурне та економічне явище, пов'язане з переміщенням людей до місць, що знаходяться за межами їхнього звичного середовища, з метою відпочинку, ділових або особистих цілей [12]. Це визначення є відправною точкою для формування національного законодавства більшості країн світу.

В українському законодавстві поняття туристичної діяльності закріплено Законом України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР (зі змінами) [13]. Згідно зі статтею 1 цього Закону, туризм - це тимчасовий виїзд особи з місця постійного проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування, а туристична діяльність - це діяльність з надання різноманітних туристичних послуг відповідно до вимог цього Закону та інших актів законодавства України.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження сутності туристичної діяльності зробила О. О. Любіцева. У своїй праці «Ринок туристичних послуг» [11] вона визначає туристичну діяльність як сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі виробництва,

реалізації та споживання туристичного продукту, та наголошує на її міжгалузевому характері. На думку дослідниці, туризм охоплює понад 50 суміжних галузей економіки, що зумовлює його мультиплікативний ефект для національного господарства.

М. П. Мальська та В. В. Худо [15] розглядають туристичну діяльність крізь призму підприємницького підходу та виділяють її ключові функції: економічну - формування доходів бюджету, створення робочих місць, стимулювання розвитку суміжних галузей; соціальну - задоволення потреб населення у відпочинку, оздоровленні, культурному збагаченні; екологічну - сприяння екологічному вихованню та розвитку екотуризму; політичну - зміцнення міжнародних зв'язків та міжкультурного діалогу.

Т. І. Ткаченко у монографії «Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу» [14] акцентує увагу на стійкості туристичної діяльності як системи та підкреслює, що ефективна організація туризму неможлива без балансу між економічними інтересами бізнесу, соціальними потребами суспільства та екологічними обмеженнями.

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу концептуальним засадам туристичної діяльності. Зокрема К. Купер, Дж. Флетчер у класичному підручнику [12] визначають туристичну діяльність як систему взаємопов'язаних елементів попиту, пропозиції, туристичного продукту та дестинації, що функціонують у динамічному зовнішньому середовищі. Варто розмежувати поняття туроператорської та турагентської діяльності, оскільки вони мають принципово різний характер. Туроператори формують туристичний продукт шляхом комплектування послуг перевезення, розміщення, харчування та екскурсійного обслуговування. Турагенти, натомість, виконують посередницьку функцію, реалізують готовий туристичний продукт кінцевому споживачу від імені туроператора або від власного імені. Саме ця посередницька роль визначає специфіку організації діяльності турагентства та формує вимоги до якості його роботи.

Таким чином, туристична діяльність являє собою складну систему

економічних, організаційних і соціальних відносин, спрямованих на задоволення туристичних потреб населення. Ефективна організація цієї діяльності є ключовою умовою конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку, зокрема турагентств, що виконують роль сполучної ланки між виробниками туристичних послуг та їх споживачами.

1.2. Класифікація та функції турагентств на туристичному ринку

Турагентства є невід'ємним елементом інфраструктури туристичного ринку, забезпечуючи ефективний зв'язок між виробниками туристичних послуг та їх кінцевими споживачами. Розуміння їх класифікації та функцій є необхідною умовою для аналізу організаційної специфіки конкретного підприємства (рис. 1.1).

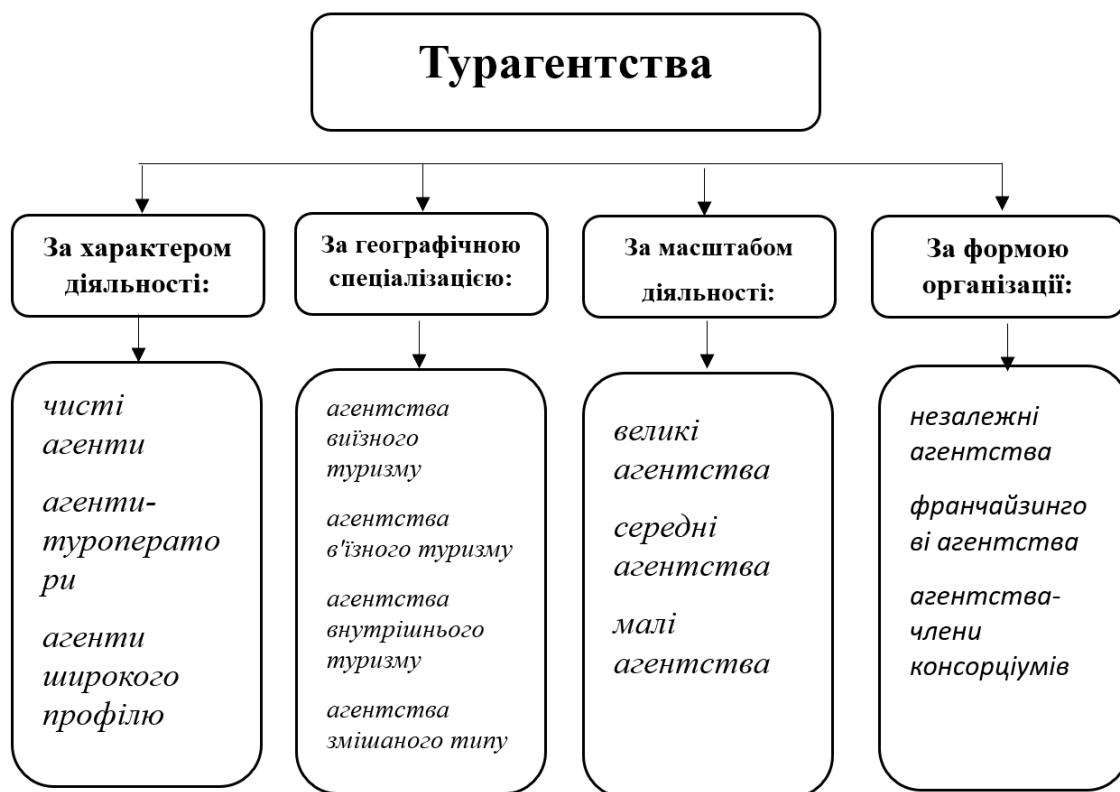


Рисунок 1.1 Класифікація турагентства за характерними ознаками

Відповідно до Закону України «Про туризм» [12], турагент - це юридична особа, створена згідно із законодавством України, а також фізична

особа, підприємець, яка здійснює посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницьку діяльність щодо реалізації характерних та супутніх послуг. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації турагентств. [12].

За характером діяльності: чисті агенти - здійснюють виключно посередницьку діяльність, реалізуючи продукт туроператорів; агенти-туроператори - поєднують посередницьку функцію з самостійним формуванням окремих туристичних продуктів; агенти широкого профілю - надають повний спектр туристичних і суміжних послуг. За географічною спеціалізацією: агентства виїзного туризму - орієнтовані на організацію подорожей за кордон; агентства в'їзного туризму - займаються прийомом іноземних туристів; агентства внутрішнього туризму - організовують подорожі в межах країни; агентства змішаного типу - поєднують усі напрям. За масштабом діяльності: великі агентства - розгалужена мережа філій, значний обсяг продажів; середні агентства - обмежена кількість офісів, стабільна клієнтська база; малі агентства - локальна діяльність, вузька спеціалізація. За формою організації: незалежні агентства - самостійно здійснюють господарську діяльність; франчайзингові агентства - працюють під брендом великої туристичної мережі; агентства-члени консорціумів - об'єднуються для спільного маркетингу та закупівель.

В. Ф. Кифяк [12] виділяє такі основні функції турагентства на ринку туристичних послуг: інформаційна - надання споживачам вичерпної інформації про туристичні напрями, умови подорожей, ціни та наявність місць; посередницька - забезпечення взаємодії між туроператором і туристом, оформлення договорів та фінансових розрахунків; консультаційна - надання кваліфікованих порад щодо вибору туру, оформлення документів, страхування та особливостей країни перебування; збутова - реалізація туристичного продукту через власні канали продажу; сервісна - організація додаткових послуг (трансфер, екскурсії, бронювання готелів тощо);

маркетингова - вивчення попиту, просування туристичних послуг, формування лояльності клієнтів (рис 1.2)

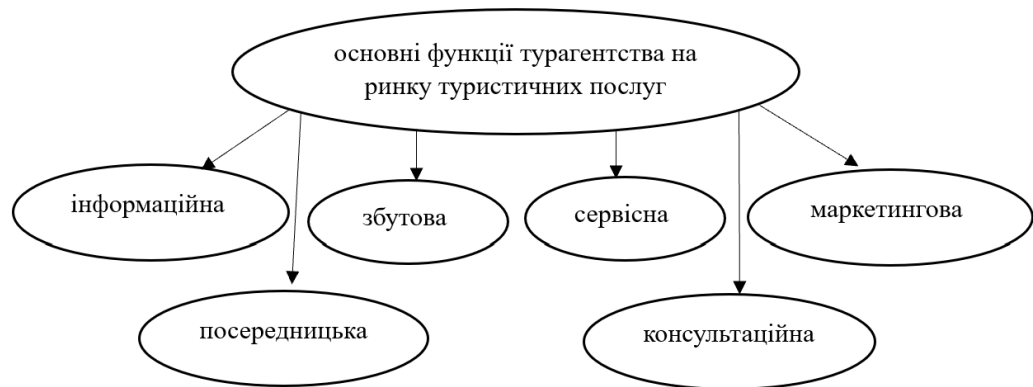


Рисунок 1.2. Основні функції турагентства

Сучасні дослідники наголошують на трансформації ролі турагентств в умовах цифровізації. [12] констатують, що поширення онлайн-платформ прямого бронювання суттєво скоротило традиційну посередницьку роль агентств, змусивши їх переорієнтуватися на надання доданої вартості через персоналізований сервіс і експертизу.

У відповідь на ці виклики сучасні турагентства активно впроваджують гібридні моделі обслуговування, що поєднують офлайн-консультування з онлайн-бронюванням. За даними дослідження [12] близько 43% туристів у Європі все ще надають перевагу консультації з агентом перед здійсненням складних або дорогих турів, що підтверджує стійку затребуваність турагентств навіть в умовах розвитку прямих продажів.

Отже, турагентства виконують комплекс важливих функцій на туристичному ринку, а їх класифікація відображає широку різноманітність організаційних форм і стратегій діяльності. Розуміння місця конкретного агентства в цій системі є необхідною передумовою для аналізу ефективності його роботи та визначення шляхів вдосконалення.

Ефективне функціонування туристичної галузі неможливе без чіткої

системи нормативно-правового регулювання, яка визначає правові засади діяльності суб'єктів туристичного ринку, встановлює стандарти якості послуг та захищає права споживачів. В Україні така система формувалася поступово і включає кілька рівнів правового регулювання.

Конституція України (1996) гарантує громадянам право на відпочинок, свободу пересування та підприємницьку діяльність, що є фундаментальною правовою основою для розвитку туризму. Загальні засади підприємницької діяльності у сфері туризму регулюються також Господарським кодексом України та Цивільним кодексом України, які визначають правовий статус суб'єктів господарювання, порядок укладення договорів та відповідальність сторін.

Основним нормативним актом, що регулює туристичну діяльність в Україні, є Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР (у редакції від 18 листопада 2003 року зі змінами). Цей Закон: визначає основні поняття туристичної діяльності (турист, туроператор, турагент, туристичний продукт); встановлює порядок ліцензування туристичної діяльності; регламентує вимоги до туристичних договорів; визначає права та обов'язки туристів і суб'єктів туристичної діяльності; закріплює механізми державного регулювання галузі.

Важливим доповненням до базового закону є Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-ХІІ, який встановлює загальні вимоги до якості послуг та механізми захисту споживачів у разі неналежного виконання зобов'язань.

Деталізацію норм спеціального законодавства здійснюють підзаконні акти, серед яких особливе значення мають: Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» від 15 березня 2006 року № 297; Ліцензійні умови провадження туроператорської діяльності, затверджені Міністерством економічного розвитку і торгівлі України; накази Державного агентства розвитку туризму України щодо стандартів туристичного обслуговування.

Державне регулювання туристичної галузі в Україні здійснюється через систему уповноважених органів. Як зазначає І. М. Школа [11], ефективність державного управління туризмом безпосередньо впливає на інвестиційний клімат галузі та рівень захищеності споживачів. З 2020 року функції у сфері туризму в Україні виконує Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), яке є центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері туризму.

Туристична діяльність в Україні регулюється також міжнародними документами, до яких приєдналася держава. Ключовими серед них є: Манільська декларація зі світового туризму (1980) - закріплює право на туризм як елемент якості життя; Хартія туризму та Кодекс туриста (1985, UNWTO) - визначають стандарти прав і обов'язків туристів; Глобальний етичний кодекс туризму (1999, UNWTO) - встановлює принципи відповідального розвитку туристичної галузі.

Дослідники звертають увагу на низку проблем у правовому регулюванні туристичної діяльності в Україні. Зокрема, В. Г. Герасименко [3] у статті зазначає, що вітчизняне законодавство у сфері туризму відзначається фрагментарністю, наявністю прогалів у регулюванні онлайн-продажів туристичних послуг та недостатньою гармонізацією з нормами ЄС. Особливо гострою є проблема захисту туристів у разі банкрутства туроператорів, що неодноразово підтверджувалося практикою.

В умовах євроінтеграційного курсу України актуальним є приведення національного туристичного законодавства у відповідність до Директиви ЄС 2015-2302 р.р. про комплексні туристичні подорожі та пов'язані туристичні послуги, яка суттєво розширює права туристів та відповідальність організаторів подорожей. Це питання набуває особливої актуальності в контексті підготовки України до вступу в ЄС.

Таким чином, нормативно-правова база туристичної діяльності в Україні є багаторівневою системою, що охоплює конституційні норми, спеціальне туристичне законодавство, підзаконні акти та міжнародні зобов'язання.

Водночас існуючі прогалини у правовому регулюванні, зокрема щодо онлайн-діяльності турагентств, вимагають подальшого вдосконалення законодавства.

1.3. Зарубіжний досвід організації роботи турагентств

Вивчення зарубіжного досвіду організації туристичної діяльності є важливим методологічним підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення вітчизняних турагентств. Світова практика демонструє різноманітність організаційних моделей та управлінських підходів, які можуть бути адаптовані до умов українського туристичного ринку.

Туристичний ринок Західної Європи відзначається високим рівнем консолідації та розвиненою системою франчайзингових мереж. Провідну роль на ньому відіграють великі транснаціональні концерни, зокрема TUI Group (Німеччина-Великобританія) та Thomas Cook (Великобританія), які контролюють розгалужені мережі турагентств у десятках країн. Ключовою особливістю європейської моделі є вертикальна інтеграція: великі туристичні концерни об'єднують у своїй структурі туроператорів, авіаперевізників, готельні мережі та агентські мережі, що забезпечує повний контроль над туристичним ланцюжком і дозволяє суттєво знижувати операційні витрати.

Франчайзинг як модель організації турагентств набув широкого поширення у Великобританії, Франції та Іспанії. Незалежні агенти отримують право працювати під відомим брендом, використовуючи єдині стандарти обслуговування, корпоративні технологічні платформи та централізовані маркетингові ресурси. Це дозволяє малому бізнесу залишатися конкурентоспроможним в умовах тиску з боку великих гравців та онлайн-платформ.

Американський ринок туристичних послуг демонструє найвищий у світі рівень цифровізації. Провідні туристичні агентства США активно впроваджують CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, що дозволяє персоналізувати пропозиції, автоматизувати бронювання та

підтримувати довгострокову лояльність споживачів. Серед ключових практик CRM у туристичній галузі США виокремлюють: сегментація клієнтської бази за демографічними ознаками та туристичними вподобаннями, формування профілю клієнта, автоматизацію підтверджень бронювань та проактивну комунікацію з туристами на всіх етапах подорожі.

Показовим є також американський досвід розбудови консорціумів турагентств - добровільних об'єднань незалежних агентів для спільних закупівель, маркетингу та технологічного розвитку. Найбільші американські консорціуми налічують тисячі агентств-учасників і забезпечують їм доступ до ексклюзивних тарифів та преміальних туристичних продуктів [17].

Компанія «Амадей», один із провідних світових постачальників технологій для туристичної галузі, у своїх аналітичних матеріалах наголошує, що цифрова трансформація турагентств є ключовим фактором їх виживання та зростання в сучасних умовах. Зокрема, визначено три основні вектори трансформації: автоматизація рутинних процесів - бронювання, виставлення рахунків, підготовка документів; застосування штучного інтелекту для персоналізації туристичних пропозицій та прогнозування попиту; розширення доступу до туристичного контенту через єдині платформи агрегації пропозицій від різних постачальників.

Дослідники [1; 12; 15; 20; 23] зазначають, що успішні турагентства у 2024-2025 р. р. переходять від моделі «продавця квитків» до моделі «повноцінного туристичного партнера», що охоплює всю подорож клієнта, від натхнення та планування до повернення додому та формування лояльності. Такий підхід передбачає розширення спектра послуг: від бронювання авіаквитків та готелів до організації трансферів, екскурсій, страхування, Wi-Fi-сервісів за кордоном тощо.

Особливий інтерес для вітчизняних турагентств становить досвід Польщі - країни зі схожою структурою туристичного ринку та близьким культурно-економічним контекстом. Польський ринок характеризується активним розвитком онлайн-продажів туристичних послуг за збереження

значної ролі офлайн-агентств для складних та преміальних турів.

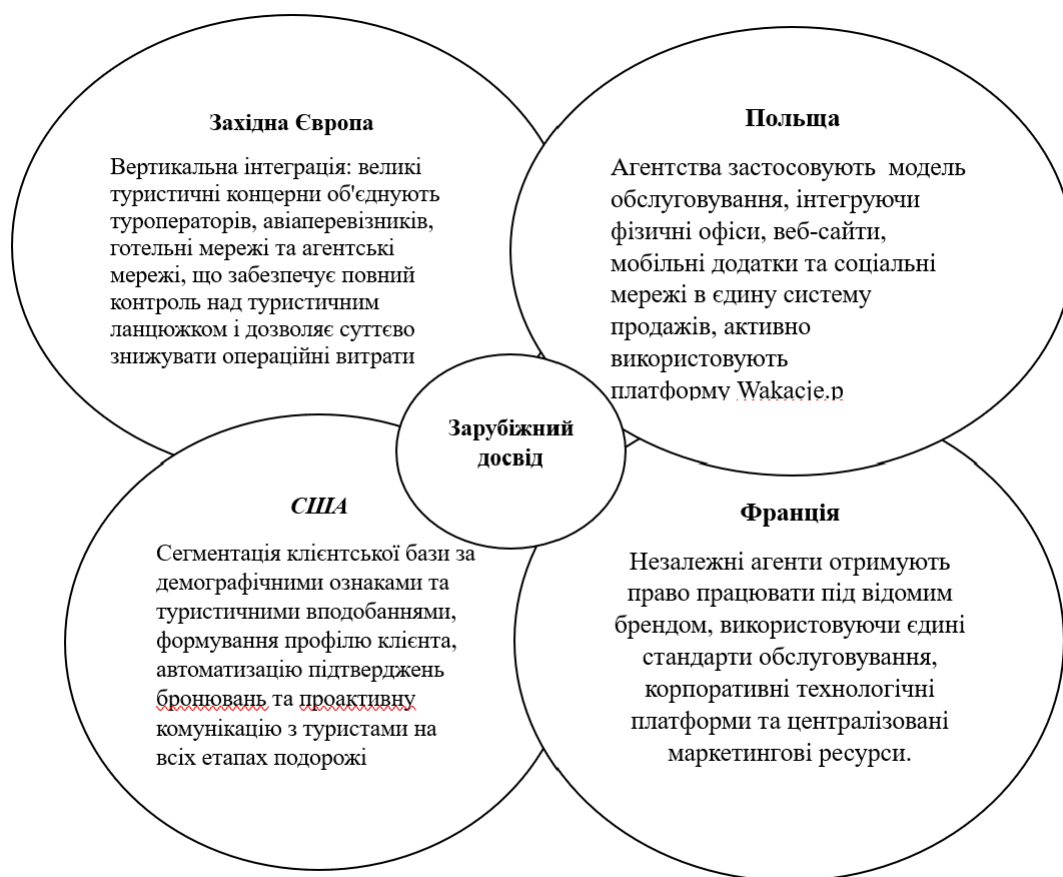


Рисунок 1.3 Комплексна модель зарубіжного досвіду туристичної діяльності

Польські агентства успішно застосовують модель обслуговування, інтегруючи фізичні офіси, веб-сайти, мобільні додатки та соціальні мережі в єдину систему продажів. Крім того, значна частина польських турагентств активно використовує платформу Wakaście.pl та інші агрегатори як додатковий канал залучення клієнтів.

Узагальнюючи зарубіжний досвід, можна виокремити такі стратегічні підходи, що є релевантними для вдосконалення діяльності вітчизняних турагентств, зокрема «Рід-тур» (рис. 1.4):

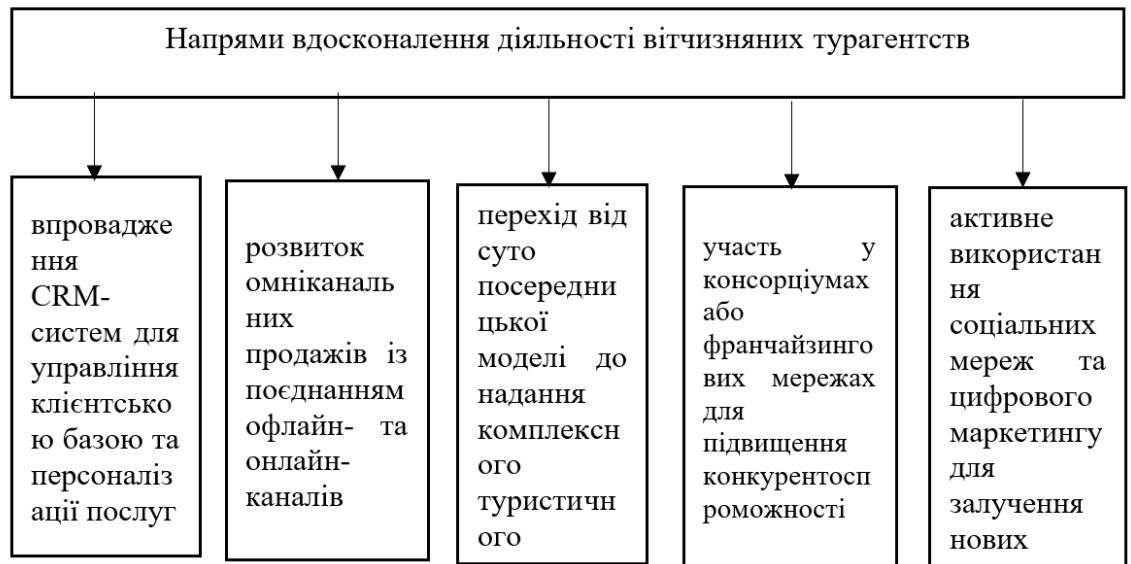


Рисунок 1.4 Стратегічні підходи, що є релевантними для вдосконалення діяльності вітчизняних турагентств

проведення CRM-систем для управління клієнтською базою та персоналізації послуг; розвиток омніканальних продажів із поєднанням офлайн- та онлайн-каналів; перехід від суто посередницької моделі до надання комплексного туристичного супроводу; участь у консорціумах або франчайзингових мережах для підвищення конкурентоспроможності; активне використання соціальних мереж та цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів.

Таким чином, зарубіжний досвід переконливо свідчить, що успіх сучасного турагентства визначається здатністю поєднати технологічні інновації з персоналізованим сервісом та глибокою туристичною експертизою. Ці підходи становлять основу для розробки практичних рекомендацій у третьому розділі даної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА «РІД-ТУР»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика турагентства «Рід-Тур»

Турагентство «Рід-Тур» є суб'єктом туристичної діяльності, що здійснює посередницьку діяльність на ринку туристичних послуг України. Підприємство діє відповідно до вимог Закону України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів туристичного ринку.

Турагентство «Рід-Тур» зареєстроване як суб'єкт господарювання на території України. Основними видами діяльності підприємства відповідно до КВЕД є: 79.11 - діяльність туристичних агентств; 79.12 - діяльність туроператорів; 79.90 - надання інших послуг із бронювання та пов'язана діяльність.

Місія підприємства полягає у забезпеченні клієнтів якісними туристичними послугами, що відповідають їхнім індивідуальним потребам і фінансовим можливостям. Стратегічною метою «Рід-Тур» є зміцнення позицій на регіональному туристичному ринку шляхом розширення асортименту послуг, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних технологій продажу.

Турагентство «Рід-Тур» пропонує широкий спектр туристичних послуг, що охоплюють: пляжний та оздоровчий туризм, тури до Туреччини, Єгипту, Греції, Іспанії та інших популярних локацій; екскурсійний туризм, організація пізнавальних подорожей до країн Європи; лікувально-оздоровчий туризм, тури на курорти Чехії, Угорщини, Австрії; дитячий та молодіжний туризм, мовні табори, студентські тури; діловий туризм організація ділових поїздок та конференцій; внутрішній туризм, подорожі Україною (у міру

відновлення внутрішнього туристичного ринку); додаткові послуги, оформлення страхових полісів, бронювання авіаквитків і готелів, оформлення віз.

Турагентство «Рід-Тур» співпрацює з провідними вітчизняними туроператорами, зокрема «Join UP!», «Anex Tour Ukraine», «TPG», «Coral Travel» та іншими. Географія туристичних напрямів охоплює понад 20 країн світу, що свідчить про широкий асортимент пропонованих послуг та розвинену систему партнерських відносин.

Турагентство «Рід-Тур» функціонує в умовах жорсткої конкуренції, характерної для регіонального туристичного ринку. Основними конкурентами є як місцеві незалежні турагентства, так і представництва великих національних туристичних мереж. Конкурентними перевагами «Рід-Тур» є індивідуальний підхід до кожного клієнта, гнучка цінова політика та напрацьована база постійних клієнтів. У табл. 2.1 наведено SWOT-аналіз діяльності турагентства «Рід-Тур».

Таблиця 2.1. - SWOT-аналіз турагентства «Рід-Тур»

| Сильні сторони (S) | Слабкі сторони (W) |
|---|--|
| Досвідчений персонал | Обмежені фінансові ресурси |
| Широкий асортимент туристичних напрямів | Слабка цифрова присутність |
| Індивідуальний підхід до клієнтів | Відсутність CRM-системи |
| Стабільна база постійних клієнтів | Залежність від туроператорів |
| Можливості (O) | Загрози (T) |
| Зростання попиту на виїзний туризм | Посилення конкуренції з онлайн-платформами |
| Цифровізація каналів продажу | Воєнні та економічні ризики |
| Розширення партнерської мережі | Коливання валютного курсу |
| Розвиток нових туристичних напрямів | Зміни у візовій політиці країн |

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності турагентства «Рід-Тур» здійснюється на основі даних фінансової звітності підприємства за 2024 - 2025 роки. У табл. 2.2 представлено динаміку ключових показників.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності турагентства «Рід-Тур»

| Показник | 2024р. тис. грн. | 2025р. тис. грн. | Абсолютне відхилення, тис. грн. | Відносне відхилення, % |
|--|---------------------|---------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 19159 | 21654 | 2495 | 13,02 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 9682 | 11239 | 1557 | 16,08 |
| Валовий прибуток | 9477 | 10415 | 938 | 9,90 |
| Чистий прибуток | 4559 | 5021 | 462 | 10,13 |

Таким чином, турагентство «Рід-Тур» є активним учасником регіонального туристичного ринку, що пропонує широкий спектр туристичних послуг і має потенціал для подальшого розвитку. Детальніший аналіз організаційної структури, маркетингової діяльності та фінансових результатів підприємства буде здійснено в наступних підрозділах роботи.

Організаційна структура управління є основою ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки визначає систему розподілу повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між структурними підрозділами. Для турагентства, як підприємства сфери послуг, правильно побудована організаційна структура безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів та оперативність прийняття управлінських

рішень.

Турагентство «Рід-Тур», як типовий представник малого туристичного бізнесу, застосовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Цей тип структури є найбільш поширеним серед малих і середніх туристичних підприємств України, оскільки поєднує переваги чіткої вертикалі управління з функціональною спеціалізацією персоналу. Як зазначає І. М. Школа [23] лінійно-функціональна структура є оптимальною для підприємств туристичної сфери з невеликою чисельністю персоналу та відносно стабільним асортиментом послуг. Організаційна структура турагентства «Рід-Тур» включає структурні елементи представлені на рис. 2.1

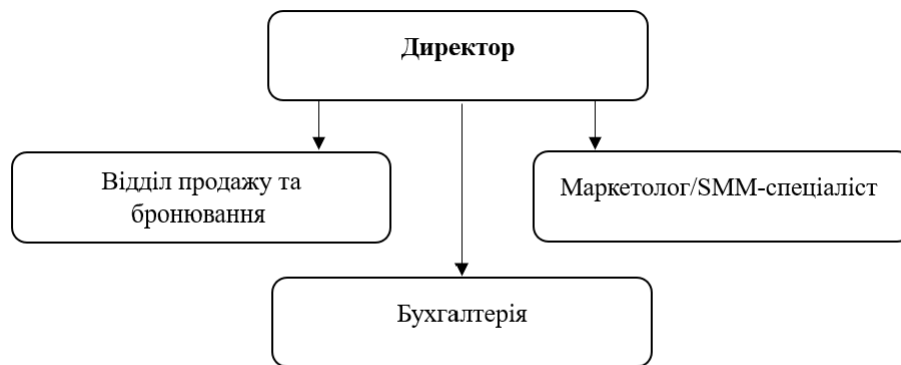


Рисунок 2.1. Лінійно-функціональна організаційна структура турагентства «Рід-Тур»

Рівень 1 - Вище керівництво: директор (власник), здійснює загальне керівництво підприємством, затверджує стратегічні рішення, підписує договори з туроператорами та ключовими партнерами, контролює фінансові результати діяльності. Рівень 2 - Функціональні підрозділи: відділ продажу та бронювання, менеджери з туризму, відповідальні за консультування клієнтів, підбір туристичних пакетів, бронювання турів, оформлення договорів та супровід клієнтів до моменту повернення з подорожі; бухгалтерія займається веденням фінансової звітності, розрахунки з туроператорами та клієнтами, контролем касових операцій; маркетолог (SMM-спеціаліст) здійснює просування послуг агентства в соціальних мережах, організація рекламних кампаній, управління контентом веб-сайту та сторінками в соціальних

мережах.

У табл. 2.3 представлено характеристику посадового складу турагентства «Рід-Тур». Кадрове забезпечення є одним із ключових факторів конкурентоспроможності турагентства. У сфері туристичних послуг людський фактор відіграє вирішальну роль, оскільки якість обслуговування клієнта безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки, комунікативних навичок та мотивації персоналу.

Таблиця 2.3 - Посадовий склад турагентства «Рід-Тур»

| Посада | Кількість, осіб | Основні функції |
|----------------------------|-----------------|---|
| Директор | 1 | Стратегічне управління, представництво, партнерські відносини |
| Старший менеджер з туризму | 1 | Координація відділу продажу, робота з VIP-клієнтами |
| Менеджер з туризму | 1 | Консультації, бронювання, оформлення документів |
| Бухгалтер | 1 | Фінансовий облік, звітність, розрахунки |
| Маркетолог/SMM | 1 | Реклама, просування, соціальні мережі |
| Разом | 5 | - |

Вимоги до менеджерів з туризму турагентства «Рід-Тур» охоплюють: освітній рівень - вища освіта у сфері туризму, готельно-ресторанної справи або суміжних спеціальностей; професійні компетенції - знання туристичних напрямів, досвід роботи з системами бронювання (Amadeus, Galileo, B2B-платформами туроператорів); мовні навички - знання англійської мови на

рівні не нижче В2, бажано знання інших іноземних мов; особистісні якості - комунікабельність, стресостійкість, орієнтація на клієнта, здатність до роботи в умовах багатозадачності.

Система матеріальної мотивації менеджерів з туризму у більшості вітчизняних агентств, зокрема у «Рід-Тур», базується на поєднанні фіксованої заробітної плати та відсоткової винагороди від обсягу продажів. Така система стимулює персонал до активного залучення нових клієнтів та збільшення середнього чека. Нематеріальна мотивація включає навчальні фам-тури (ознайомчі поїздки від туроператорів), участь у галузевих виставках і тренінгах, а також можливості кар'єрного зростання.

Аналіз кадрового забезпечення турагентства «Рід-Тур» дозволяє виявити низку проблем, характерних для більшості малих туристичних підприємств України: висока плинність кадрів, зумовлена сезонністю туристичного бізнесу та відносно невисоким рівнем оплати праці; поєднання функцій одним співробітником (менеджер одночасно виконує функції продавця, консультанта та документознавця), що знижує ефективність роботи; недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу для роботи з сучасними CRM-системами та інструментами цифрового маркетингу; обмежені можливості для систематичного навчання через брак фінансових ресурсів на корпоративне навчання.

Таким чином, організаційна структура турагентства «Рід-Тур» є типовою для малого туристичного бізнесу і в цілому відповідає масштабам діяльності підприємства. Водночас виявлені проблеми у сфері кадрового забезпечення та розподілу функціональних обов'язків потребують вирішення в рамках запропонованих заходів з удосконалення діяльності агентства.

2.3. Оцінка туристичного продукту та асортименту послуг турагентства «Рід-Тур»

Туристичний продукт є центральним елементом комерційної діяльності будь-якого турагентства, оскільки саме його якість, різноманітність

та відповідність потребам споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Аналіз асортименту послуг «Рід-Тур» дозволяє оцінити ринкові позиції агентства та виявити резерви для розвитку.

Асортимент туристичних послуг агентства «Рід-Тур» можна класифікувати за кількома ознаками. У табл. 2.4 представлено структуру пропонованих послуг за видами туризму.

Таблиця 2.4 - Структура асортименту послуг турагентства «Рід-Тур» за видами туризму

| Вид туризму | Основні напрями | Частка в загальному обсязі продажів, % |
|--------------------------|---|--|
| Пляжний та відпочинковий | Туреччина, Єгипет, Греція, ОАЕ, Іспанія, Кіпр | 25 |
| Екскурсійний | Чехія, Австрія, Італія, Франція, Польща | 24 |
| Лікувально-оздоровчий | Карлові Вари, Угорщина, Словаччина | 16 |
| Дитячий та молодіжний | Мовні табори (Мальта, Великобританія), студентські тури | 9 |
| Діловий | Країни ЄС, ОАЕ | 3 |
| Внутрішній | Карпати, Буковель, Львів, Одеса | 19 |
| Додаткові послуги | Страхування, авіаквитки, готелі, візова підтримка | 4 |
| Разом | - | 100 |

Аналіз асортименту послуг «Рід-Тур» свідчить про те, що домінуючу

роль у структурі продажів відіграє виїзний туризм, передусім пляжний відпочинок. Це відповідає загальноукраїнській тенденції: за даними Державного агентства розвитку туризму України, тури до Туреччини, Єгипту та Греції стабільно утримують лідерські позиції у структурі попиту вітчизняних туристів. Ці напрями характеризуються стабільним попитом протягом усього туристичного сезону, розвиненою інфраструктурою прийому та широким вибором туроператорських пакетів.

Сегмент екскурсійного туризму є важливим доповненням до основного асортименту та орієнтований переважно на клієнтів середнього та вищого цінового сегменту, які прагнуть поєднати відпочинок із культурно-пізнавальною програмою. Лікувально-оздоровчий туризм, зокрема тури на курорти Чехії та Угорщини, є відносно нішевим, але стабільним напрямом із лоюальною аудиторією. У табл. 2.5 представлено розподіл туристичного продукту «Рід-Тур» за ціновими сегментами.

Таблиця 2.5 - Розподіл послуг турагентства «Рід-Тур» за ціновими сегментами

| Ціновий сегмент | Характеристика | Частка, % |
|-----------------|---------------------------------------|-----------|
| Економ | Тури вартістю до 500 USD на особу | 13 |
| Стандарт | Тури вартістю 500 - 1500 USD на особу | 67 |
| Преміум | Тури вартістю понад 1500 USD на особу | 20 |
| Разом: | - | 100 |

Характерною особливістю туристичного бізнесу є виражена сезонність попиту, що суттєво впливає на рівномірність завантаження агентства та його фінансові результати. Для турагентства «Рід-Тур», орієнтованого переважно на пляжний туризм, пікові місяці продажів припадають на червень -

вересень (літній пляжний сезон) та грудень - січень (новорічні тури, гірськолижний туризм). Найнижша ділова активність спостерігається у лютому - березні та жовтні - листопаді. У табл. 2.6 представлено сезонний розподіл обсягу реалізованих турів.

Таблиця 2.6 - Сезонний розподіл обсягу реалізованих турів турагентства «Рід-Тур»

| Квартал | Кількість турів | Частка у річному обсязі, % |
|------------------|-----------------|-------------------------------|
| червень - липень | 84 | 23,1 |
| Серпень-вересень | 88 | 24,8 |
| Жовтень-листопад | 23 | 6,7 |
| грудень - січень | 85 | 22,7 |
| Лютий-березень | 48 | 13,4 |
| Квітень-травень | 34 | 9,3 |
| Разом | 362 | 100 |

Оцінка якості туристичного продукту «Рід-Тур» здійснюється через систему зворотного зв'язку з клієнтами. [5], згідно якої якість туристичного продукту визначається ступенем відповідності реально наданих послуг очікуванням клієнта та умовам договору. Серед інструментів оцінки якості, що застосовуються турагентствами, найбільш поширеними є: анкетування клієнтів після повернення з туру; моніторинг відгуків на платформах Google Maps, TripAdvisor, у соціальних мережах; аналіз скарг та претензій клієнтів; оцінка показника NPS (Net Promoter Score) - готовності клієнта рекомендувати агентство знайомим.

Порівняльний аналіз асортименту послуг «Рід-Тур» із конкурентами регіонального ринку свідчить про те, що підприємство пропонує стандартний набір туристичних послуг, характерний для більшості середніх турагентств. Конкурентною перевагою є індивідуальний підхід до формування

туристичного пакету під потреби конкретного клієнта, тоді як основним недоліком залишається відсутність власного онлайн-сервісу бронювання та слабка диференціація продукту порівняно з конкурентами.

Таким чином, асортимент туристичних послуг «Рід-Тур» є достатньо широким для задоволення основних потреб цільової аудиторії, проте потребує диверсифікації та активнішого просування через цифрові канали продажу. Виявлені особливості структури асортименту та сезонності попиту є важливою основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення діяльності агентства.

Маркетингова діяльність є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності турагентства в умовах динамічного ринкового середовища. Як зазначають дослідники Хмельницького національного університету [23], ефективна маркетингова стратегія туристичного підприємства передбачає ретельний аналіз ринку, ідентифікацію цільової аудиторії та дослідження основних потреб споживачів. У контексті турагентства «Рід-Тур» аналіз маркетингової діяльності охоплює оцінку комплексу маркетингу, каналів збуту та інструментів комунікаційної політики.

Науковці виокремлюють три головні функції туристичного маркетингу: встановлення контактів з клієнтами, проектування нововведень та аналіз результатів діяльності. Стратегія туристичного маркетингу, на думку О. Дуровича [4], включає чотири ключові складові: стратегію туристичного продукту, цінову стратегію, збутову стратегію та стратегію комунікацій. Саме ці складові формують основу для аналізу маркетингової діяльності турагентства «Рід-Тур». Специфіка маркетингу у сфері послуг зумовлює застосування розширеної моделі «7P», що включає: продукт, ціну, місце, просування, персонал, процес та фізичне середовище. Ця модель модернізувалася з маркетингового комплексу 4C, і в ній орієнтація здійснюється, на сам перед, на потреби споживача а не на продукт. Продукт, ціна, місце та спонсорство повинні бути орієнтовані на

споживача, створюючи цінність, переваги, забезпечення оптимального рівня витрат, ефективну комунікацію. Розуміння побажань і потреб споживачів, створюючи цінність, є одним із важливих факторів, на якому компанія повинна зосередитися для досягнення успішної діяльності та подальшого розвитку. На рис. 2.2. представлена еволюція маркетингових моделей до моделі 7P, яку ми пропонуємо адаптувати до досліджуваного агентства.

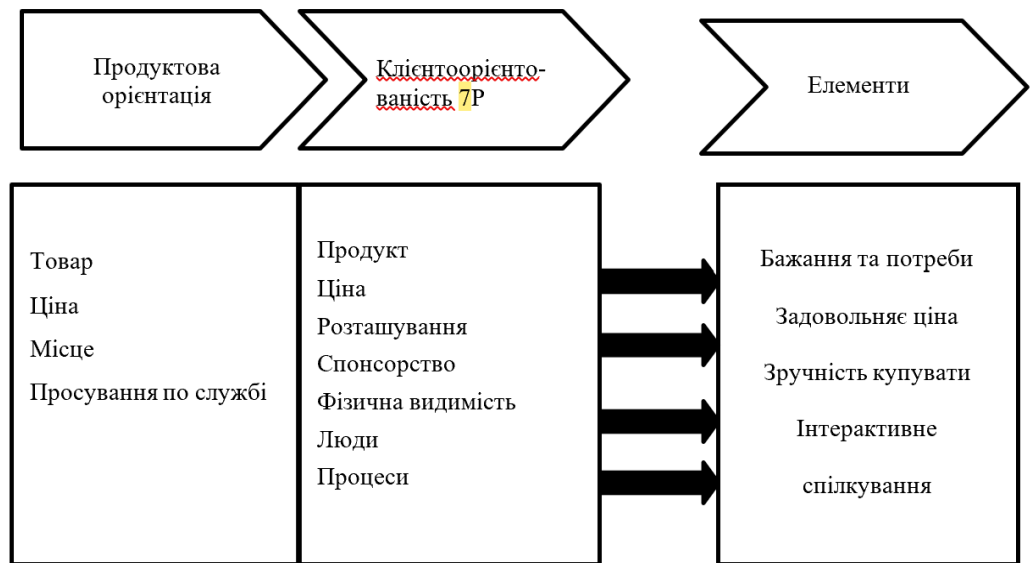


Рисунок 2.2 Еволюція маркетингової моделі від 4С до 7P

Своєю чергою характеристику елементів комплексу маркетингу турагентства «Рід-Тур» представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Комплекс маркетингу «7P» турагентства «Рід-Тур»

| Елемент | Характеристика |
|-------------------|---|
| Product (Продукт) | Широкий асортимент туристичних пакетів від провідних туроператорів; додаткові послуги (страхування, візова підтримка, авіаквитки) |

| | |
|--|---|
| Price (Ціна) | Гнучка цінова політика; сезонні знижки; система лояльності для постійних клієнтів |
| Place (Місце) | Офіс агентства; онлайн-присутність у соціальних мережах; месенджери |
| Promotion (Просування) | SMM, таргетована реклама, сарафанне радіо, участь у виставках |
| People (Персонал) | Кваліфіковані менеджери з туризму з досвідом роботи |
| Process (Процес) | Консультавання → підбір туру → оформлення договору → супровід клієнта |
| Physical Evidence (Фізичне середовище) | Облаштований офіс; фірмовий стиль; якість презентаційних матеріалів |

Збутова діяльність турагентства «Рід-Тур» реалізується через два основні канали: офлайн та онлайн канали. Офлайн та онлайн канали збуту - прямі продажі через офіс агентства, клієнти звертаються особисто для консультації та оформлення туру; телефонні продажі - значна частина клієнтів здійснює первинне звернення телефоном; рекомендаційний маркетинг (Word of Mouth) - залучення нових клієнтів через рекомендації постійних відвідувачів. Онлайн-канали збуту: сторінки у соціальних мережах (Facebook, Instagram), публікація актуальних туристичних пропозицій, фотоконтент, відгуки клієнтів; месенджери (Viber, Telegram) - оперативне консультування та розсилка актуальних пропозицій; Google My Business - забезпечення видимості агентства у пошукових результатах та картах.

Дослідники туристичного маркетингу наголошують на зростаючій ролі цифрових каналів просування. За даними аналітиків, станом на 2024 рік близько 80% потенційних туристів використовують соціальні мережі для

пошуку туристичного натхнення та інформації про подорожі. Серед ключових інструментів цифрового маркетингу для турагентств виокремлюють: пошукову оптимізацію (SEO), контекстну рекламу (PPC), просування у соціальних мережах, email-маркетинг та партнерство з інфлюенсерами.

Facebook та Instagram є основними платформами для комунікації з цільовою аудиторією, де агентство публікує актуальні туристичні пропозиції, фотоконтент та відгуки клієнтів; таргетована реклама у соціальних мережах застосовується ситуативно, переважно в пікові сезони продажів; власний веб-сайт або є базовим інформаційним ресурсом без функції онлайн-бронювання, або відсутній, що є суттєвим недоліком у сучасних умовах.

Комунікаційна діяльність турагентства «Рід-Тур» спрямована на формування позитивного іміджу підприємства та підтримання лояльності клієнтів. Дослідники Мукачівського державного університету зазначають, що в сучасних умовах найефективнішими цифровими техніками комунікаційної діяльності туристичних підприємств є контент-маркетинг, відеоконтент та інтерактивна взаємодія з підписниками у соціальних мережах [6].

Основними елементами комунікаційної політики «Рід-Тур» є: реклама, публікації в соціальних мережах, таргетована реклама у Facebook та Instagram; стимулювання збуту - сезонні знижки, акції «раннього бронювання», спеціальні пропозиції для постійних клієнтів; PR-діяльність - формування позитивного іміджу через роботу з відгуками клієнтів на платформах Google та у соціальних мережах; особисті продажі - індивідуальне консультування клієнтів як основний інструмент укладення угод.

Незважаючи на наявний маркетинговий потенціал, у діяльності «Рід-Тур» виявлено низку суттєвих проблем: відсутність системної маркетингової стратегії, маркетингові заходи здійснюються ситуативно, без чіткого плану та визначених KPI; недостатній рівень цифрового просування: відсутність власного сайту з функцією онлайн-бронювання, непослідовне ведення соціальних мереж; слабка робота з відгуками клієнтів - відсутність системного моніторингу та реагування на відгуки на онлайн-платформах; обмежене

застосування email-маркетингу - відсутність регулярних розсилок із персоналізованими пропозиціями для існуючої клієнтської бази; відсутність CRM-системи - неможливість ефективної сегментації клієнтів та персоналізації комунікацій.

Таким чином, маркетингова та збутова діяльність турагентства «Рід-Тур» має значний потенціал для вдосконалення. Виявлені недоліки у сфері цифрового маркетингу, управління клієнтськими відносинами та комунікаційної політики є основою для розробки конкретних рекомендацій у третьому розділі даної кваліфікаційної роботи.

2.3 Оцінка фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства

Фінансовий аналіз є невід'ємною складовою комплексної оцінки діяльності туристичного підприємства, оскільки дозволяє визначити реальний фінансовий стан суб'єкта господарювання, виявити тенденції розвитку та обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності роботи. Як зазначає Т. Ю. Вальчук у дисертаційному дослідженні [16], фінансовий аналіз дає змогу ефективно керувати фінансовими ресурсами та гнучко реагувати на зовнішні й внутрішні фінансові виклики, які постають перед суб'єктами туристичного бізнесу в сучасних умовах.

Відповідно до методичних підходів, обґрунтованих М. М. Нашкерською [7] аналіз фінансової діяльності туристичного підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками: операційний аналіз, аналіз ресурсного потенціалу, аналіз ліквідності і фінансової стійкості, аналіз ділової активності та аналіз рентабельності. Саме ці напрями визначають структуру фінансового аналізу турагентства «Рід-Тур».

Основними джерелами інформації для проведення фінансового аналізу є: Звіт про фінансові результати, Баланс та Звіт про рух грошових коштів підприємства за 2024 - 2025 р.р.

На першому етапі фінансово-економічного аналізу здійснюється оцінка динаміки основних абсолютних показників господарської діяльності підприємства. У табл. 2.8 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників турагентства «Рід-Тур» за 2024 - 2025 р.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних фінансово-економічних показників турагентства «Рід-Тур» за 2024 - 2025 рр.

| № з/п | Показники | 2024р. | 2025р. | Відносне відхилення на | Абсолютне відхилення |
|-------|--|--------|--------|------------------------|----------------------|
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 19159 | 21654 | 2495 | 13,02 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 9682 | 11239 | 1557 | 16,08 |
| 3 | Валовий прибуток | 9477 | 10415 | 938 | 9,90 |
| 4 | Чистий прибуток | 4559 | 5021 | 462 | 10,13 |

Оцінка ліквідності та платоспроможності є важливою складовою фінансового аналізу турагентства, оскільки характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання перед туроператорами та клієнтами. Відповідно до методики моніторингу фінансового стану туристичних підприємств [3] для туристичних підприємств нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності має становити не менше 1,5 - 2,0. У

табл. 2.9 представлено показники ліквідності та фінансової стійкості турагентства «Рід-Тур».

Таблиця 2.9 Показники ліквідності та фінансової стійкості «Рід-Тур»

| № | Показник | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|---|-----------------------------------|---------|---------|----------------------|---------------------|
| 1 | Коефіцієнт поточної ліквідності | 4,49 | 6,55 | 2,06 | 45,88 |
| 2 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 3,42 | 5,17 | 1,75 | 51,17 |

Показники ділової активності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість обігу його активів (табл. 2.10). Для турагентства ключовими є показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, що відображають якість розрахункових відносин з туроператорами та клієнтами.

Таблиця 2.10 - Показники ділової активності турагентства «Рід-Тур»

| № | Показник | 2024 р. | 2025 р. | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|---|--|---------|---------|----------------------|---------------------|
| 1 | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 1,00 | 0,74 | -0,26 | 26,00 |
| 2 | Період обороту обігових коштів | 361,26 | 484,72 | 123,46 | 34,17 |

| | | | | | |
|---|---------------------|------|------|-------|-------|
| 3 | Оборотність активів | 0,70 | 0,55 | -0,15 | 21,43 |
| 4 | Фондовіддача | 2,36 | 2,17 | -0,19 | 8,05 |

Узагальнюючи результати фінансового аналізу турагентства «Рід-Тур», можна констатувати такі тенденції: динаміка доходів від реалізації туристичних послуг відображає загальні тенденції відновлення туристичного ринку України після кризових явищ, пов'язаних із воєнним станом.

Таким чином, фінансовий аналіз діяльності турагентства «Рід-Тур» виявив ключові тенденції розвитку підприємства та проблемні аспекти його фінансового стану, що є підґрунтям для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності агентства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРАГЕНТСТВА «РІД-ТУР»

3.1. Оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів турагентства «Рід-Тур»

Результати аналізу діяльності турагентства «Рід-Тур», проведеного у другому розділі роботи, засвідчили наявність низки організаційних проблем, що стримують ефективний розвиток підприємства. Усунення цих проблем вимагає комплексного підходу, що включає оптимізацію організаційної структури та вдосконалення ключових бізнес-процесів. Як зазначають науковці Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, оптимізація [15] бізнес-процесів туристичної компанії є необхідною умовою підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до мінливих ринкових умов, оскільки дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та покращити якість туристичного продукту.

Науковий журнал «Бізнес-Інформ» визначає бізнес-процес туристичного підприємства як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють «входи» (запити клієнтів, ресурси) на «виходи» (туристичні послуги, задоволеність клієнтів), формуючи при цьому додану вартість для споживача та підприємства. Результатами ефективного бізнес-процесу є: сформована додана вартість, розширення кола споживачів і партнерів, утримання конкурентоспроможних позицій на ринку та покращення фінансових показників.

Реінжиніринг бізнес-процесів являє собою радикальну зміну основного бізнес-процесу підприємства, спрямовану на підвищення продуктивності та якості послуг. Виокремлюють два різновиди реінжинірингу: перспективний (створення принципово нових бізнес-процесів) та зворотній (покращення вже існуючих процесів). Для турагентства «Рід-Тур», що є малим підприємством з обмеженими ресурсами, найбільш доцільним є саме зворотній реінжиніринг, еволюційне вдосконалення наявних процесів без кардинальної перебудови всієї системи.

Виокремлюють такі основні принципи вдосконалення бізнес-процесів туристичних підприємств (рис. 3.1): орієнтація на клієнта - усі процеси мають бути спрямовані на максимальне задоволення потреб туриста; безперервне вдосконалення - постійний моніторинг та поліпшення процесів упродовж усього життєвого циклу підприємства; інтеграція - узгоджена взаємодія всіх підрозділів і процесів підприємства; вимірюваність - кожен процес має мати чіткі КРІ для оцінки ефективності.

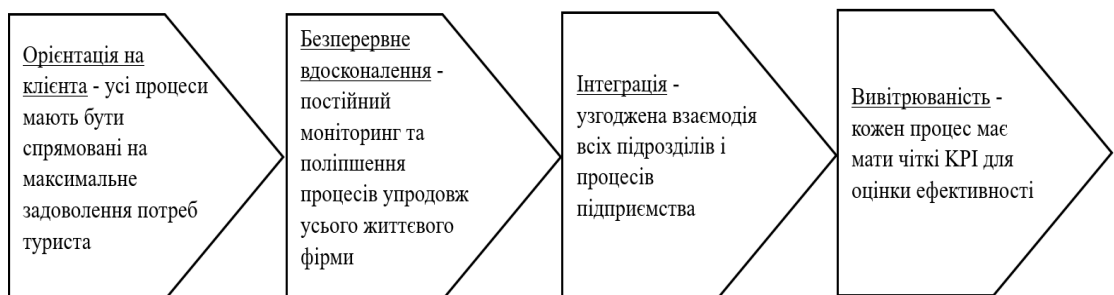


Рисунок 3.1 Принципи вдосконалення бізнес-процесів туристичних

підприємств

Аналіз організаційної структури турагентства «Рід-Тур» виявив низку недоліків: надмірне суміщення функцій одним співробітником, відсутність чіткого розподілу відповідальності, недостатній рівень делегування повноважень. Для вирішення цих проблем пропонується запровадити матрично-функціональну модель організаційної структури з чітким виокремленням функціональних зон відповідальності. У табл. 3.1 представлено порівняльну характеристику існуючої та запропонованої організаційних структур турагентства «Рід-Тур».

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика організаційних структур турагентства «Рід-Тур»

| Параметр | Існуюча структура | Запропонована структура |
|------------------------|-------------------------------|--|
| Тип структури | Лінійно-функціональна | Матрично-функціональна |
| Розподіл функцій | Суміщення функцій менеджерами | Чітке виокремлення функціональних зон |
| Відповідальність | Розмита | Чітко персоніфікована |
| Делегування | Обмежене | Розширене делегування повноважень |
| Контроль якості | Відсутній | Введено посаду відповідального за якість |
| Маркетинг | Ситуативний | Виокремлено в окрему функцію |
| Очікувана ефективність | Базова | Підвищення на 20 - 25% |

Запропонована організаційна структура передбачає: введення посади керівника відділу продажів, який координує роботу менеджерів, контролює

виконання планів і відповідає за якість обслуговування клієнтів; виокремлення функції маркетингу в самостійний напрям із закріпленням відповідальності за просування послуг та управління соціальними мережами за конкретним співробітником; розподіл менеджерів за спеціалізацією (виїзний туризм, внутрішній туризм, корпоративні клієнти), що дозволить підвищити рівень експертизи та якість консультування; запровадження посади адміністратора для виконання рутинних операційних завдань (прийом дзвінків, первинне консультування, оформлення документів), що звільнить менеджерів для виконання складніших завдань з продажу.

Для туристичних підприємств можна виокремити три групи бізнес-процесів (рис. 3.2): основні (безпосереднє обслуговування клієнтів), управлінські (планування, контроль, прийняття рішень) та забезпечуючі (бухгалтерія, ІТ, HR). Оптимізація всіх трьох груп є необхідною умовою підвищення ефективності турагентства.

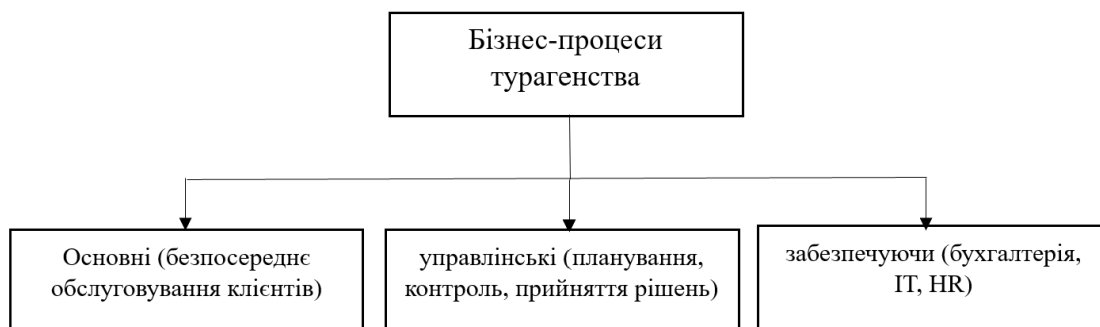


Рисунок 3.2 Бізнес-процеси туристичних підприємств

Для турагентства «Рід-Тур» пропонується оптимізувати такі ключові бізнес-процеси:

1. Процес обслуговування клієнта. Існуючий процес обслуговування клієнта в «Рід-Тур» включає 7 етапів, проте характеризується відсутністю стандартизованих схем діяльності, нерівномірним розподілом навантаження між менеджерами та відсутністю систематичного зворотного зв'язку після туру. Запропонована оптимізована модель передбачає Етап 1. Перший контакт - стандартизований скрипт первинного консультування (телефон/месенджер/офіс); відповідь протягом 30 хвилин; Етап 2. Виявлення

потреб - структуроване анкетування клієнта для визначення побажань, бюджету та дат подорожі; Етап 3. Підбір туру - формування трьох альтернативних пропозицій з різними ціновими рівнями; Етап 4. Презентація - детальна презентація пропозицій із відповідями на заперечення; Етап 5. Оформлення - укладення договору, отримання оплати, оформлення страховки та документів; Етап 6. Супровід - інформаційна підтримка клієнта від моменту оформлення до повернення; Етап 7. Постпродажний сервіс - анкетування після повернення, запрошення до повторного звернення, реєстрація у програмі лояльності.

2. Процес управління замовленнями та бронюванням. Пропонується перейти від паперового або excel-обліку замовлень до єдиної хмарної системи управління замовленнями, що дозволить: здійснювати моніторинг статусу кожного бронювання в режимі реального часу; автоматично формувати нагадування про строки оплати та вильоту; зберігати повну історію взаємодії з кожним клієнтом; формувати автоматичну статистичну звітність за будь-який період.

3. Процес управління персоналом. Для підвищення ефективності кадрових процесів пропонується: запровадити систему щомісячного планування індивідуальних продажів для кожного менеджера з чіткими KPI; організувати щотижневі оперативні наради тривалістю 30 хвилин для обміну інформацією та вирішення поточних питань; запровадити систему наставництва для нових співробітників із закріпленням за досвідченим ментором.

У табл. 3.2 представлено орієнтовний план впровадження заходів з оптимізації організаційної структури та бізнес-процесів турагентства «Рід-Тур».

Маркетингові інтернет-комунікації відіграють важливу роль у підтримці реінжинірингу бізнес-процесів туристичного підприємства, оскільки формують цифрову підтримку організаційних змін і забезпечують зворотний зв'язок між підприємством і його клієнтами.

Таблиця 3.2 - План впровадження заходів з оптимізації бізнес-процесів турагентства «Рід-Тур»

| Захід | Строк реалізації | Відповідальний | Очікуваний ефект |
|--|------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Перегляд організаційної структури | 1 місяць | Директор | Чіткий розподіл відповідальності |
| Розробка стандартів обслуговування | 1 - 2 місяці | Керівник відділу продажів | Підвищення якості сервісу на 15 - 20% |
| Картування та реінжиніринг бізнес-процесів | 2 - 3 місяці | Директор, менеджери | Скорочення часу обслуговування на 25% |
| Впровадження хмарної системи обліку | 2 - 3 місяці | ІТ-фахівець | Автоматизація рутинних операцій |
| Запровадження КРІ для менеджерів | 1 місяць | Директор | Зростання продуктивності на 10 - 15% |
| Навчання персоналу новим стандартам | 1 - 2 місяці | Керівник відділу продажів | Підвищення кваліфікації персоналу |

Таким чином, оптимізація організаційної структури та бізнес-процесів турагентства «Рід-Тур» є комплексним завданням, реалізація якого дозволить

підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити операційні витрати та зміцнити конкурентні позиції підприємства на регіональному туристичному ринку. Запропоновані заходи мають реалістичні строки впровадження та не вимагають значних фінансових інвестицій, що робить їх доступними для малого туристичного бізнесу.

3.2. Цифровізація діяльності: впровадження CRM-систем та онлайн-продажів турагентства «Рід-Тур»

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростання частки онлайн-бронювань туристичних послуг цифровізація діяльності турагентств перетворилася з конкурентної переваги на необхідну умову виживання на ринку. Аналіз діяльності «Рід-Тур», проведений у другому розділі, засвідчив критичне відставання підприємства у сфері цифрових технологій: відсутність CRM-системи, слабка онлайн-присутність та обмежені можливості для онлайн-бронювання. Усунення цих недоліків є пріоритетним напрямом вдосконалення діяльності агентства.

Дослідники «Amadeus» [23], провідного світового постачальника технологій для туристичної галузі, визначають цифрову трансформацію туристичного агентства як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що докорінно змінює спосіб надання цінності клієнтам і забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах домінування онлайн-платформ. Ключовими векторами цифрової трансформації є: автоматизація рутинних процесів, персоналізація клієнтського досвіду на основі даних та розширення цифрових каналів продажу.

Ефективне управління клієнтськими відносинами є одним із вирішальних факторів конкурентоспроможності туристичного підприємства, оскільки вартість утримання існуючого клієнта в 5 - 7 разів менша, ніж залучення нового. Саме CRM-системи є головним інструментом реалізації цього принципу на практиці. CRM-система (Customer Relationship

Management) - це програмне забезпечення для управління взаємодією з клієнтами, що дозволяє зберігати повну інформацію про кожного клієнта, відстежувати всі точки контакту, автоматизувати комунікації та аналізувати ефективність продажів. Для турагентства «Рід-Тур» впровадження CRM-системи є першочерговим кроком цифровізації. У табл. 3.3 представлено порівняльний аналіз CRM-систем, що є найбільш доцільними для впровадження у малому турагентстві.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз CRM-систем для турагентства «Рід-Тур»

| Критерій | TourSoft | Bitrix24 | AmoCRM | HubSpot Free |
|-----------------------------|-------------------|--------------|----------|---------------------|
| Спеціалізація | Туристична галузь | Універсальна | Продажі | Маркетинг і продажі |
| Вартість (міс.) | від \$30 | від \$49 | від \$15 | Безкоштовна |
| Інтеграція з туроператорами | Є | Відсутня | Відсутня | Відсутня |
| Модуль бронювань | Є | Відсутня | Відсутня | Відсутня |
| Мобільний додаток | Є | Є | Є | Є |
| Складність впровадження | Середня | Висока | Низька | Низька |
| Підтримка українською | Є | Є | Є | Є |

Для турагентства «Рід-Тур» найбільш рекомендованою є галузева CRM-система TourSoft або її аналог, оскільки вона розроблена спеціально для потреб туристичного бізнесу та містить вбудовані модулі управління туристичними пакетами, договорами, платежами та взаємодією з туроператорами. Альтернативою для мінімізації витрат є безкоштовна версія

Bitrix24 з налаштуванням під специфіку туристичного агентства.

Впровадження CRM-системи у «Рід-Тур» дозволить: формувати єдину базу клієнтів з повною історією замовлень, вподобань та комунікацій; сегментувати клієнтів за демографічними ознаками, напрямками подорожей, частотою звернень та середнім чеком; автоматизувати розсилки персоналізованих пропозицій до сегментованих груп клієнтів; відстежувати «вирву» продажів у режимі реального часу та виявляти точки втрати клієнтів; нагадувати менеджерам про заплановані контакти, строки оплати та дати вильоту клієнтів; аналізувати ефективність кожного менеджера та каналу залучення клієнтів.

Розвиток онлайн-каналів продажу є стратегічним пріоритетом для «Рід-Тур». У даному розділі кваліфікаційної роботи пропонуємо реалізувати три ключові напрями.

Напрямок 1. Розробка або модернізація веб-сайту. Офіційний веб-сайт агентства має стати повноцінним інструментом продажів, а не лише візитівкою підприємства. Функціональні вимоги до сайту: модуль онлайн-пошуку турів з фільтрами за напрямом, датою, тривалістю та ціною; онлайн-форма запити на підбір туру з можливістю завантаження анкети побажань; розділ відгуків клієнтів з інтеграцією з Google Reviews; блог із корисними матеріалами про туристичні напрями для покращення SEO-позицій; адаптивний дизайн для коректного відображення на мобільних пристроях; онлайн-чат для оперативного консультування відвідувачів сайту.

Напрямок 2. Активізація присутності у соціальних мережах. Соціальні мережі є провідним інструментом залучення клієнтів для туристичних агентств. Для «Рід-Тур» пропонується: розробити контент-план для Instagram та Facebook із частотою публікацій не менше 4 - 5 разів на тиждень; запровадити рубрики контенту: актуальні пропозиції, огляди туристичних напрямів, відгуки клієнтів, корисні поради мандрівникам, новини агентства; активно використовувати Instagram Stories та Reels для охоплення ширшої аудиторії; проводити цільові рекламні кампанії у Facebook Ads із чітко

визначеними аудиторіями та бюджетами.

Напрямок 3. Впровадження email- та messenger-маркетингу. Пропонується запровадити систему автоматизованих розсилок через email та месенджери (Viber, Telegram), що охоплюватиме: welcome-серія - автоматичне привітання нових клієнтів із короткою презентацією послуг агентства; сезонні розсилки - актуальні пропозиції відповідно до туристичного сезону (березень - тури на літо, жовтень - новорічні тури); реактивація - персоналізовані пропозиції для клієнтів, які не зверталися більше 12 місяців; вітання з днями народження з персональним бонусом на наступний тур.

У табл. 3.4 представлено орієнтовний план та витрати на цифровізацію діяльності турагентства «Рід-Тур».

Таблиця 3.4 - План та бюджет цифровізації турагентства «Рід-Тур»

| Захід | Строк | Орієнтовні витрати, грн | Очікуваний ефект |
|--|--------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Впровадження CRM-системи | 1 - 2 місяці | 5 000 - 15 000/рік | Зростання повторних звернень на 20% |
| Впровадження CRM-системи | 1 - 2 місяці | 5 000 - 15 000/рік | Зростання повторних звернень на 20% |
| Розробка/модернізація сайту | 2 - 3 місяці | 20 000 - 40 000 | Збільшення онлайн-заявок на 30% |
| Таргетована реклама (Facebook/Instagram) | Постійно | 3 000 - 8 000/міс. | Залучення нових клієнтів |
| Email/messenger-маркетинг | 1 місяць | 1 000 - 3 000/рік | Підвищення лояльності |

| | | | |
|--|--------------|-----------------|-------------------------------------|
| Навчання персоналу цифровим інструментам | 1 місяць | 3 000 - 5 000 | Ефективне використання інструментів |
| Загалом | 3 - 4 місяці | 32 000 - 71 000 | Результати цифровізації |

Впровадження запропонованого комплексу заходів із цифровізації турагентства «Рід-Тур» дозволить досягти таких результатів: збільшення кількості нових клієнтів на 25 - 35% завдяки розширенню онлайн-каналів залучення; підвищення коефіцієнта повторних звернень з орієнтовно 30 - 40% до 55 - 65% завдяки систематичній роботі з базою через CRM; скорочення часу обробки заявки з 1 - 2 годин до 30 - 45 хвилин завдяки автоматизації рутинних операцій; зростання середнього чека на 10 - 15% завдяки персоналізованим пропозиціям на основі аналізу клієнтських даних; зниження витрат на маркетинг у розрахунку на одного залученого клієнта на 15 - 20% завдяки точному таргетуванню рекламних кампаній.

Таким чином, цифровізація діяльності турагентства «Рід-Тур» є комплексним і взаємопов'язаним процесом, що охоплює впровадження CRM-системи, розвиток веб-присутності та активізацію цифрових каналів комунікації з клієнтами. Реалізація запропонованих заходів забезпечить суттєве підвищення конкурентоспроможності агентства в умовах зростаючої ролі онлайн-платформ на туристичному ринку.

Маркетингова стратегія є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Основним елементом націленість на досягнення цілей суб'єкта господарювання шляхом оптимального поєднання ринкових можливостей і внутрішнього потенціалу підприємства з урахуванням актуальних тенденцій цифрового маркетингу. Результати аналізу маркетингової діяльності «Рід-Тур» засвідчили відсутність системної

маркетингової стратегії, що є суттєвим стримуючим фактором розвитку підприємства.

На основі проведеного SWOT-аналізу та аналізу конкурентного середовища для турагентства «Рід-Тур» пропонується стратегія диференційованого маркетингу, спрямована на роботу з кількома чітко визначеними сегментами цільової аудиторії із розробкою для кожного з них спеціалізованої пропозиції. Ця стратегія є оптимальною для малого турагентства, оскільки дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції з великими мережевими агентствами та побудувати сильну позицію в обраних нішах. У табл. 3.5 представлено сегментацію цільової аудиторії та відповідні маркетингові пропозиції «Рід-Тур».

Для підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту «Рід-Тур» в даній кваліфікаційній роботі пропонуємо:

- розробити фірмові туристичні пакети під брендом агентства з унікальними програмами перебування, що вирізнятимуть «Рід-Тур» від конкурентів, які пропонують стандартні продукти туроператорів;

Таблиця 3.5 - Сегментація цільової аудиторії та маркетингові пропозиції турагентства «Рід-Тур»

| Сегмент | Характеристика | Ключова пропозиція | Канали комунікації |
|---------------------|------------------------------------|---|--------------------------|
| Сімейні туристи | Пари з дітьми, вік 30 - 45 років | Сімейні пакети «все включено», безпечні курорти | Facebook, email-розсилки |
| Молодіжна аудиторія | 18 - 30 років, активний відпочинок | Бюджетні тури, мовні табори, пригодницький туризм | Instagram, TikTok |

| | | | |
|----------------------|----------------------------------|--|----------------------------|
| Корпоративні клієнти | Підприємства та організації | Ділові поїздки, корпоративний відпочинок | LinkedIn, прямі переговори |
| Туристи 50+ | Люди старшого віку, оздоровлення | Санаторні та лікувальні тури, спокійний відпочинок | Viber-розсилки, офіс |
| Преміум-сегмент | Клієнти з високим доходом | Ексклюзивні тури, VIP-обслуговування | Персональний менеджер |

- запровадити програму «Тур під ключ», тобто, комплексне оформлення всіх документів (тур, страховка, трансфер, екскурсії) в одному місці без зайвих клопотів для клієнта;

- розвинути напрям внутрішнього туризму (Карпати, Буковель, Закарпаття, Поділля), що є особливо актуальним з огляду на патріотичні настрої українців та обмеження для деяких категорій клієнтів.

Запропонована нами цінова стратегія базується на принципі ціннісного ціноутворення, встановленні ціни на основі цінності послуги для клієнта, а не лише собівартості. Конкретні інструменти: пакети «раннє бронювання» зі знижкою 10 - 15% за оформлення туру за 3 - 4 місяці до вильоту; програма лояльності з накопичувальними бонусами: 2 - 3% від вартості туру на бонусний рахунок для використання при наступному зверненні; реферальна програма: знижка 200 - 300 грн за кожного приведенного друга, що оформив тур; сезонні акції у «мертвий сезон» (лютий - березень, жовтень - листопад) для стимулювання попиту та рівномірного завантаження агентства.

Дослідники зауважують, що персоналізація є провідним трендом туристичного маркетингу 2025 р.: використання аналітики даних для розуміння поведінки клієнтів і проведення персоналізованих кампаній суттєво

підвищує коефіцієнт конверсії та залученість аудиторії. На основі цього для «Рід-Тур» пропонується омніканальна комунікаційна стратегія, що охоплює (рис. 3.3).

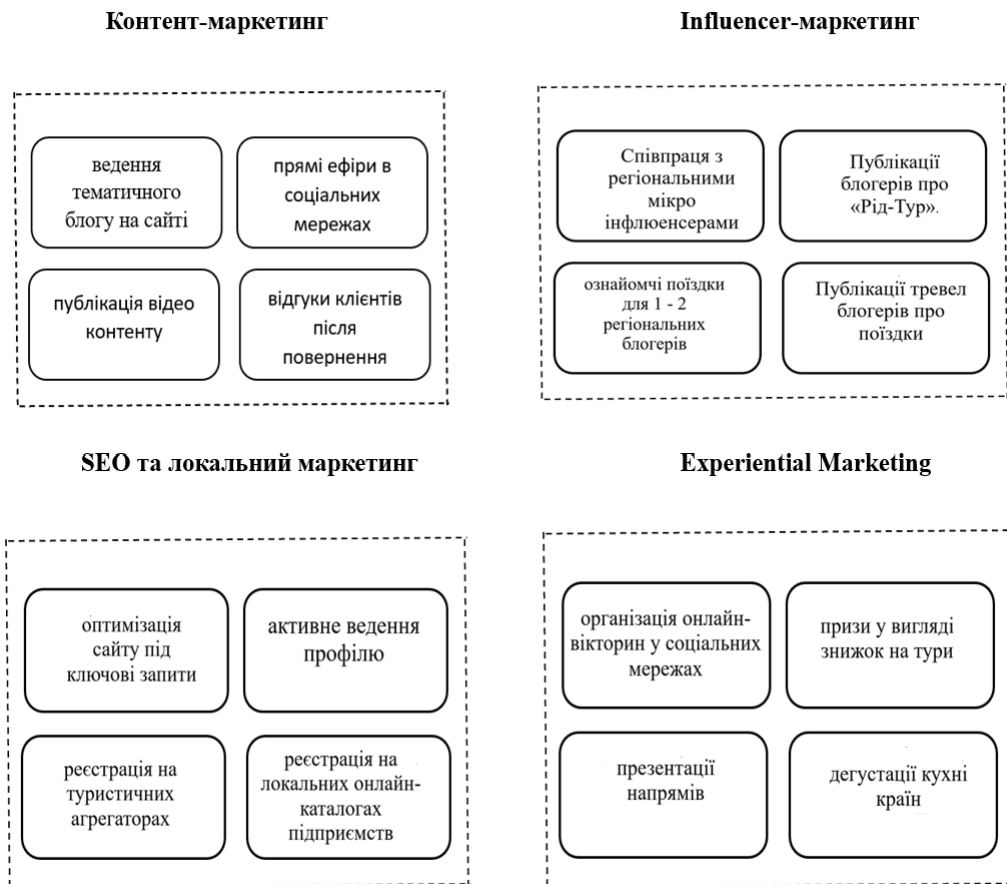


Рисунок 3.3 Омніканальна комунікаційна стратегія турагенства «Рід-Тур»

Контент-маркетинг є найбільш ефективним довгостроковим інструментом залучення клієнтів у туристичній сфері. Для «Рід-Тур» пропонується: ведення тематичного блогу на сайті: огляди туристичних напрямів, поради мандрівникам, порівняння готелів, відгуки клієнтів (2 - 3 статті на місяць); публікація відеоконтенту в Instagram Reels та YouTube: короткі відео-огляди курортів, тури готелями, відгуки клієнтів після повернення; проведення прямих ефірів у соціальних мережах з менеджерами агентства на теми актуальних туристичних напрямів.

SEO та локальний маркетинг для підвищення видимості «Рід-Тур» у пошукових системах пропонуємо: оптимізація сайту під ключові запити

(«турагентство [назва міста]», «тури до Туреччини», «купити тур онлайн»), активне ведення профілю Google My Business з регулярними публікаціями та відповідями на відгуки, а також реєстрація локальних онлайн-каталогів підприємств.

Influencer-маркетинг - співпраця з регіональними мікро інфлюенсерами (5 000 - 50 000 підписників) є значно доступнішою за співпрацю з великими блогерами та дозволяє охопити саме цільову аудиторію агентства. Пропонується організувати ознайомчі поїздки для 1 - 2 регіональних тревел-блогерів на рік в обмін на серію публікацій про їхній досвід замовлення туру через «Рід-Тур».

Experiential Marketing для «Рід-Тур» у кваліфікаційній роботі пропонуємо: проведення безкоштовних туристичних вечорів в офісі агентства (1 раз на квартал): презентації напрямів, дегустації кухні країн, фотозони; організація онлайн-вікторин у соціальних мережах на туристичну тематику з призами у вигляді знижок на тури. У табл. 3.6 представлено орієнтовний маркетинговий бюджет турагентства «Рід-Тур» на плановий рік.

Таблиця 3.6 - Орієнтовний маркетинговий бюджет турагентства «Рід-Тур»

| Стаття витрат | Сума, грн/рік | Частка, % |
|--|-----------------|-----------|
| Таргетована реклама (Facebook/Instagram Ads) | 48 000 - 96 000 | 45 |
| SEO та ведення сайту | 12 000 - 24 000 | 12 |
| Контент-маркетинг (фото, відео) | 12 000 - 18 000 | 11 |
| Email/messenger-маркетинг | 3 000 - 6 000 | 4 |
| Influencer-маркетинг | 10 000 - 20 000 | 10 |
| Experiential-заходи | 8 000 - 16 000 | 8 |

| | | |
|--|-------------------|-----|
| Програма лояльності та реферальна програма | 10 000 - 20 000 | 10 |
| Разом | 103 000 - 200 000 | 100 |

Для оцінки ефективності запропонованої маркетингової стратегії пропонується впровадити систему КРІ маркетингу, що включає: зростання кількості нових клієнтів на 30% протягом першого року реалізації стратегії; підвищення охоплення у соціальних мережах на 50% протягом 6 місяців; зростання органічного трафіку на сайт на 40% протягом року завдяки SEO; коефіцієнт повторних звернень, не менше 60% від загальної клієнтської бази; індекс NPS, не менше 70 балів.

Таким чином, запропонована маркетингова стратегія турагентства «Рід-Тур» являє собою комплексний план дій, що поєднує чітку сегментацію цільової аудиторії, диференційовану продуктову та цінову політику з сучасним омніканальним підходом до просування послуг. Реалізація стратегії дозволить суттєво зміцнити позиції «Рід-Тур» на регіональному туристичному ринку та сформувати стійку конкурентну перевагу.

Якість обслуговування та лояльність клієнтів є взаємопов'язаними категоріями, що визначають довгострокову конкурентоспроможність турагентства. Науковці Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна у статті «Управління якістю туристичних послуг: сучасні підходи» наголошують, що якість туристичних послуг є важливим фактором, оскільки дає оцінку процесу надання послуг і в подальшому впливає на лояльність клієнта та позитивні відгуки. При цьому дослідники бібліотеки букліб.нет зазначають, що якість обслуговування туристів є комплексною проблемою, вирішення якої передбачає ефективне використання всіх важелів, різних форм і методів впливу.

Першочерговим заходом підвищення якості обслуговування є розробка та впровадження корпоративних стандартів обслуговування клієнтів

турагентства «Рід-Тур». Це документ, що закріплює єдині вимоги до всіх точок контакту клієнта з агентством. У табл. 3.7 представлено стандарти якості обслуговування для ключових точок контакту.

Таблиця 3.7 - Стандарти якості обслуговування турагентства «Рід-Тур»

| Точка контакту | Стандарт | Індикатор виконання |
|--------------------------------------|---|--|
| Відповідь на телефонний дзвінок | Не пізніше 3-го гудка | % дзвінків, прийнятих до 3-го гудка |
| Відповідь у месенджері та соцмережах | Протягом 30 хвилин у робочий час | Середній час відповіді |
| Первинна консультація | Не менше 15 хвилин, виявлення потреб | Оцінка клієнта після консультації |
| Підбір туру | 3 альтернативних варіанти протягом 2 годин | Кількість запропонованих варіантів |
| Оформлення документів | Без помилок, у встановлені строки | Кількість рекламаций |
| Контакт перед вильотом | Контакт перед вильотом За 3 дні до вильоту | % клієнтів, яким надіслано нагадування |
| Зворотний зв'язок після туру | Протягом 3 днів після повернення | % клієнтів, опитаних після туру |

Для забезпечення системного контролю якості обслуговування пропонуємо впровадити у «Рід-Тур» такі механізми:

1. Регулярне анкетування клієнтів. Після кожного завершеного туру клієнту надсилається коротка анкета (5 - 7 запитань) для оцінки якості обслуговування за шкалою від 1 до 10. Анкета охоплює такі аспекти: якість первинної консультації, відповідність туру обіцяному, оперативність реагування на запити, загальне враження від роботи агентства, готовність

рекомендувати агентство друзям.

2. Моніторинг відгуків. Щотижневий моніторинг відгуків на Google Maps, у соціальних мережах та на туристичних форумах із обов'язковою публічною відповіддю на кожен відгук протягом 24 годин. McKinsey Проактивне реагування на негативний клієнтський досвід може фактично підвищити рівень задоволеності клієнта, оскільки грамотно вибудоване вибачення та компенсація перетворюють незадоволеного клієнта на лояльного.

3. Таємний покупець. Щоквартальна перевірка якості обслуговування методом «таємного покупця», телефонний дзвінок або відвідування офісу анонімним перевіряльником з наступним заповненням оцінювальної форми.

Дослідники туристичного ринку зазначають, що [18, 23, 11] 30% кращих споживачів забезпечують підприємству 70% обсягів продажу та приносять 84% прибутку, а витрати на утримання існуючого споживача становлять в 5 - 7 разів менше, ніж на залучення нового. Це переконливо обґрунтовує необхідність інвестицій у програми лояльності для турагентства «Рід-Тур».

Дослідники розрізняють транзакційну лояльність - повторні покупки без емоційної прихильності, та перцепційну (емоційну) лояльність, що виражається у тривалій взаємодії клієнта з підприємством на основі позитивного ставлення незалежно від пропозицій конкурентів. Саме перцепційна лояльність є стратегічною метою «Рід-Тур», оскільки спеціалізовані турагентства залучають нових клієнтів переважно через рекомендації постійних.

На основі аналізу кращих практик пропонується запровадити багаторівневу програму лояльності «Рід Клуб» для турагентства «Рід-Тур». У табл. 3.8 представлено структуру запропонованої програми лояльності.

Програма також передбачає: реферальний бонус (300 грн на рахунок за кожного приведенного друга, що оформив тур); бонус на день народження (подвійне нарахування бонусів за тур, оформлений у місяць народження);

бонус за відгук (100 грн на рахунок за залишений відгук на Google Maps або у соціальних мережах).

Таблиця 3.8 - Структура програми лояльності «Рід Клуб»

| Рівень | Умови | Привілеї |
|---------------------------|---|--|
| «Мандрівник» (базовий) | Від першого туру 2% від вартості туру на бонусний рахунок | знижка на страховку 5% |
| «Дослідник» (середній) | 2 тури за рік або сума від 50 000 грн., 3% бонус; | пріоритетне обслуговування; індивідуальний менеджер |
| «Амбасадор» (преміум) | 4+ тури за рік або сума від 100 000 грн 5% бонус | VIP-обслуговування; знижка 10%; безкоштовна доставка документів |

Таким чином, підвищення якості обслуговування та формування клієнтської лояльності є взаємодоповнюючими стратегічними пріоритетами турагентства «Рід-Тур». Впровадження корпоративних стандартів обслуговування, системи управління якістю та багаторівневої програми лояльності «Рід Клуб» дозволить суттєво підвищити рівень задоволеності клієнтів, збільшити частку повторних звернень та сформувати стійку базу лояльних споживачів, ключовий актив конкурентоспроможності турагентства.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів є обов'язковим завершальним етапом будь-якого дослідження прикладного характеру, оскільки дозволяє оцінити доцільність інвестицій та передбачити фінансові результати від впровадження рекомендацій. Як зазначається у підручнику «Економіка туристичного підприємства» (Кам'янець-Подільський

національний університет імені Івана Огієнка, 2020), ефективність туристичного підприємства визначається як відношення результатів його діяльності до витрат, направлених на їх якісне досягнення, при цьому розрахунок ефективності проводиться шляхом порівняння витрат з економічним ефектом як грошовим виразом результату.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів застосовується система кількісних і якісних показників. Відповідно до методики, наведеної у навчальному посібнику «Економіка туризму» (НТУ «ХП», 2024), система показників ефективності діяльності туристичного підприємства включає кілька груп: узагальнюючі показники (рентабельність, прибуток на одиницю витрат), показники ефективності використання фінансових коштів (оборотність, рентабельність інвестицій, термін окупності) та показники задоволення ринкових потреб. Розрахунок строку окупності інвестицій здійснюється за формулою:

У табл. 3.9 представлено зведений план витрат на реалізацію всього комплексу запропонованих заходів з удосконалення діяльності турагентства «Рід-Тур».

Таблиця 3.9 - Зведений план витрат на впровадження заходів удосконалення турагентства «Рід-Тур»

| № | Захід | Одноразові витрати, грн | Поточні витрати, грн/рік | Загалом за рік, грн. |
|---|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|
| 1 | Оптимізація організаційної структури | 5 000 | 20 000 | 25 000 |
| 2 | Розробка стандартів обслуговування | 3 000 | 2 000 | 5 000 |
| 3 | Впровадження CRM-системи | 5 000 | 10 000 | 15 000 |

Продовження таблиці 3.9

| | | | | |
|----|--------------------------------------|--------|---------|---------|
| 4 | Розробка/модернізація веб-сайту | 30 000 | 12 000 | 42 000 |
| 5 | Таргетована реклама | - | 60 000 | 60 000 |
| 6 | Контент-маркетинг (фото, відео, SMM) | 5 000 | 15 000 | 20 000 |
| 7 | Email/messenger-маркетинг | 2 000 | 4 000 | 6 000 |
| 8 | Програма лояльності «Рід Клуб» | 5 000 | 15 000 | 20 000 |
| 9 | Навчання персоналу | 5 000 | 5 000 | 10 000 |
| 10 | Experiential-заходи | - | 12 000 | 12 000 |
| | Разом | 60 000 | 155 000 | 215 000 |

Економічний ефект від упровадження запропонованих заходів формується за рахунок: 1) збільшення кількості нових клієнтів завдяки активізації цифрового маркетингу; 2) зростання частки повторних звернень завдяки програмі лояльності та підвищенню якості обслуговування; 3) зростання середнього чека завдяки впровадженню CRM-системи та персоналізованих пропозицій; 4) скорочення операційних витрат завдяки автоматизації рутинних процесів. У табл. 3.10 представлено прогноз зміни ключових показників діяльності турагентства «Рід-Тур» після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.10 - Прогноз зміни ключових показників діяльності турагентства «Рід-Тур»

| Показник | Базовий рік 1-й рік реалізації | 2-й рік реалізації | Приріст за 2 роки, % |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------|----------------------|
| Кількість нових клієнтів на рік, осіб | +25% | +35% | +68% |

| | | | |
|----------------------------------|------|------|------|
| Коефіцієнт повторних звернень, % | +10 | +15 | +15 |
| Середній чек туру | +8% | +15% | +24% |
| Чистий дохід від реалізації | +20% | +35% | +62% |

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів використовується методика визначення чистого приведеного доходу (NPV) та строку окупності інвестицій. Відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету, основними показниками, що визначають доцільність фінансування заходів, є чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR) та дисконтований строк окупності (DPP).

Чиста приведена вартість (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де CF_t - грошовий потік у році

r - ставка дисконтування,

I_0 - початкові інвестиції,

n - кількість років реалізації проекту.

У табл. 3.11 представлено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів з урахуванням прогнозних показників збільшення доходів.

Таблиця 3.11. Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів

| Показник | Значення |
|---|---------------------|
| Загальна сума інвестицій (одноразові витрати), грн | 60 000 |
| Поточні витрати на реалізацію заходів, грн/рік | 155 000 |
| Прогнозний приріст чистого доходу у 1-му році, % | (+20% від базового) |
| Прогнозний приріст чистого доходу у 2-му році, % | (+35% від базового) |
| Ставка дисконтування, % | 18 - 20% |
| Строк окупності (Ток), місяців | 8 - 14 |

Орієнтовний строк окупності запропонованих заходів становить 8 - 14 місяців, що є прийнятним показником для малого туристичного бізнесу. Для порівняння, методичні вказівки ВНТУ визначають, що якщо строк окупності не перевищує 3 - 5 років, фінансування заходів є економічно доцільним. Отже, запропоновані заходи є не лише економічно доцільними, а й характеризуються високою швидкістю повернення вкладених коштів.

Крім прямого фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку стратегічних нефінансових результатів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Стратегічні нефінансові результати для турагенства «Рід-Тур», від запропонованих заходів

| Сфера | Очікуваний нефінансовий ефект |
|------------------------|-------------------------------------|
| Якість обслуговування | Підвищення індексу NPS до 70+ балів |
| Конкурентоспроможність | Зміцнення позицій на регіональному |

| | |
|--|-------|
| | ринку |
|--|-------|

Продовження таблиці 3.11

| | |
|---------------------|---|
| Бренд | Формування впізнаваного бренду «Рід-Тур» |
| Персонал | Підвищення мотивації та залученості команди |
| Клієнтська база | Збільшення частки лояльних клієнтів до 60% |
| Цифрова присутність | Зростання онлайн-охоплення та впізнаваності |

Будь-який план вдосконалення діяльності підприємства пов'язаний із певними ризиками, тому, доцільно заздалегідь ідентифікувати ключові ризики та розробити заходи їх нейтралізації (табл. 3.12).

Таблиця 3.12. - Ризики реалізації заходів та заходи їх нейтралізації

| Ризик | Імовірність | Вплив | Захід нейтралізації |
|---------------------------------|-------------|----------|--|
| Опір персоналу змінам | Середня | Середній | Залучення персоналу до розробки стандартів, навчання |
| Недостатня ефективність реклами | Середня | Середній | Тестування, гнучке коригування бюджету |

| | | | |
|--|--------|----------|--|
| Технічні проблеми з CRM | Низька | Середній | Вибір надійного постачальника з технічною підтримкою |
| Погіршення макроекономічної ситуації | Висока | Високий | Диверсифікація напрямів, розвиток внутрішнього туризму |
| Зростання конкуренції з онлайн-платформами | Висока | Середній | Посилення персоналізованого сервісу як ключової переваги |

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує доцільність та ефективність запропонованого комплексу заходів із вдосконалення діяльності турагентства «Рід-Тур». Загальна сума інвестицій є помірною та доступною для малого туристичного підприємства, прогностичний строк окупності становить 8 - 14 місяців, а очікуваний сукупний ефект охоплює як кількісні фінансові результати, так і якісні стратегічні переваги, що закладають фундамент для сталого розвитку агентства в умовах конкурентного туристичного ринку.

РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

41. Безпека життєдіяльності

Забезпечення безпечних і здорових умов праці є невід'ємною складовою ефективного управління будь-яким підприємством, зокрема у сфері гостинності. Туристичний бізнес характеризується підвищеними ризиками для здоров'я персоналу, обумовленими специфікою технологічних процесів, інтенсивністю праці, цілодобовим режимом роботи та постійним контактом із людьми. Безпечне робоче середовище знижує кількість нещасних випадків, що призводить до менших витрат на охорону праці, кращого утримання та задоволеності співробітників і меншого часу простою. Відтак охорона праці є не лише правовим обов'язком роботодавця, а й стратегічним чинником підвищення ефективності кадрової роботи.

Система охорони праці в Україні базується на розгалуженій нормативно-правовій базі, що регулює відносини між роботодавцями та найманими працівниками у сфері безпеки праці. Організація охорони праці в туристичних комплексах здійснюється відповідно до Законів України «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про туризм», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також Кодексу законів про працю України.

До основних нормативно-правових актів, що регулюють охорону праці на підприємствах гостинності, належать:

Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ (зі змінами) - визначає основні принципи державної політики у сфері охорони праці, права та обов'язки роботодавців і працівників;

4.2 Основи охорони праці

Відповідно до вимог Закону України «Про охорону праці», на підприємстві з чисельністю персоналу менше 50 осіб функції служби охорони праці можуть виконуватись особою в порядку сумісництва, яка має відповідну підготовку. З огляду на чисельність персоналу Закладу (21 особа), відповідальність за охорону праці покладається на директора підприємства або призначену ним особу відповідальну за охорону праці.

Система управління охороною праці (СУОП) Закладу включає такі ключові елементи:

1. Документаційне забезпечення охорони праці. Підприємство зобов'язане мати такий мінімальний пакет документів:

Положення про систему управління охороною праці на підприємстві;

Накази про призначення відповідального за охорону праці та пожежну безпеку;

Посадові інструкції всіх категорій персоналу (з розділом про охорону праці);

Інструкції з охорони праці для кожної посади та виду робіт;

Журнали проведення інструктажів (вступного, первинного, повторного, позапланового);

Журнал реєстрації нещасних випадків;

Акти проведення медичних оглядів персоналу.

2. Проведення інструктажів. Усі працівники Закладу мають пройти обов'язкові інструктажі з охорони праці та пожежної безпеки. Відповідно до нормативних вимог, система інструктажів включає п'ять видів.

3. Медичні огляди персоналу. Всі працівники закладу харчування мають проходити медичний огляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу (попередній медогляд), так і під час роботи (періодичний медогляд). Для персоналу кухні та господарської служби

медогляди є обов'язковими та проводяться з підвищеною регулярністю відповідно до санітарного законодавства.

Умови праці та характер виробничих ризиків суттєво відрізняються залежно від категорії персоналу ГРК. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, устаткування та інших засобів, санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці.

Дотримання санітарно-гігієнічних норм є критично важливою складовою охорони праці для підприємств ресторанного господарства. Персонал туристичного підприємства зобов'язаний дотримуватись санітарно-гігієнічних норм і правил, встановлених органами санітарно-епідеміологічного нагляду, зокрема щодо чистоти приміщень, стану санітехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни.

До ключових санітарно-гігієнічних вимог для Закладу відносяться:

Харчова безпека: система аналізу ризиків та контролю критичних точок є обов'язковою для закладів ресторанного господарства. Вона передбачає ідентифікацію потенційних небезпек у процесі приготування їжі та встановлення контрольних точок для їх усунення.

Особиста гігієна персоналу кухні: миття рук за затвердженою процедурою, використання головних уборів, відсутність прикрас під час роботи з продуктами, регулярна зміна санітарного одягу.

Температурний контроль зберігання продуктів: дотримання холодового ланцюга, маркування продуктів з датами виготовлення та терміну придатності.

Санітарна обробка приміщень і обладнання: регулярна дезінфекція виробничих поверхонь, кухонного інвентарю, посуду відповідно до затвердженого графіка.

Контроль шкідників: регулярна дератизація та дезінсекція приміщень підприємства.

Забезпечення пожежної безпеки є одним із пріоритетів системи

охорони праці Закладу з огляду на наявність у складі комплексу кухні з відкритим вогнем та нагрівальним обладнанням, а також житлових номерів. Для забезпечення пожежної безпеки в ресторані (барі) та готелі необхідно:

здійснювати справну експлуатацію електромереж, електроприладів та іншої електроапаратури.

Усі працівники Закладу зобов'язані знати план евакуації, місця розміщення первинних засобів пожежогасіння та порядок дій у разі виникнення пожежі. Навчання з пожежної безпеки та практичні тренування з евакуації проводяться не рідше одного разу на рік.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження організації туристичної діяльності турагентства «Рід-Тур» та розроблено науково обґрунтовані пропозиції щодо її вдосконалення. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи організації туристичної діяльності. Встановлено, що туристична діяльність являє собою складну систему економічних, організаційних і соціальних відносин, спрямованих на задоволення туристичних потреб населення. Відповідно до Закону України «Про туризм» (1995), турагент виконує посередницьку функцію між туроператором і кінцевим споживачем туристичного продукту, реалізуючи при цьому інформаційну, консультаційну, збутову, сервісну та маркетингову функції. Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що провідні тенденції розвитку галузі: цифровізація, омніканальність продажів та перехід до моделі «туристичного партнера» є стратегічними орієнтирами для вітчизняних турагентств.

Аналіз організаційно-економічної характеристики турагентства «Рід-Тур» показав, що підприємство є активним учасником регіонального туристичного ринку з широким асортиментом туристичних послуг. Основними конкурентними перевагами агентства є індивідуальний підхід до клієнтів, досвідчений персонал та напрацьована база постійних клієнтів.

Аналіз організаційної структури та кадрового забезпечення «Рід-Тур» засвідчив, що підприємство застосовує лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується надмірним суміщенням функцій менеджерами, відсутністю чіткого розподілу відповідальності та недостатніми цифровими компетенціями персоналу.

Оцінка туристичного продукту показала домінування виїзного пляжного туризму в структурі продажів агентства. Виявлено проблему

вираженої сезонності попиту з піком у червні - вересні та спадом у лютому - березні. Встановлено, що асортимент послуг потребує диверсифікації та розширення каналів просування.

Аналіз маркетингової діяльності «Рід-Тур» виявив відсутність системної маркетингової стратегії, слабку цифрову присутність, відсутність CRM-системи та непослідовне ведення соціальних мереж. Зазначені недоліки суттєво обмежують потенціал зростання агентства в умовах конкурентного ринку.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій, що охоплює чотири взаємопов'язані напрями: оптимізацію організаційної структури та бізнес-процесів, перехід до матрично-функціональної структури управління, стандартизація семиетапного процесу обслуговування клієнта, впровадження хмарної системи управління замовленнями; цифровізацію діяльності, впровадження галузевої CRM-системи TourSoft або Bitrix24, розробку повнофункціонального веб-сайту з модулем онлайн-пошуку турів, активізацію email- та messenger-маркетингу; удосконалення маркетингової стратегії - запровадження стратегії диференційованого маркетингу з чіткою сегментацією цільової аудиторії, розробку програм «раннє бронювання», реферального маркетингу та experiential-заходів; підвищення якості обслуговування та формування лояльності, розробку корпоративних стандартів обслуговування на основі моделі SERVQUAL, впровадження системи зворотного зв'язку та трирівневої програми лояльності «Рід Клуб».

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх доцільність. Загальна сума інвестицій становить орієнтовно 60 000 грн одноразових витрат та 155 000 грн поточних витрат на рік. Прогнозний строк окупності запропонованих заходів становить 8 - 14 місяців, що є прийнятним показником для малого туристичного бізнесу. Очікувані результати від реалізації заходів: зростання кількості нових клієнтів на 25 - 35%, підвищення коефіцієнта повторних звернень на 15, зростання чистого доходу на 20 - 35% протягом першого-другого року реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств // Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 5-10.
2. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Прикладні аспекти ринку інновацій: навч.посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 108 с.
3. Андрушків Б.М. Інноваційна політика / Б.М. Андрушків, Ф.В. Бортняк, Ю.Я. Вовк та ін.; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Терно-Граф», 2012. 484 с.
4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Мельник Л.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М. Стратегія розвитку консалтингу в системі управління інноваційним розвитком підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: 36. наук, праць. Маріуполь: ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», Вип. 32. Т.1, 2016. С. 141-149.
5. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня "магістр" всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання "Безпека в надзвичайних ситуаціях" / В.С.Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156
6. Андрушків Б., Шерстюк Р., Кирич Н., Гагалюк О. Використання нагородної справи як засобу зацікавлення в охороні та збереженні туристичних об'єктів, пам'яток історії, культури і старовини в Україні у воєнний час та посилення ідеологічної складової держави. Охорона культурної спадщини як невід'ємний елемент сталого розвитку суспільства : Матеріали наук. конф., м. Збараж, 16–17 трав. 2024 р., НЗ «Замки Тернопілля», 2024. С. 5–13. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46514>
7. Аріон О.В., Уліганець С.І., О.Ю. Дмитрук. Географія туризму: навчально-методичний посібник – 2 вид., перероблено та допов. Київ , 2019. 206 с.
8. Бейдик О.О., Топалова О.І. Адаптивний туризм: передумови та перспективи

- розвитку, лідери Духу і Волі: навч.пос. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2025.402 с.
9. Божидарнік Т.В. Міжнародний туризм. Навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
 10. Борисова О. В. Спеціалізований туризм : навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти спеціальності «Туризм». Видавництво: Каравела, 2024. 360 с.
 11. Брич В.Я., Терешкін О.Г., Горелков Д.В та ін. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посібник. Київ: Вид-во ЛіраК, 2020. 484с.
 12. 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>
 13. Вовк І. П., Вовк Ю. Я. Цифровізація та стійкість ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності: поєднання підходів проєктного аналізу та управління ланцюгами постачання // Матеріали МНТК „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій“, Тернопіль, 28-29 травня 2025 року. 2025. С. 184–186.
 14. Vovk, I., Vovk, O., Vovk, Y., & Palianytsia, V. Digital twins in hospitality management: Simulation-based decision models for efficiency optimization in Central Europe. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 2025, vol. 19, no. 2, pp. 44–59. DOI: 10.26552/ems.2025.2.44-59.
 15. Vovk, I., Tson, O., Vovk, Y., Vovk, Y., & Rozhko, N. (2024). Mobility as a Service for tourism: Challenges and opportunities for meeting the needs of tourists in urban environments. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*, 9(2), 137-149.
 16. Juracka, D., Vovk, I. The sharing economy in the Slovak Republic: Trends and Development Perspectives // *Ekonomicko-manazerske spektrum*. 2025. № 2. P. 12–29. <https://doi.org/10.26552/ems.2025.2.12-29>
 17. Гагалюк О., Марущак Х. Створення бренду крафтової продукції для

- закладів індустрії гостинності. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*: зб. тез доп. V Всеукраїнської наук. - практ. конф. мол. учених з міжнародною участю: (15-16 травня 2025 року, м. Львів). Львів. ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 327-330.
18. Гапоненко Г.І., Парфіненко А.Ю. Сільський зелений туризм: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2024 с.
19. Джинджоян В.В., Корнеєв М.В., Ходак О.В., Небаба Н.О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2023. 348 с.
20. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2023. 348 с.
21. Дизайн в готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Ч. 2 / Л. О. Іванова, І. І. Шофул, Л. М. Сагач, С. Є. Польова. ОНАХТ. Одеса: Астропринт, 2021. 102 с.
22. Дишкантюк О. В. Ресторанна справа. Практикум : навч. посіб. / О. В. Дишкантюк, А. В. Марковська. Одеса: ОЛДІ-Плюс, 2022. 224 с.
23. Дишкантюк О.В., Власюк К.В. Гастрономічний туризм: навч. пос. Одеса: Олді-Плюс, 2021. 136 с.
24. Дмитрук С.В. Соціально-педагогічні технології в туризмі: навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 328 с.
25. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-315.
26. Малюта Л., Завідна Л, Владимир О., Рудан В. Корпоративна соціальна відповідальність – важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни. С. 387-400. [Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської]. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.
27. Стойко І., Зарихта Д., Бажанова Н. Індустрія туризму: проблеми і

- перспективи відновлення і оновлення готельного бізнесу після пандемії коронавірусу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 221-233. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf>
28. Шерстюк Р. П., Андрушків Б. М., Ратинський В. В., Гагалюк О. І., Бойко О. Б., Дзюбатий Р.В.. Парадигма формування стратегії відродження сервісної інфраструктури в умовах її повоєнної адаптації до європейських вимог. Actual problems of modern science. Monograph: edited by Matiukh S., Musial J., Polishchuk O., Macko M. X International conference. Bydgoszcz: Kazimierz Wielki University. Bydgoszcz - Khmelnytskyi, 11-15 june 2024. С.1069–1077.
29. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. культура управління: адхократія, компетентність і лідерство. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>