

4

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут Економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: Управління розвитком туристичного підприємства

Виконала: здобувачка 4 курсу
групи МГКТС2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Філіпова А.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник Погасій С.О.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Спіцина Н. В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

“ _____ ” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Філіпова А.І.
(прізвище та ініціали)
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ
доц., канд. екон. наук. Писарева І.В.

(підпис)

« _____ » «червня» 2026

р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., канд. екон. наук Писарева І.В.

« 25 » «травня» 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА**

Філіповій Анні Іванівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком туристичного підприємства»
керівник роботи доц., канд. техн. наук Погасій С.О. затверджені наказом
вищого навчального закладу від 428-03 від 19.05.2026 р.
2. Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні стандарти,
фінансово-економічні показники звітності туристського підприємства,
науково-технічна література, статистичні дані та матеріали з мережі Internet.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити: теоретико-методичні підходи до визначення поняття розвитку,
аналіз роботи підприємства галузі туризму, шляхи удосконалення процесів
розвитку у галузі туризму)
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Титульний аркуш, 2. Мета, завдання,
об'єкт та предмет дослідження. 3. Теоретичні підходи. 4. Визначення поняття
розвиток. 5. Спеціалізовані види туризму як елемент розвитку туристського
підприємства. 6. Аналіз показників роботи турпідприємства «N». 7. Аналіз
фінансової діяльності підприємства N. 8. Розробка та впровадження кавового
туру. 9. Розробка та впровадження кавової екскурсії. 10. Впровадження чат-
боту в систему продажів. 11. Аналіз ефективності проєктів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Погасій С.О., канд. техн. наук, доц.		
Нормоконтроль	Рябев А. А., канд. екон. наук, доц.		

7. Дата видачі завдання 25.05.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір і обробка первинної інформації	11.05 – 18.05.2026	
2.	Робота над теоретичною частиною	19.05 – 27.05.2026	
3.	Робота над дослідницько-аналітичною частиною	28.06 – 04.06.2026	
4.	Робота над рекомендаційною частиною	05.06 – 09.06.2026	
5.	Розробка і оформлення графічного матеріалу	10.06 – 12.06.2026	
6.	Оформлення пояснювальної записки	13.06 – 14.06.2026	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	15.06 - 20.06.2026	

Студент



Філіпова А.І.

Керівник роботи _____ Погасій С.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК»	9
1.1. Сфера туризму у економічній діяльності.....	9
1.2. Особливості теоретичного обґрунтування поняття розвитку в сфері туризму	22
1.3. Розвиток туристичних підприємств шляхом впровадження туристичних проектів.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ	43
2.1. Загальна характеристика туристського підприємства N.....	43
2.2. Аналіз діяльності туристського підприємства N.....	47
2.3. Процеси управління розвитком туристського підприємства	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ	61
3.1. Розробка нового туристського продукту	61
3.2. Проективне використання ІІІ в туризмі	73
3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій	77
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Туризм є однією з важливих складових сучасної економіки, що забезпечує створення робочих місць, розвиток регіонів, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності територій. В умовах глобалізації, цифровізації економічних процесів та зростання вимог споживачів туристичні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, удосконалювати механізми управління та впроваджувати інноваційні підходи до ведення діяльності. Особливої актуальності набувають питання забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств, формування нових туристичних продуктів та підвищення ефективності управлінських процесів.

Сучасний етап розвитку туристичної галузі характеризується посиленням конкуренції, зміною споживчих уподобань, активним впровадженням цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту. Використання інноваційних технологій відкриває нові можливості для персоналізації туристичних послуг, автоматизації бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації витрат підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження процесів управління розвитком туристичних підприємств та пошук ефективних напрямів їх удосконалення.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств шляхом створення нових туристичних продуктів та впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємств туристичної галузі, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах динамічних змін туристичного ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком туристичного підприємства, аналіз сучасного стану його діяльності та розробка рекомендацій щодо удосконалення процесів управління розвитком шляхом впровадження нового туристичного продукту та використання технологій штучного інтелекту.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити роль сфери туризму в економічній діяльності та визначити її значення для розвитку підприємництва.
2. Узагальнити теоретичні підходи до трактування поняття «розвиток» та визначити особливості розвитку підприємств туристичної галузі.
3. Розглянути можливості розвитку туристичних підприємств шляхом реалізації туристичних проєктів.
4. Надати загальну характеристику діяльності досліджуваного туристичного підприємства.
5. Провести аналіз основних показників діяльності туристичного підприємства та оцінити результати його функціонування.
6. Дослідити існуючі процеси управління розвитком туристичного підприємства та визначити проблемні аспекти їх реалізації.
7. Розробити новий туристичний продукт як інструмент забезпечення розвитку підприємства.
8. Обґрунтувати можливості використання технологій штучного інтелекту в діяльності туристичного підприємства для підвищення ефективності управління та якості обслуговування клієнтів.
9. Провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком туристичного підприємства.
10. Сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процес розвитку туристичного підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком туристичного підприємства, а також інструменти та механізми підвищення ефективності його діяльності шляхом впровадження нових туристичних продуктів і сучасних цифрових технологій.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління розвитком підприємств, туристичного менеджменту та інноваційного розвитку туристичної галузі.

У процесі дослідження використано такі методи: абстрактно-логічний метод – для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності понять «розвиток» та «управління розвитком туристичного підприємства»; метод аналізу і синтезу – для вивчення особливостей функціонування туристичних підприємств та формування теоретичних висновків; системний підхід – для дослідження процесів управління розвитком туристичного підприємства як цілісної системи; економічний та фінансовий аналіз – для оцінки результатів діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності підприємства в динаміці; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів; метод прогнозування – для оцінки перспектив розвитку підприємства внаслідок впровадження запропонованих рекомендацій.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел і наочних матеріалів. Загальний обсяг роботи - 100 сторінок, в тому числі 82 сторінки основного тексту. Робота містить 2 рисунки, 23 таблиці та одну формулу, список використаних джерел містить 42 найменування і викладений на 7 сторінках. Наочні матеріали містять 11 слайдів, розміщених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК»

1.1. Сфера туризму у економічній діяльності

У сучасних умовах господарювання туризм належить до найбільш динамічних і перспективних секторів світової економіки. Його значення виходить далеко за межі сфери відпочинку та дозвілля, оскільки туристична діяльність забезпечує формування значних фінансових потоків, стимулює розвиток транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, торгівлі, будівництва, інформаційних технологій та багатьох інших галузей. Туризм виступає важливим інструментом соціально-економічного розвитку територій, сприяє створенню нових робочих місць, розвитку малого та середнього бізнесу, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів та активізації міжнародного співробітництва. Сучасна практика свідчить, що туристична сфера є одним із ключових драйверів економічного зростання багатьох країн світу, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та забезпечуючи надходження до державних і місцевих бюджетів.

Особлива роль туризму в економічній діяльності підтверджується сучасними статистичними даними міжнародних організацій. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UN Tourism), у 2024 році у світі було зафіксовано близько 1,4 млрд міжнародних туристичних прибуттів, що становило 99 % від докризового рівня 2019 року. Порівняно з 2023 роком кількість міжнародних туристів зросла на 11 %, або на 140 млн осіб. У 2025 році світовий туристичний ринок продовжив зростання та досяг рекордного показника – понад 1,52 млрд міжнародних туристичних поїздок [1].

Відновлення туристичної активності після пандемії COVID-19 стало одним із найяскравіших прикладів стійкості сучасної економіки. Уже в першому кварталі 2025 року кількість міжнародних туристичних прибуттів

збільшилася на 5 % порівняно з аналогічним періодом попереднього року. За перше півріччя 2025 року міжнародні подорожі здійснили майже 690 млн осіб, що на 33 млн більше, ніж за відповідний період 2024 року. Такі тенденції свідчать про стабільне зростання попиту на туристичні послуги та посилення ролі туризму як одного з провідних секторів світового господарства [2].

Значущість туризму для світової економіки визначається не лише кількістю подорожей, але й масштабами його економічного впливу. За оцінками World Travel & Tourism Council (WTTC), у 2024 році сукупний внесок туристичної галузі у світовий валовий внутрішній продукт становив 10,9 трлн дол. США, або близько 10 % світового ВВП. У 2025 році цей показник досяг рекордного значення – 11,6-11,7 трлн дол. США, що перевищило темпи зростання світової економіки загалом. Туристична сфера забезпечувала понад 10 % світового ВВП та залишалася одним із найбільших секторів глобальної економіки.

Важливим аспектом економічної ролі туризму є його вплив на зайнятість населення. За даними WTTC, у 2025 році туристична галузь забезпечувала понад 366 млн робочих місць у світі, що становить майже 11 % загальної зайнятості. Крім того, приблизно кожне третє нове робоче місце, створене у світовій економіці, було пов'язане саме з туристичною діяльністю [1]. Це свідчить про значний мультиплікативний ефект туризму та його здатність стимулювати розвиток суміжних галузей економіки.

Показовим є також досвід окремих країн світу. Так, у 2024 році Іспанію відвідало 94 млн іноземних туристів, а туристична галузь забезпечила 12,3 % національного ВВП. Доходи від міжнародного туризму склали понад 126 млрд євро, що стало рекордним показником для країни. Аналогічно Франція, яка традиційно є одним із світових лідерів туристичної індустрії, у 2025 році отримувала близько 8 % свого ВВП саме завдяки туристичній діяльності [3].

Сучасний розвиток туристичної сфери характеризується активним впровадженням цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей, онлайн-платформ бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та технологій штучного інтелекту. Цифровізація туристичної діяльності дозволяє підприємствам підвищувати якість обслуговування клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та формувати персоналізовані туристичні продукти. У зв'язку з цим ефективне управління розвитком туристичних підприємств набуває особливої актуальності та стає необхідною умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності на сучасному ринку[4].

Отже, туризм є важливою складовою світової економіки, яка забезпечує значний внесок у формування ВВП, створення робочих місць та розвиток підприємництва. Стабільне зростання міжнародних туристичних потоків, збільшення обсягів туристичних витрат і активне впровадження інноваційних технологій підтверджують економічну доцільність розвитку туристичної діяльності та обумовлюють необхідність дослідження процесів управління розвитком туристичних підприємств у сучасних умовах.

Туризм традиційно посідає важливе місце в економічному розвитку України, виступаючи одним із чинників формування валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвитку малого та середнього підприємництва, підвищення інвестиційної привабливості регіонів та популяризації культурно-історичної спадщини держави. До початку повномасштабного вторгнення Україна володіла значним туристичним потенціалом завдяки вигідному географічному положенню, різноманітним природно-рекреаційним ресурсам, наявності об'єктів культурної спадщини світового значення, розвинутому санаторно-курортному комплексу та значній кількості туристичних дестинацій. Туристична галузь забезпечувала функціонування тисяч підприємств, діяльність яких була пов'язана з розміщенням туристів, транспортним обслуговуванням, організацією екскурсій, ресторанним бізнесом та індустрією гостинності загалом. До 2022

року туризм формував близько 3 % валового внутрішнього продукту України, що свідчило про його вагоме значення для національної економіки.

Повномасштабна військова агресія російської федерації, що розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво змінила умови функціонування туристичної сфери. Воєнні дії призвели до втрати значної частини туристичної інфраструктури, руйнування транспортних комунікацій, закриття повітряного простору, скорочення міжнародних туристичних потоків та зростання безпекових ризиків. Фактично в'їзний туризм в Україні був майже повністю зупинений, а внутрішні туристичні потоки зазнали кардинальної трансформації. Значна частина переміщень населення була пов'язана не з відпочинком, а з евакуацією та вимушеним переселенням громадян у більш безпечні регіони країни[5].

Війна негативно вплинула на економічні показники туристичної галузі. Якщо у 2019–2021 роках внесок туризму у ВВП України становив близько 2,7–3,0 %, то вже у 2022 році цей показник скоротився до 2,1 %, а у 2023 році – до 2,0 % [6]. Таке скорочення пояснюється не лише зменшенням туристичних потоків, але й загальним падінням економічної активності, руйнуванням об'єктів туристичної інфраструктури та зміною структури споживчого попиту населення.

Незважаючи на складні умови функціонування, туристична галузь продемонструвала високий рівень адаптивності та стійкості. Уже починаючи з 2023 року спостерігаються ознаки поступового відновлення внутрішнього туризму в регіонах, які перебувають відносно далеко від зони активних бойових дій. Найбільшої популярності набули туристичні дестинації західних областей України, зокрема Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей. Розвиток отримали оздоровчий, екологічний, культурно-пізнавальний та рекреаційний види туризму. Поряд із традиційними формами туристичної діяльності почали формуватися нові напрями, пов'язані з військово-історичним туризмом, меморіальними

маршрутами та відвідуванням місць, які стали символами боротьби українського народу за незалежність.

Позитивні тенденції підтверджуються статистичними даними. За інформацією Державного агентства розвитку туризму України, у 2024 році туристична сфера забезпечила майже 3 млрд грн надходжень до державного бюджету, що свідчить про поступове відновлення економічної активності галузі навіть в умовах воєнного стану. Крім того, до місцевих бюджетів у 2024 році надійшло майже 273 млн грн туристичного збору [7].

Подальше зростання спостерігалось і у 2025 році. За підсумками року туристична галузь забезпечила понад 4,4 млрд грн податкових надходжень, що на понад 50 % перевищує показники попереднього року. Одночасно збільшилася кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність у сфері туризму та гостинності. Наприкінці 2025 року в галузі працювало понад 20 тис. платників податків, серед яких близько 17 тис. фізичних осіб-підприємців [8].

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку туризму в Україні є переорієнтація на внутрішній туристичний ринок. Якщо до початку війни значна частина туристичних компаній спеціалізувалася на міжнародному туризмі, то сьогодні основним джерелом попиту стають внутрішні подорожі. За результатами досліджень, у 2025 році близько 85 % українців, які планували відпочинок, обирали саме внутрішні туристичні маршрути [9]. Це свідчить про формування нової моделі функціонування туристичного ринку, орієнтованої на задоволення потреб внутрішніх споживачів та розвиток локальних туристичних дестинацій.

Суттєвого розвитку набуває туристична діяльність у західних регіонах України. Так, кількість відвідувачів Івано-Франківської області у 2023–2025 роках досягла близько 2,5 млн осіб, що перевищує показники довоєнного періоду. Аналогічні тенденції спостерігаються у Закарпатській та Львівській областях, де туристичний сектор став одним із факторів економічної стабілізації регіонів в умовах війни [10].

Необхідно також враховувати значення туризму для післявоєнного відновлення держави. За оцінками міжнародних організацій, загальні потреби України у відбудові та реконструкції перевищують 524 млрд дол. США. У цих умовах туристична галузь може стати одним із каталізаторів економічного зростання, залучення інвестицій та розвитку підприємництва на місцевому рівні. Водночас відновлення туристичної інфраструктури є складовою загального процесу відновлення країни після війни.

Отже, незважаючи на надзвичайно складні умови функціонування, спричинені повномасштабною війною, туристична галузь України продовжує відігравати важливу роль у національній економіці. Сучасний розвиток туризму характеризується адаптацією до воєнних викликів, активізацією внутрішнього туризму, відновленням економічних показників діяльності туристичних підприємств та формуванням нових напрямів туристичної діяльності. Це створює передумови для подальшого розвитку галузі та її активної участі у процесах повоєнного відновлення економіки України.

За визначенням Всесвітньої туристичної організації ООН (UN Tourism), туризм охоплює діяльність осіб, які здійснюють подорожі та перебувають за межами свого звичайного середовища не більше одного року з метою відпочинку, ділових поїздок або з інших причин, не пов'язаних із отриманням доходу в місці перебування. Водночас сучасне розуміння туризму виходить за межі традиційного трактування подорожей і розглядається як важливий сектор економіки, що генерує додану вартість та забезпечує сталий розвиток територій.

Протягом останніх десятиліть туристична індустрія демонструє стабільне зростання та посідає провідні позиції серед найбільш динамічних секторів світової економіки. За даними міжнародних організацій, у 2025 році сукупний внесок туризму у світовий валовий внутрішній продукт перевищив 11,5 трлн доларів США, що становить понад 10 % світового ВВП. При цьому туристична галузь забезпечує роботою понад 360 млн осіб у світі, тобто

майже кожне десяте робоче місце прямо або опосередковано пов'язане з туристичною діяльністю[11].

Економічна роль туризму визначається його здатністю генерувати доходи для різних суб'єктів господарювання. Туристичні витрати формують попит на послуги розміщення, харчування, транспорту, екскурсійного обслуговування, страхування, зв'язку, роздрібної торгівлі та інших видів діяльності. У результаті туристична сфера виступає своєрідним каталізатором розвитку регіональної економіки, забезпечуючи додаткові надходження до бюджетів різних рівнів.

Особливістю туристичної діяльності є її міжгалузевий характер. На відміну від промисловості чи сільського господарства, туризм не створює окремий матеріальний продукт, а об'єднує комплекс послуг, що надаються різними підприємствами. Саме тому ефективність функціонування туристичної сфери значною мірою залежить від рівня розвитку транспортної інфраструктури, готельного господарства, ресторанного бізнесу, сфери культури, інформаційних технологій та інших галузей [12].

У структурі національної економіки туризм виконує низку важливих функцій. Насамперед він забезпечує економічну функцію, яка полягає у формуванні доходів підприємств, створенні валової доданої вартості та наповненні бюджетів. Соціальна функція туризму проявляється у створенні робочих місць, підвищенні рівня зайнятості населення та забезпеченні умов для відпочинку і відновлення трудового потенціалу громадян. Інвестиційна функція полягає у стимулюванні вкладень у розвиток інфраструктури, модернізацію туристичних об'єктів та створення нових туристичних продуктів. Крім того, туризм виконує культурну, екологічну та міжнародну функції, сприяючи збереженню культурної спадщини, розвитку міжкультурних комунікацій та формуванню позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

Важливим показником економічного значення туризму є його мультиплікативний ефект. Кожна грошова одиниця, витрачена туристом,

генерує додаткові доходи для суміжних галузей економіки. Наприклад, витрати туриста на проживання створюють попит на послуги готелів, які, своєю чергою, закупають продукти харчування, енергоносії, транспортні послуги та інші ресурси. У результаті відбувається багаторазове зростання економічного ефекту від туристичної діяльності.

Особливої актуальності розвиток туризму набуває для регіонів, які не мають значного промислового потенціалу. Туристична діяльність дозволяє ефективно використовувати природні, історико-культурні та рекреаційні ресурси територій, формуючи нові джерела доходів для місцевих громад. У багатьох країнах світу саме туризм є основою економічного розвитку окремих регіонів та забезпечує значну частку місцевих бюджетних надходжень [13].

Сучасний етап розвитку туристичної сфери характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів. Туристичні підприємства широко використовують електронні системи бронювання, цифрові платформи продажів, CRM-системи, технології великих даних та штучного інтелекту. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищувати ефективність управління підприємствами, покращувати якість обслуговування клієнтів та формувати персоналізовані туристичні продукти відповідно до індивідуальних потреб споживачів [14].

Для України туристична галузь також має важливе економічне значення. Незважаючи на складні умови функціонування, спричинені повномасштабною війною, туризм залишається перспективним напрямом розвитку національної економіки. Значний природно-рекреаційний потенціал, багата історико-культурна спадщина та вигідне географічне положення створюють передумови для подальшого розвитку туристичної діяльності після завершення воєнних дій. Таким чином, туризм є складною соціально-економічною системою, яка забезпечує формування значної частини валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвиток інфраструктури та підвищення інвестиційної привабливості територій. Його

міжгалузевий характер, мультиплікативний ефект та здатність стимулювати розвиток суміжних видів економічної діяльності визначають важливе місце туризму в сучасній економіці та обумовлюють необхідність ефективного управління розвитком туристичних підприємств. Отже, схематично місце туризму в системі економічної діяльності представлено на рис. 1.1

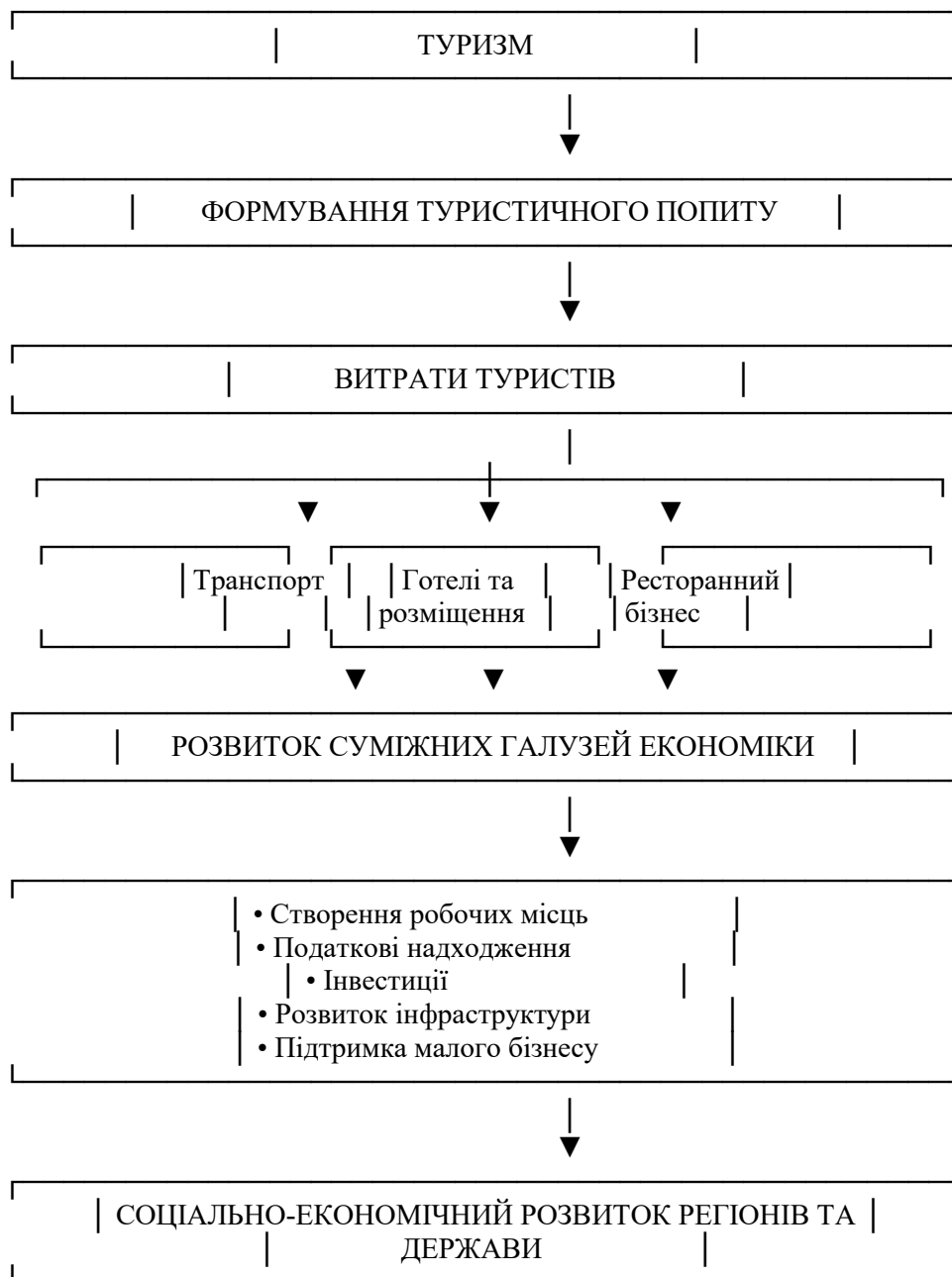


Рис. 1.1 – Місце туризму в системі економічної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових підходів [10-15]

Враховуючи сучасні тенденції функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації, доцільним є комплексне узагальнення основних факторів, що впливають на її розвиток. З цією метою сформовано аналітичну таблицю, у якій систематизовано конкурентні переваги туристичної сфери, стримуючі чинники її розвитку та пріоритетні напрями подальшого вдосконалення. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити сучасний стан туристичного ринку, визначити ключові проблеми функціонування галузі та окреслити стратегічні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні виклики та перспективи розвитку туризму в Україні

Конкурентні переваги	Стримуючі фактори	Пріоритетні напрями розвитку
1	2	3
Значний природно-рекреаційний та історико-культурний потенціал регіонів України	Пошкодження туристичних об'єктів, транспортної та культурної інфраструктури внаслідок бойових дій	Реалізація програм реконструкції туристичних локацій із залученням міжнародних фінансових ресурсів
Приваблива цінова політика туристичних послуг порівняно з більшістю європейських країн	Високий рівень безпекових ризиків та негативне сприйняття країни іноземними туристами	Формування позитивного туристичного іміджу держави та впровадження сучасних систем інформування про безпекову ситуацію
Поступове зростання попиту на внутрішні туристичні подорожі	Обмежені можливості залучення інвестицій у розвиток туристичного бізнесу	Розширення програм грантової підтримки та механізмів державно-приватного партнерства
Інтеграція туристичних послуг у міжнародні цифрові платформи бронювання та просування	Нерівномірний рівень цифрової трансформації суб'єктів туристичної діяльності	Розвиток цифрових сервісів, онлайн-платформ та інструментів електронного маркетингу
Формування нових туристичних продуктів, пов'язаних з історією боротьби України та культурною спадщиною	Нерівномірність туристичних потоків протягом року	Диверсифікація туристичних послуг через розвиток оздоровчого, екологічного та сільського туризму

1	2	3
Наявність кваліфікованих фахівців у сфері туризму та гостинності	Економічна нестабільність та підвищені ризики ведення бізнесу	Запровадження програм підвищення кваліфікації та антикризового менеджменту
Сприятливі передумови для розвитку екологічно орієнтованого туризму	Зростання антропогенного навантаження на природні території	Поширення принципів сталого туризму та екологічної сертифікації туристичних об'єктів
Міжнародний досвід відновлення туристичних дестинацій після кризових та військових подій	Недостатній рівень взаємодії між органами влади, бізнесом і місцевими громадами	Створення інтегрованої системи управління розвитком туризму на національному та регіональному рівнях

Джерело [16-18]

Доцільно також проаналізувати еволюцію та принципи поняття туризм.

Розуміння сутності туризму формувалося протягом тривалого історичного періоду під впливом економічних, соціальних, культурних та технологічних змін. На початкових етапах розвитку суспільства подорожі були переважно пов'язані з торгівлею, релігійними паломництвами, військовими походами або науковими дослідженнями. У цей період туризм ще не розглядався як окремий вид економічної діяльності, а виступав лише формою переміщення людей між різними територіями[19].

Наприкінці XVIII – на початку XIX століття, в умовах промислової революції та розвитку транспортної інфраструктури, почали формуватися передумови для виникнення організованого туризму. Зростання доходів населення, скорочення тривалості робочого часу та поява залізничного сполучення сприяли збільшенню кількості подорожей з рекреаційною метою. Саме в цей період туризм починає розглядатися як особливий вид дозвілєвої діяльності, пов'язаний із відпочинком та пізнанням нових територій [20].

У XX столітті поняття туризму суттєво розширюється. Завдяки розвитку автомобільного та авіаційного транспорту подорожі стають доступними для широких верств населення, що сприяє перетворенню туризму на масове явище. Науковці починають розглядати туризм не лише як

процес переміщення людей, а як складну систему соціально-економічних відносин між туристами, туристичними підприємствами, державою та місцевими громадами. У цей період формується економічний підхід до розуміння туризму, відповідно до якого туристична діяльність виступає важливим сектором національної економіки та джерелом формування доходів [21].

Сучасний етап розвитку наукових уявлень про туризм характеризується переходом до комплексного підходу. У сучасних дослідженнях туризм розглядається як багатоаспектне явище, що поєднує соціальні, економічні, культурні, екологічні та управлінські складові. Він виступає не лише сферою надання послуг, але й інструментом регіонального розвитку, підвищення якості життя населення, міжкультурної комунікації та формування позитивного іміджу територій. Відповідно до цього підходу туризм є складною відкритою системою, функціонування якої залежить від взаємодії великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів.

Трансформація підходів до розуміння туризму обумовила формування нових принципів його розвитку. У сучасних умовах туристична діяльність повинна відповідати вимогам сталого розвитку, цифрової трансформації економіки та підвищених очікувань споживачів. Саме тому особливого значення набувають принципи сучасного туризму, які визначають напрями функціонування та розвитку туристичних підприємств і туристичних дестинацій [22].

Одним із ключових принципів є принцип сталого розвитку, який передбачає раціональне використання природних, культурних та соціальних ресурсів із урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Реалізація цього принципу спрямована на забезпечення балансу між економічною ефективністю туристичної діяльності, соціальними потребами населення та збереженням навколишнього середовища.

Важливим принципом сучасного туризму є клієнтоорієнтованість. В умовах високої конкуренції туристичні підприємства повинні максимально

враховувати індивідуальні потреби та очікування споживачів, забезпечуючи високий рівень сервісу та персоналізацію туристичних послуг. Саме якість обслуговування дедалі більше впливає на конкурентоспроможність туристичних підприємств.

Значного поширення набуває принцип інноваційності, який передбачає активне впровадження сучасних технологій, цифрових платформ, мобільних додатків, систем онлайн-бронювання та інструментів штучного інтелекту. Використання інновацій дозволяє підвищувати ефективність управління підприємствами, покращувати якість туристичних продуктів та забезпечувати швидку адаптацію до змін ринкового середовища [23].

У сучасних умовах особливого значення набуває принцип безпечності. Враховуючи зростання глобальних ризиків, військових конфліктів, епідеміологічних загроз та природних катастроф, питання безпеки туристів стає одним із визначальних факторів вибору туристичної DESTINATION. Саме тому забезпечення належного рівня безпеки є важливою умовою розвитку туристичного бізнесу.

Ще одним важливим принципом є принцип доступності туристичних послуг. Його реалізація передбачає створення умов для участі у туристичній діяльності різних категорій населення незалежно від віку, соціального статусу чи фізичних можливостей. Особливого значення набуває розвиток інклюзивного туризму, який забезпечує рівний доступ до туристичних ресурсів для всіх груп населення.

Таким чином, еволюція поняття «туризм» свідчить про поступовий перехід від вузького розуміння подорожей як форми відпочинку до комплексного сприйняття туризму як важливого соціально-економічного явища. Сучасний туризм функціонує на основі принципів сталого розвитку, клієнтоорієнтованості, інноваційності, безпечності та доступності, що визначають напрями його подальшої трансформації та забезпечують підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі в умовах глобальних викликів.

1.2. Особливості теоретичного обґрунтування поняття розвитку в сфері туризму

У сучасній економічній науці поняття розвитку належить до фундаментальних категорій, що характеризують процеси трансформації економічних систем, підприємств, галузей та суспільства загалом. Актуальність дослідження розвитку обумовлена необхідністю забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільного зовнішнього середовища, технологічних змін, глобалізації та посилення конкуренції. Особливого значення проблема розвитку набуває для підприємств туристичної сфери, діяльність яких значною мірою залежить від динаміки ринку, зміни споживчих переваг, інноваційних процесів та соціально-економічних умов функціонування.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття «розвиток». Це пояснюється багатогранністю даної категорії та можливістю її застосування до різних об'єктів дослідження. Загалом розвиток розглядається як процес закономірних кількісних і якісних змін, що призводять до переходу системи з одного стану в інший та забезпечують підвищення рівня її організації, ефективності або адаптивності.

Філософські основи категорії розвитку були закладені ще в працях античних мислителів, які пов'язували розвиток із процесом постійного руху та зміни. Подальший розвиток економічної науки сприяв формуванню різноманітних концепцій, у межах яких розвиток почали розглядати як результат накопичення ресурсів, удосконалення виробничих процесів, впровадження інновацій або адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сучасні науковці переважно трактують розвиток як безперервний процес якісних перетворень системи, що супроводжується зміною її структури, функцій, механізмів управління та результатів діяльності. При цьому розвиток не обмежується лише збільшенням окремих кількісних показників. Він передбачає появу нових властивостей, підвищення рівня

організації системи та формування нових можливостей для її подальшого функціонування.

Для більш глибокого розуміння сутності розвитку необхідно розмежувати його з близькими за змістом категоріями, такими як «зростання», «функціонування» та «удосконалення». У наукових дослідженнях ці поняття нерідко використовуються як синоніми, проте між ними існують суттєві відмінності.

Найчастіше розвиток ототожнюють із зростанням. Проте зростання характеризує насамперед кількісні зміни в діяльності системи. Для підприємства це може проявлятися у збільшенні обсягів реалізації продукції чи послуг, зростанні прибутку, розширенні частки ринку або збільшенні чисельності персоналу. Водночас зростання не завжди супроводжується якісними перетвореннями. Наприклад, туристичне підприємство може збільшувати кількість реалізованих турів без удосконалення бізнес-процесів або впровадження нових туристичних продуктів. У такому випадку відбувається зростання, але не розвиток.

На відміну від зростання, розвиток передбачає не лише збільшення масштабів діяльності, а й якісне оновлення системи. У сфері туризму це може проявлятися у впровадженні інноваційних технологій обслуговування клієнтів, цифровізації бізнес-процесів, освоєнні нових ринків, формуванні нових туристичних продуктів або зміні організаційної структури підприємства. Таким чином, зростання є лише одним із можливих результатів розвитку, але не може повністю його характеризувати.

Не менш важливим є розмежування понять «розвиток» та «функціонування». Під функціонуванням розуміють процес підтримання стабільної діяльності системи та виконання нею своїх основних функцій. Функціонування забезпечує збереження існуючого стану підприємства, тоді як розвиток спрямований на його зміну та вдосконалення. Наприклад, щоденна діяльність туристичного підприємства, пов'язана з реалізацією турів, бронюванням послуг та обслуговуванням клієнтів, характеризує

процес функціонування. Водночас створення нового туристичного продукту або впровадження системи штучного інтелекту для роботи з клієнтами є проявом розвитку.

Поняття «удосконалення» також має певні відмінності від категорії розвитку. Удосконалення передбачає покращення окремих елементів або процесів системи без суттєвої зміни її структури. Воно може виступати одним із інструментів забезпечення розвитку, проте не завжди призводить до якісних трансформацій системи загалом. Таким чином, розвиток є більш широкою категорією, яка охоплює як удосконалення окремих процесів, так і комплексні структурні зміни.

Складність та багатогранність категорії розвитку зумовили формування різних наукових підходів до її трактування. Одним із найбільш поширених є економічний підхід, відповідно до якого розвиток розглядається через призму ефективності використання ресурсів, зростання економічних результатів та підвищення конкурентоспроможності. У межах цього підходу основна увага приділяється економічним показникам діяльності підприємства, таким як дохід, прибуток, рентабельність, продуктивність праці та ринкова вартість.

Для туристичних підприємств економічний підхід означає необхідність досягнення стійких фінансових результатів шляхом розширення асортименту послуг, збільшення туристичних потоків та оптимізації витрат. Проте сучасні умови господарювання свідчать про недостатність виключно економічного розуміння розвитку, що зумовлює необхідність застосування більш комплексних підходів.

Системний підхід розглядає розвиток як процес зміни складної відкритої системи, яка складається з взаємопов'язаних елементів та взаємодіє із зовнішнім середовищем. Відповідно до цього підходу розвиток підприємства визначається не лише внутрішніми змінами, а й його здатністю адаптуватися до впливу зовнішніх факторів. Туристичне підприємство в межах системного підходу розглядається як сукупність ресурсів, персоналу,

технологій, управлінських рішень та взаємозв'язків із партнерами й споживачами.

Особливого значення для сучасної економіки набуває інноваційний підхід до трактування розвитку. Його основу становлять ідеї Й. Шумпетера, який пов'язував розвиток із впровадженням інновацій та створенням нових комбінацій ресурсів. Згідно з цим підходом саме інновації виступають головним джерелом конкурентних переваг та довгострокового розвитку підприємств. У сфері туризму інноваційний розвиток проявляється через впровадження цифрових технологій, онлайн-платформ бронювання, мобільних додатків, систем штучного інтелекту, віртуальних екскурсій та інших сучасних рішень.

Не менш важливим є стратегічний підхід, який розглядає розвиток як результат реалізації довгострокових цілей підприємства. У межах цього підходу розвиток пов'язується зі здатністю організації формувати та реалізовувати стратегію, яка забезпечує її стійке функціонування та конкурентоспроможність у майбутньому. Для туристичних підприємств стратегічний розвиток передбачає системне планування діяльності, прогнозування змін ринкового середовища, формування конкурентних переваг та управління ризиками.

У сучасних умовах найбільш доцільним є комплексне використання зазначених підходів, оскільки розвиток підприємства є багатоаспектним процесом, який неможливо пояснити виключно економічними або організаційними чинниками. Поєднання економічного, системного, інноваційного та стратегічного підходів дозволяє всебічно дослідити особливості розвитку туристичних підприємств та визначити ефективні напрями їх подальшого функціонування.

Отже, розвиток як економічна категорія характеризує процес якісних і кількісних змін, що забезпечують перехід системи до нового, більш ефективного стану. На відміну від зростання, функціонування та удосконалення, розвиток передбачає комплексні трансформації, спрямовані

на підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Аналіз основних наукових підходів до трактування розвитку свідчить про необхідність його комплексного розуміння, що є особливо важливим для підприємств туристичної галузі, діяльність яких здійснюється в умовах високої динамічності та невизначеності зовнішнього середовища.

У сучасній економічній науці проблема розвитку підприємств займає одне з центральних місць, оскільки саме розвиток забезпечує адаптацію суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг та досягнення довгострокової ефективності діяльності. Різноманітність економічних процесів, що відбуваються в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції, зумовила появу численних наукових підходів до трактування сутності та механізмів розвитку підприємств. Найбільш поширеними серед них є еволюційна теорія розвитку, теорія життєвого циклу підприємства, концепція сталого розвитку, інноваційна концепція розвитку та стратегічний підхід до управління розвитком.

Одним із фундаментальних напрямів дослідження розвитку підприємств є еволюційна теорія розвитку. В її основі лежить уявлення про підприємство як динамічну систему, яка постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Представники еволюційного підходу розглядають розвиток як безперервний процес адаптації до змін ринкового середовища, що відбувається через відбір найбільш ефективних управлінських рішень, технологій та організаційних форм. Згідно з цією теорією підприємства, які не здатні адаптуватися до нових умов функціонування, поступово втрачають свої конкурентні позиції або залишають ринок. Для туристичних підприємств еволюційний підхід є особливо актуальним, оскільки туристична галузь характеризується високою динамічністю, зміною споживчих переваг та постійним виникненням нових туристичних продуктів.

Значного поширення у дослідженнях розвитку підприємств набула теорія життєвого циклу. Відповідно до цього підходу підприємство протягом свого існування проходить декілька послідовних стадій розвитку, кожна з яких характеризується специфічними цілями, завданнями та особливостями управління. Традиційно виділяють етапи створення, зростання, зрілості та занепаду. На стадії створення підприємство формує власну бізнес-модель, визначає цільову аудиторію та освоює ринок. Етап зростання характеризується активним розширенням діяльності та збільшенням обсягів реалізації продукції або послуг. На стадії зрілості діяльність підприємства стабілізується, а основна увага приділяється підтриманню конкурентних переваг. Занепад настає у разі неспроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для туристичних підприємств характерною особливістю є те, що їх життєвий цикл значною мірою залежить від туристичних трендів, сезонності попиту та інноваційної активності.

В останні десятиліття особливої актуальності набула концепція сталого розвитку. Вона сформувалася під впливом необхідності забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності підприємств. Відповідно до концепції сталого розвитку економічне зростання не повинно відбуватися за рахунок виснаження природних ресурсів або погіршення умов життя населення. Для туристичної галузі ця концепція має особливе значення, оскільки туристична діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних та культурних ресурсів територій. Реалізація принципів сталого розвитку передбачає впровадження екологічно безпечних технологій, збереження природної спадщини, підтримку місцевих громад та раціональне використання туристичних ресурсів.

Важливе місце в сучасних наукових дослідженнях посідає інноваційна концепція розвитку. Її основою є положення про те, що головним джерелом розвитку підприємства виступають інновації. Згідно з поглядами Й. Шумпетера, саме впровадження нових технологій, продуктів, методів

організації виробництва та управління створює передумови для економічного розвитку. У туристичній сфері інновації проявляються через створення нових туристичних продуктів, використання цифрових платформ бронювання, застосування штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, чат-ботів, систем автоматизації обслуговування клієнтів. Інноваційний розвиток дозволяє туристичним підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Стратегічний підхід до управління розвитком підприємства ґрунтується на необхідності формування довгострокових цілей та механізмів їх досягнення. Відповідно до цього підходу розвиток розглядається як результат реалізації обґрунтованої стратегії, спрямованої на забезпечення стабільного функціонування підприємства в майбутньому. Стратегічне управління передбачає аналіз зовнішнього середовища, оцінку ресурсного потенціалу підприємства, визначення конкурентних переваг та розробку заходів щодо їх підтримки. Для туристичних підприємств стратегічний підхід є надзвичайно важливим через високу залежність від ринкової кон'юнктури та необхідність довгострокового планування розвитку туристичних продуктів.

Розвиток підприємств туристичної галузі має низку специфічних особливостей, які відрізняють їх від підприємств інших сфер економічної діяльності. Насамперед туристичні підприємства функціонують у сфері послуг, де основним результатом діяльності виступає не матеріальний продукт, а комплекс вражень, емоцій та сервісних послуг. Саме тому якість обслуговування, професіоналізм персоналу та здатність задовольняти потреби споживачів мають вирішальне значення для забезпечення їх розвитку.

Специфіка туристичних підприємств як об'єктів управління полягає також у високому рівні залежності від зовнішнього середовища. На відміну від виробничих підприємств, туристичний бізнес значною мірою залежить від економічної ситуації, політичної стабільності, рівня безпеки,

транспортної доступності та природно-кліматичних умов. Навіть незначні зміни зовнішнього середовища можуть суттєво впливати на попит на туристичні послуги.

Особливої актуальності для туристичних підприємств набуває вплив зовнішнього середовища в умовах сучасних кризових явищ. Пандемія COVID-19, військові конфлікти, економічні кризи та геополітична нестабільність продемонстрували високу вразливість туристичної галузі до зовнішніх шоків. У зв'язку з цим розвиток туристичних підприємств дедалі більше пов'язується зі здатністю адаптуватися до змін та оперативно реагувати на нові виклики.

Важливим чинником розвитку туристичних підприємств є цифровізація. Сучасні споживачі дедалі частіше використовують онлайн-ресурси для пошуку інформації, бронювання туристичних послуг та оцінювання якості сервісу. Це зумовлює необхідність активного впровадження цифрових технологій у діяльність туристичних підприємств. Використання CRM-систем, платформ онлайн-бронювання, цифрового маркетингу, технологій великих даних та штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність управління та якість взаємодії з клієнтами.

Суттєвий вплив на розвиток туристичного бізнесу здійснюють процеси глобалізації та міжнародної конкуренції. Завдяки розвитку транспортної інфраструктури та інформаційних технологій туристи отримали можливість порівнювати туристичні пропозиції різних країн та регіонів світу. Це призводить до посилення конкурентної боротьби між туристичними підприємствами та дестинаціями за увагу споживачів. У таких умовах розвиток туристичних підприємств значною мірою залежить від здатності формувати унікальні туристичні продукти та забезпечувати високий рівень сервісу.

Розвиток туристичних підприємств формується під впливом численних чинників, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх чинників належить кадровий потенціал підприємства. Саме персонал забезпечує формування туристичного продукту, взаємодію з клієнтами та реалізацію управлінських рішень. Високий рівень професійної підготовки працівників, їх комунікативні навички та здатність працювати в умовах змін є важливою передумовою успішного розвитку туристичного підприємства.

Не менш важливими є фінансові ресурси. Наявність достатнього фінансового забезпечення дозволяє підприємству впроваджувати інновації, розширювати асортимент послуг, здійснювати маркетингові заходи та модернізувати матеріально-технічну базу. Обмеженість фінансових ресурсів, навпаки, може стримувати розвиток підприємства та знижувати його конкурентоспроможність.

Серед внутрішніх чинників особливе значення має якість управління. Ефективна система менеджменту забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, своєчасне прийняття управлінських рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Саме від професійності керівництва значною мірою залежить успішність реалізації стратегії розвитку.

Важливим чинником виступає також інноваційний потенціал підприємства, який визначає його здатність створювати та впроваджувати нові туристичні продукти, технології та методи управління.

Серед зовнішніх чинників розвитку туристичних підприємств ключове значення має економічна ситуація в країні та світі. Рівень доходів населення, інфляційні процеси, валютні коливання та загальний стан економіки безпосередньо впливають на попит на туристичні послуги.

Важливим фактором є державна політика у сфері туризму. Законодавче регулювання, податкова політика, підтримка туристичної інфраструктури та реалізація державних програм розвитку туризму можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток туристичного бізнесу.

Суттєвий вплив здійснюють технологічні зміни, які визначають напрями цифрової трансформації туристичної галузі. Поява нових інформаційних технологій змінює моделі поведінки споживачів та підходи до організації туристичної діяльності.

Для України особливого значення набувають безпекові фактори. Воєнні дії, політична нестабільність та ризики для безпеки туристів можуть істотно впливати на туристичні потоки та інвестиційну привабливість туристичних територій.

Окрему групу зовнішніх чинників формують споживчі тенденції. Зміна способу життя населення, зростання попиту на індивідуалізовані туристичні послуги, розвиток екологічного та цифрового туризму безпосередньо впливають на напрями розвитку туристичних підприємств та визначають їх майбутні конкурентні переваги.

Характеристика основних теоретичних підходів до дослідження розвитку підприємств представлена в табл. 1.2.

Отже, проведений аналіз наукових підходів до дослідження розвитку підприємств свідчить про відсутність єдиного універсального трактування категорії «розвиток», що пояснюється її складністю та багатогранністю. У сучасній економічній науці розвиток розглядається як процес кількісних і якісних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, його конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дослідження основних теоретичних концепцій дозволило встановити, що найбільш поширеними підходами до пояснення процесів розвитку є еволюційна теорія, теорія життєвого циклу підприємства, концепція сталого розвитку, інноваційний та стратегічний підходи. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах розвитку, проте їх комплексне використання забезпечує більш повне розуміння закономірностей функціонування сучасних підприємств.

Характеристика основних теоретичних підходів до дослідження розвитку підприємств

Теоретичний підхід	Сутність підходу	Основний фактор розвитку	Практичне значення для туристичних підприємств
Еволюційний	Розвиток розглядається як безперервний процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища	Адаптивність та конкурентний відбір	Забезпечує пристосування до змін туристичного ринку та потреб споживачів
Теорія життєвого циклу	Підприємство проходить послідовні стадії розвитку від створення до можливого занепаду	Етап розвитку підприємства	Дозволяє визначати управлінські пріоритети на різних стадіях функціонування
Концепція сталого розвитку	Розвиток базується на збалансуванні економічних, соціальних та екологічних інтересів	Рациональне використання ресурсів	Сприяє розвитку екологічного та відповідального туризму
Інноваційний підхід	Основою розвитку виступає впровадження інновацій та нових технологій	Інноваційна активність	Забезпечує створення нових туристичних продуктів і підвищення конкурентоспроможності
Стратегічний підхід	Розвиток є результатом реалізації довгострокових цілей та стратегічних рішень	Якість стратегічного управління	Сприяє формуванню стійких конкурентних переваг та довгостроковому розвитку
Системний підхід	Підприємство розглядається як відкрита система взаємопов'язаних елементів	Взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів	Забезпечує комплексне управління всіма складовими діяльності туристичного підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових досліджень.

1.3. Розвиток туристичних підприємств шляхом впровадження туристичних проєктів

В умовах посилення конкуренції на туристичному ринку, цифрової трансформації економіки та зростання вимог споживачів до якості туристичних послуг особливого значення набуває проєктний підхід до управління розвитком підприємств. Саме через реалізацію різноманітних проєктів туристичні підприємства отримують можливість адаптуватися до

змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, створювати нові продукти та формувати довгострокові конкурентні переваги. У зв'язку з цим туристичні проекти виступають одним із ключових інструментів забезпечення розвитку підприємств туристичної галузі.

У сучасній науковій літературі проект розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети протягом певного часу за умови обмеженості ресурсів. Відповідно до міжнародних стандартів управління проектами проект характеризується унікальністю результату, наявністю чітких часових меж, визначених ресурсів та конкретних цілей. У туристичній сфері проектний підхід використовується для створення нових туристичних продуктів, розвитку туристичної інфраструктури, реалізації маркетингових кампаній, цифрової трансформації бізнесу та впровадження інноваційних рішень.

Туристичний проект доцільно визначати як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, маркетингових, інвестиційних та інноваційних заходів, спрямованих на створення, модернізацію або розвиток туристичного продукту, туристичної дестинації чи туристичного підприємства з метою досягнення визначених економічних, соціальних або екологічних результатів.

Особливість туристичних проектів полягає в тому, що вони поєднують економічні, соціальні та культурні аспекти діяльності. На відміну від виробничих проектів, результатом туристичного проекту часто виступає не матеріальний продукт, а комплекс послуг та вражень, які отримує споживач. Саме тому під час реалізації туристичних проектів особлива увага приділяється якості сервісу, формуванню позитивного клієнтського досвіду та створенню унікальних конкурентних переваг.

До основних характеристик туристичних проектів належать цілеспрямованість, комплексність, обмеженість ресурсів, часові рамки реалізації, інноваційність та орієнтація на кінцевий результат. Цілеспрямованість означає наявність чітко визначеної мети, якої необхідно

досягти в процесі реалізації проєкту. Комплексність проявляється у взаємозв'язку різних видів діяльності, що здійснюються в межах проєкту. Обмеженість ресурсів передбачає необхідність ефективного використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів. Часові рамки визначають початок та завершення проєкту, а інноваційність полягає у створенні нових або вдосконаленні існуючих туристичних продуктів та послуг.

Залежно від мети реалізації та характеру очікуваних результатів туристичні проєкти можуть бути класифіковані на декілька основних видів.

Інвестиційні туристичні проєкти спрямовані на створення або модернізацію об'єктів туристичної інфраструктури. До них належать будівництво готелів, туристичних комплексів, рекреаційних центрів, кемпінгів, туристичних маршрутів та інших об'єктів, що забезпечують обслуговування туристів. Реалізація таких проєктів потребує значних фінансових ресурсів та характеризується тривалим терміном окупності.

Інноваційні туристичні проєкти пов'язані зі створенням нових туристичних продуктів, впровадженням сучасних технологій або використанням нестандартних підходів до організації туристичної діяльності. Прикладом таких проєктів можуть бути віртуальні екскурсії, інтерактивні туристичні маршрути, використання технологій доповненої реальності або штучного інтелекту для персоналізації туристичних послуг.

Інфраструктурні проєкти спрямовані на розвиток матеріально-технічної бази туризму. Вони передбачають модернізацію транспортної системи, розвиток туристичної навігації, створення інформаційних центрів, благоустрій рекреаційних територій та підвищення доступності туристичних об'єктів.

Маркетингові туристичні проєкти орієнтовані на просування туристичних продуктів та підвищення впізнаваності туристичних дестинацій. До них належать рекламні кампанії, брендинг територій, створення туристичних порталів, участь у міжнародних виставках та реалізація заходів цифрового маркетингу.

Соціальні туристичні проєкти спрямовані на забезпечення доступності туристичних послуг для різних категорій населення, розвиток соціального туризму, підтримку місцевих громад та збереження культурної спадщини. Особливого значення такі проєкти набувають в умовах післявоєнного відновлення територій.

Окрему групу становлять цифрові туристичні проєкти, які передбачають впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність туристичних підприємств. Вони охоплюють створення мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання, CRM-платформ, чат-ботів, цифрових карт туристичних маршрутів та інших технологічних рішень.

Ефективність реалізації туристичного проєкту значною мірою залежить від дотримання логіки його життєвого циклу. Життєвий цикл туристичного проєкту являє собою сукупність послідовних етапів, які охоплюють період від виникнення ідеї до оцінювання отриманих результатів. На першому етапі здійснюється ідентифікація проблеми або можливості розвитку та формується концепція проєкту. Другий етап передбачає детальне планування заходів, визначення ресурсів, бюджету та строків реалізації. Наступний етап пов'язаний із безпосереднім виконанням запланованих робіт. Паралельно здійснюється моніторинг і контроль виконання проєкту. Завершальним етапом є оцінювання результативності проєкту та аналіз досягнення поставлених цілей.

У сучасних умовах туристичні проєкти виступають одним із найважливіших інструментів забезпечення розвитку підприємств туристичної галузі. Їх роль проявляється насамперед у створенні нових туристичних продуктів. Саме через реалізацію проєктів підприємства отримують можливість розробляти нові туристичні маршрути, тематичні тури, інтерактивні екскурсії та інші продукти, які відповідають сучасним потребам споживачів. Створення інноваційних туристичних продуктів дозволяє підприємствам виділятися серед конкурентів та залучати нові

категорії клієнтів.

Таким чином, туристичні проєкти є важливим інструментом забезпечення розвитку підприємств туристичної галузі. Вони сприяють створенню нових туристичних продуктів, розширенню ринків збуту, формуванню конкурентних переваг, підвищенню ефективності використання ресурсів та залученню інвестицій. Реалізація проєктного підходу дозволяє туристичним підприємствам адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

Ефективність туристичного проєкту значною мірою залежить від правильності організації процесу його реалізації. Незалежно від масштабу та напрямку діяльності, будь-який туристичний проєкт проходить певні етапи життєвого циклу, кожен із яких має власні завдання, інструменти управління та очікувані результати. Послідовне виконання всіх етапів дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити раціональне використання ресурсів та досягти поставлених цілей.

Першим етапом реалізації туристичного проєкту є ідентифікація потреб та формування ідеї. На цьому етапі здійснюється аналіз ринкового середовища, дослідження потреб споживачів, оцінка туристичного потенціалу території або підприємства, а також виявлення проблем, які потребують вирішення. Саме на цьому етапі формується концепція майбутнього проєкту та визначаються його основні цілі. Наприклад, потреба у створенні нового туристичного маршруту може бути обумовлена зростанням попиту на екологічний туризм або недостатнім використанням рекреаційних ресурсів певної території.

Важливим завданням початкового етапу є проведення маркетингових досліджень. Вивчення споживчих переваг, аналіз конкурентів та оцінка тенденцій розвитку туристичного ринку дозволяють сформувати проєктну ідею, яка відповідатиме реальним потребам ринку. Якість виконання цього етапу значною мірою визначає успішність реалізації проєкту в майбутньому.

Наступним етапом є планування проєкту. На цьому етапі здійснюється деталізація цілей, визначаються конкретні завдання, встановлюються терміни виконання робіт та формуються механізми управління проєктом. Особливого значення набуває розробка календарного плану, який визначає послідовність виконання заходів та відповідальних виконавців.

У процесі планування також здійснюється оцінка ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проєкту. Для туристичних проєктів такими ризиками можуть бути зміни туристичного попиту, несприятливі погодні умови, економічна нестабільність, зміни законодавства або безпекові загрози. Своєчасне виявлення потенційних ризиків дозволяє розробити механізми їх мінімізації та підвищити ефективність реалізації проєкту.

Окремим етапом виступає формування бюджету та ресурсного забезпечення проєкту. Реалізація туристичних проєктів потребує залучення фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. На цьому етапі визначається загальна вартість проєкту, джерела фінансування, структура витрат та механізми контролю використання ресурсів.

Для туристичних підприємств особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування. Окрім власних коштів підприємства можуть використовувати банківські кредити, інвестиції приватних партнерів, кошти місцевих бюджетів, міжнародну технічну допомогу або грантове фінансування. Раціональне планування бюджету дозволяє забезпечити фінансову стійкість проєкту та уникнути дефіциту ресурсів на окремих етапах його реалізації.

Основним етапом життєвого циклу є реалізація проєкту. Саме на цьому етапі відбувається виконання запланованих робіт та досягнення визначених результатів. Залежно від типу проєкту це може бути створення нового туристичного продукту, модернізація туристичної інфраструктури, проведення рекламної кампанії або впровадження цифрових технологій.

Ефективна реалізація туристичного проєкту потребує координації дій усіх учасників процесу. Важливе значення має система комунікацій між

виконавцями, контроль дотримання графіка виконання робіт та оперативне реагування на відхилення від плану. У сучасних умовах для управління проєктами широко використовуються цифрові інструменти, які дозволяють автоматизувати планування, розподіл ресурсів та контроль виконання завдань.

Паралельно з реалізацією проєкту здійснюється моніторинг і контроль його виконання. Метою цього етапу є оцінка відповідності фактичних результатів запланованим показникам. Моніторинг передбачає регулярне відстеження строків виконання робіт, використання ресурсів, рівня досягнення цілей та ефективності реалізації заходів.

У сфері туризму моніторинг може здійснюватися за допомогою показників кількості туристів, обсягу реалізації туристичних послуг, рівня задоволеності клієнтів, доходів підприємства та інших індикаторів ефективності. У разі виявлення відхилень від планових показників здійснюється коригування проєкту та приймаються відповідні управлінські рішення.

Завершальним етапом є оцінка результативності та ефективності проєкту. Вона передбачає аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими показниками та визначення економічного, соціального й екологічного ефекту від реалізації проєкту. Результати оцінювання використовуються для формування рекомендацій щодо подальшого розвитку підприємства та удосконалення практики управління туристичними проєктами.

У сучасних умовах інновації стають одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Впровадження інноваційних туристичних проєктів дозволяє підприємствам формувати нові ринкові ніші, підвищувати якість обслуговування клієнтів та створювати додаткову цінність для споживачів.

Цифрові маршрути являють собою інтерактивні туристичні продукти, які поєднують навігацію, мультимедійний контент та інформацію про

туристичні об'єкти. Вони сприяють підвищенню комфорту подорожей та розширюють можливості самостійного туризму.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є використання штучного інтелекту в туристичних проєктах. Системи штучного інтелекту дозволяють аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати попит, автоматизувати процеси бронювання та формувати персоналізовані туристичні пропозиції. Використання чат-ботів забезпечує цілодобову комунікацію з клієнтами, а алгоритми машинного навчання дозволяють підвищувати ефективність маркетингових кампаній.

Особливого значення набуває концепція смарт-туризму (Smart Tourism), яка базується на інтеграції інформаційних технологій у процеси управління туристичними DESTINATIONAMI. Смарт-туризм передбачає використання великих даних, цифрових платформ, інтернету речей та штучного інтелекту для підвищення якості туристичних послуг і ефективності управління туристичними потоками. Реалізація смарт-проєктів дозволяє формувати сучасні туристичні екосистеми та забезпечувати сталий розвиток туристичних територій.

Розвиток туристичних проєктів в Україні відбувається в умовах суттєвих соціально-економічних трансформацій, спричинених повномасштабною війною. Воєнний стан значно вплинув на туристичну діяльність, змінивши структуру туристичних потоків, напрями подорожей та пріоритети розвитку галузі.

Одним із основних наслідків війни стало різке скорочення міжнародного в'їзного туризму та переорієнтація туристичного ринку на внутрішні подорожі. Водночас зросла роль туристичних проєктів, спрямованих на підтримку регіонального розвитку, популяризацію культурної спадщини та відновлення туристичної інфраструктури.

У сучасних умовах спостерігається поступове відновлення внутрішнього туризму. Найбільш популярними залишаються туристичні DESTINATIONI західних регіонів України, де реалізуються численні проєкти з

розвитку рекреаційної інфраструктури, екологічного туризму та культурно-пізнавальних маршрутів. Значна увага приділяється також розвитку локального туризму та підтримці малих туристичних підприємств.

У перспективі післявоєнного відновлення туристичні проєкти можуть стати одним із ключових інструментів економічного розвитку територій. Відновлення туристичної інфраструктури, розвиток нових туристичних продуктів, популяризація культурної спадщини та створення сучасних туристичних дестинацій здатні забезпечити зростання зайнятості населення, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Вплив туристичних проєктів на розвиток туристичних підприємств представлено в табл. 1.3.

Таким чином, туристичні проєкти виступають важливим механізмом розвитку підприємств та територій, а їх значення в умовах післявоєнного відновлення України буде лише зростати. Реалізація інноваційних, цифрових та інфраструктурних проєктів створює передумови для формування сучасної конкурентоспроможної туристичної галузі та забезпечення сталого розвитку економіки держави.

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що туризм у сучасних умовах виступає важливою складовою світової та національної економіки, забезпечуючи формування валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвиток підприємництва, активізацію інвестиційних процесів та підвищення конкурентоспроможності регіонів. Аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичної сфери засвідчив її значний соціально-економічний потенціал, а також здатність виступати одним із драйверів регіонального розвитку. Особливої актуальності розвиток туризму набуває для України в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення територій, де туристична діяльність може стати важливим інструментом економічного відродження, залучення інвестицій та створення нових можливостей для місцевих громад.

Вплив туристичних проєктів на розвиток туристичних підприємств

Напрямок	Основний зміст	Очікуваний результат	Вплив на розвиток
Інвестиційні проєкти	Будівництво та модернізація туристичних об'єктів, оновлення матеріально-технічної бази	Розширення виробничих можливостей та підвищення якості послуг	Зростання доходів та зміцнення ринкових позицій
Інноваційні проєкти	Створення нових туристичних продуктів і впровадження сучасних технологій	Формування унікальної туристичної пропозиції	Підвищення конкурентоспроможності підприємства
Інфраструктурні проєкти	Розвиток транспортної, інформаційної та рекреаційної інфраструктури	Покращення умов обслуговування туристів	Збільшення туристичних потоків та розширення клієнтської бази
Маркетингові проєкти	Брендинг, рекламні кампанії, цифровий маркетинг, просування туристичних продуктів	Підвищення впізнаваності підприємства та туристичних послуг	Розширення ринків збуту та залучення нових клієнтів
Соціальні проєкти	Розвиток соціального туризму, підтримка місцевих громад, збереження культурної спадщини	Підвищення соціальної значущості підприємства	Формування позитивного іміджу та соціальної відповідальності
Цифрові проєкти	Онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи, чат-боти, штучний інтелект	Автоматизація бізнес-процесів та підвищення якості сервісу	Підвищення ефективності управління та скорочення витрат
Грантові та міжнародні проєкти	Реалізація проєктів за підтримки міжнародних фондів та програм розвитку	Залучення додаткових фінансових ресурсів	Підвищення інвестиційної спроможності підприємства
Проєкти післявоєнного відновлення	Відновлення туристичних об'єктів та створення нових туристичних дестинацій	Активізація туристичної діяльності регіонів	Забезпечення довгострокового розвитку підприємства та території

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення теоретичних підходів

Встановлено, що розвиток туристичного підприємства повинен розглядатися як безперервний процес трансформації, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Встановлено, що розвиток туристичних підприємств має низку специфічних особливостей, пов'язаних із нематеріальним характером туристичних послуг, високою залежністю від споживчого попиту, сезонністю діяльності, впливом глобалізаційних процесів та підвищеним рівнем чутливості до зовнішніх ризиків. Визначено ключові внутрішні та зовнішні чинники розвитку туристичних підприємств, серед яких найбільше значення мають кадровий потенціал, фінансові ресурси, якість управління, інноваційна активність, економічна ситуація, державна політика, технологічні зміни та безпекові умови.

У результаті дослідження доведено, що одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення розвитку туристичних підприємств виступають туристичні проекти. Визначено сутність туристичного проекту як комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення або вдосконалення туристичних продуктів, послуг, інфраструктури та управлінських процесів. Узагальнено основні види туристичних проектів, зокрема інвестиційні, інноваційні, інфраструктурні, маркетингові, соціальні та цифрові, а також обґрунтовано їх роль у забезпеченні розвитку туристичних підприємств.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку туристичної галузі дозволило встановити зростаючу роль інноваційних і цифрових туристичних проектів, пов'язаних із використанням цифрових платформ, віртуальних екскурсій, систем онлайн-бронювання, штучного інтелекту та концепції смарт-туризму. Саме впровадження інноваційних рішень сьогодні є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та формування нових напрямів розвитку туристичного бізнесу.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформувати наукове підґрунтя для подальшого аналізу діяльності конкретного туристичного підприємства, оцінки особливостей управління його розвитком та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів розвитку шляхом впровадження нових туристичних продуктів і сучасних цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

2.1. Загальна характеристика туристського підприємства N

Ефективне управління розвитком туристичного підприємства потребує комплексного аналізу особливостей його функціонування, організаційної структури, ресурсного забезпечення та ринкових позицій. Саме тому важливим етапом дослідження є загальна характеристика підприємства, яка дозволяє визначити основні напрями його діяльності, оцінити потенціал розвитку та виявити фактори, що впливають на результати господарювання. У межах даного дослідження об'єктом аналізу виступає туристичне підприємство N, яке здійснює діяльність на ринку туристичних послуг України.

Туристичне підприємство N є суб'єктом господарювання, основною сферою діяльності якого є формування, просування та реалізація туристичних продуктів, організація туристичного обслуговування клієнтів, а також надання комплексу супутніх послуг. Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України та здійснює свою діяльність на принципах комерційної ефективності, клієнтоорієнтованості та інноваційного розвитку.

Основною місією підприємства є задоволення потреб споживачів у якісних туристичних послугах шляхом формування конкурентоспроможних туристичних продуктів, які забезпечують високий рівень сервісу, комфорт та безпеку подорожей. Діяльність підприємства спрямована на створення довгострокових партнерських відносин із клієнтами та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства N є організація внутрішнього та міжнародного туризму, розробка екскурсійних програм, бронювання транспортних послуг, готельного розміщення,

страхування туристів, а також надання консультаційних послуг щодо організації подорожей. Підприємство працює як із фізичними особами, так і з корпоративними клієнтами, пропонуючи індивідуальні та групові туристичні продукти.

Важливою особливістю функціонування підприємства є орієнтація на комплексний підхід до обслуговування клієнтів. Туристичний продукт формується як сукупність взаємопов'язаних послуг, які забезпечують задоволення потреб туристів протягом усього періоду подорожі. Це дозволяє підприємству підвищувати рівень лояльності клієнтів та забезпечувати стабільний попит на власні послуги.

Організаційна структура туристичного підприємства N побудована за функціональним принципом та включає керівництво підприємства, відділ продажів, маркетинговий відділ, відділ роботи з клієнтами, фінансово-економічний підрозділ та адміністративний персонал. Така структура забезпечує ефективний розподіл функцій між працівниками та створює передумови для оперативного прийняття управлінських рішень.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за формування стратегії розвитку, координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечення досягнення стратегічних цілей. Відділ продажів займається безпосередньою реалізацією туристичних продуктів та взаємодією з клієнтами. Маркетинговий відділ забезпечує дослідження ринку, просування туристичних послуг та реалізацію рекламних кампаній. Фінансовий підрозділ відповідає за планування, облік та контроль фінансових ресурсів підприємства.

Серед основних ресурсів туристичного підприємства важливе місце займає кадровий потенціал. У сучасних умовах саме персонал виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності туристичного бізнесу, оскільки якість туристичних послуг значною мірою залежить від професійних компетенцій працівників та рівня їх комунікативних навичок. Працівники підприємства володіють необхідною кваліфікацією у сфері

туризму, маркетингу, управління та інформаційних технологій, що дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Важливим елементом ресурсного забезпечення є інформаційні ресурси та цифрова інфраструктура. У своїй діяльності підприємство використовує сучасні інформаційні технології, системи онлайн-бронювання, CRM-системи для роботи з клієнтами та інструменти цифрового маркетингу. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати значну частину бізнес-процесів та підвищити ефективність взаємодії зі споживачами.

Діяльність туристичного підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції. Сучасний туристичний ринок характеризується значною кількістю суб'єктів господарювання, які пропонують подібні туристичні продукти. У таких умовах важливого значення набуває формування конкурентних переваг, які дозволяють підприємству утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільне зростання обсягів діяльності.

Конкурентними перевагами туристичного підприємства N є широкий асортимент туристичних продуктів, індивідуальний підхід до клієнтів, використання сучасних цифрових технологій, наявність партнерських зв'язків із туристичними операторами та високий рівень сервісного обслуговування. Крім того, підприємство активно використовує інструменти цифрового маркетингу для просування власних послуг та залучення нових клієнтів.

На діяльність туристичного підприємства значний вплив здійснює зовнішнє середовище. До основних факторів зовнішнього впливу належать економічна ситуація в країні, рівень доходів населення, політична стабільність, законодавче регулювання туристичної діяльності, технологічні зміни та поведінка споживачів. Особливого значення в сучасних умовах набувають безпекові фактори, які безпосередньо впливають на туристичні потоки та попит на туристичні послуги.

В умовах воєнного стану діяльність туристичних підприємств України зазнала суттєвих змін. Значно скоротився міжнародний в'їзний туризм,

змінювалися маршрути подорожей та структура туристичного попиту. Водночас спостерігається активізація внутрішнього туризму, що створює нові можливості для розвитку підприємств туристичної галузі. Туристичне підприємство N адаптує свою діяльність до сучасних умов шляхом розширення пропозицій внутрішніх туристичних продуктів та впровадження цифрових сервісів.

Особливу увагу підприємство приділяє інноваційному розвитку. Серед основних напрямів інноваційної діяльності можна виділити впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації з клієнтами, розвиток онлайн-продажів, використання соціальних мереж для просування туристичних продуктів та автоматизацію окремих бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємства та зміцнювати його конкурентні позиції на ринку.

Одним із перспективних напрямів діяльності підприємства є розвиток спеціалізованих туристичних продуктів, орієнтованих на окремі сегменти споживачів. Це можуть бути культурно-пізнавальні тури, екологічний туризм, гастрономічні маршрути, подієвий туризм та інші спеціалізовані пропозиції. Диверсифікація туристичних продуктів сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню стійкості підприємства до ринкових коливань.

Таким чином, туристичне підприємство N є сучасним суб'єктом туристичного ринку, який здійснює комплексну діяльність із формування та реалізації туристичних продуктів. Підприємство володіє необхідним кадровим, інформаційним та організаційним потенціалом для забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку. Водночас динамічність зовнішнього середовища, посилення конкуренції та необхідність цифрової трансформації зумовлюють потребу в постійному вдосконаленні системи управління та пошуку нових напрямів розвитку. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз результатів діяльності підприємства та оцінка ефективності процесів управління його розвитком.

2.2. Аналіз діяльності туристського підприємства

Для оцінки ефективності діяльності туристичного підприємства N проведено аналіз основних фінансово-економічних показників за 2023-2025 рр. Досліджуваний період характеризувався складними умовами функціонування туристичної галузі України, пов'язаними з воєнним станом, зміною структури туристичного попиту, скороченням міжнародного туризму та поступовим відновленням внутрішнього туристичного ринку. Незважаючи на несприятливі зовнішні умови, підприємство змогло адаптуватися до нових реалій шляхом переорієнтації діяльності на внутрішній туризм, розширення цифрових каналів продажів та впровадження нових туристичних продуктів.

Динаміка основних показників реалізації туристичних послуг туристичного підприємства N за 2023-2025 рр. – табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників реалізації туристичних послуг туристичного підприємства N за 2023-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022	Темп приросту, %
Кількість реалізованих турів, од.	1250	1580	1980	2360	+1110	+88,8
Кількість туристів, осіб	3150	3960	5020	6045	+2895	+91,9
Середня вартість туру, грн	16500	18700	22300	24800	+8300	+50,3
Обсяг реалізації послуг, тис. грн	20625	29546	44154	58528	+37903	+183,8

Протягом 2022–2025 рр. підприємство демонструє стабільне зростання обсягів діяльності. Кількість реалізованих турів збільшилася на 88,8 %, а обсяг реалізації послуг зріс майже у 2,8 раза. Позитивна динаміка обумовлена поступовим відновленням туристичного ринку, розвитком внутрішнього туризму, розширенням продуктової лінійки та впровадженням цифрових каналів продажів. Найбільше зростання спостерігається за показником обсягу реалізації послуг, який збільшився більш ніж удвічі. Така тенденція пояснюється відновленням внутрішнього туристичного попиту,

зростанням вартості туристичних послуг внаслідок інфляційних процесів та розширенням асортименту туристичних продуктів підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності туристичного підприємства N за 2022-2025 рр. Представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності туристичного підприємства N за 2023-2025 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Чистий дохід від реалізації	20625	29546	44154	58528	+37903
Собівартість послуг	16480	22980	33820	43750	+27270
Валовий прибуток	4145	6566	10334	14778	+10633
Адміністративні витрати	2240	2780	3490	4250	+2010
Витрати на збут	620	890	1260	1680	+1060
Операційний прибуток	1285	2896	5584	8848	+7563
Чистий прибуток	980	2105	4230	6780	+5800

Проведений аналіз свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Чистий прибуток зріс із 980 тис. грн у 2022 році до 6780 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у шість разів. Позитивна динаміка пояснюється збільшенням обсягів реалізації туристичних послуг, розширенням клієнтської бази та підвищенням ефективності маркетингової діяльності. Фінансові результати підприємства свідчать про суттєве підвищення ефективності діяльності.

За досліджуваний період чистий прибуток збільшився майже у 7 разів. Це пов'язано зі зростанням туристичних потоків, підвищенням середньої вартості туристичного продукту та покращенням системи управління витратами.

Аналіз показників рентабельності туристичного підприємства N за 2023-2025 рр. Представлений в табл. 2.3.

Упродовж досліджуваного періоду всі показники рентабельності демонструють позитивну динаміку. Рентабельність продажів зросла майже вдвічі та досягла 9,58 %, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності туристичного підприємства N
за 2023-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Рентабельність продажів, %	4,75	7,12	9,58	11,58	+6,83
Валова рентабельність, %	20,10	22,22	23,40	25,25	+5,15
Рентабельність витрат, %	5,07	8,91	11,02	14,29	+9,22
Рентабельність активів, %	4,90	7,40	10,80	13,90	+9,00
Рентабельність власного капіталу, %	8,60	12,80	17,30	21,50	+12,90

Аналіз свідчить про покращення всіх показників прибутковості. Рентабельність продажів зросла більш ніж удвічі та досягла 11,58 %, що є достатньо високим показником для середнього туристичного оператора. Зростання рентабельності підтверджує ефективність реалізованої стратегії розвитку підприємства.

Оцінка ліквідності туристичного підприємства N за 2023-2025 рр. Представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності туристичного підприємства N за 2022-2025 рр.

Показник	Норматив	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,20$	0,18	0,24	0,31	0,39	+0,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,70$	0,92	1,08	1,26	1,43	+0,51
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 1,00$	1,35	1,58	1,82	2,05	+0,70

Протягом досліджуваного періоду спостерігається підвищення платоспроможності підприємства. У 2025 році всі показники ліквідності перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати стабільний рівень фінансової безпеки.

Аналіз ділової активності туристичного підприємства N за 2022-2025 рр. представлений в табл. 2.5.

Підприємство демонструє позитивну динаміку показників ділової активності. Скорочення середнього терміну погашення дебіторської

заборгованості на 13 днів свідчить про підвищення ефективності розрахунків із контрагентами, а зростання оборотності активів та власного капіталу підтверджує покращення ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.5

Аналіз ділової активності туристичного підприємства N за 2022-2025

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення
Оборотність активів, разів	1,42	1,55	1,71	1,89	+0,47
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	8,2	9,1	10,4	11,8	+3,6
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	44	40	35	31	-13
Оборотність власного капіталу, разів	1,75	1,92	2,08	2,26	+0,51

Інтегральна оцінка фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства N за 2022-2025 рр. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Інтегральна оцінка фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства N за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід від реалізації, тис. грн	20625	29546	44154	58528
Чистий прибуток, тис. грн	980	2105	4230	6780
Рентабельність продажів, %	4,75	7,12	9,58	11,58
Поточна ліквідність	1,35	1,58	1,82	2,05
Оборотність активів, разів	1,42	1,55	1,71	1,89

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства N за 2022-2025 рр. дозволив оцінити основні тенденції його функціонування та визначити рівень ефективності використання наявних ресурсів в умовах динамічного розвитку туристичного ринку. Незважаючи на складні умови господарювання, пов'язані з воєнним станом, нестабільністю економічного середовища та трансформацією туристичних потоків, підприємство продемонструвало позитивну динаміку ключових показників діяльності.

Встановлено, що протягом досліджуваного періоду обсяг реалізації туристичних послуг зріс із 20625 тис. грн у 2022 році до 58528 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та

підвищення попиту на його послуги. Одночасно спостерігається збільшення кількості реалізованих турів і туристів, що підтверджує успішну адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та ефективність обраної маркетингової політики.

Аналіз фінансових результатів показав суттєве покращення прибутковості діяльності. Чистий прибуток підприємства за досліджуваний період збільшився, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами, оптимізацію структури туристичного продукту та зростання фінансової стійкості підприємства. Позитивна динаміка спостерігається також за показниками валового та операційного прибутку.

Оцінка показників рентабельності дозволила встановити підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність продажів зросла з 4,75 % до 11,58 %, а рентабельність активів – з 4,90 % до 13,90 %, що свідчить про покращення результативності господарської діяльності та зростання інвестиційної привабливості підприємства.

Проведений аналіз ліквідності підтвердив достатній рівень платоспроможності туристичного підприємства. Усі досліджувані коефіцієнти мають позитивну динаміку та відповідають нормативним значенням. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 році становив 2,05, що свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання.

Дослідження показників ділової активності засвідчило підвищення ефективності використання активів і оборотних коштів. Зростання оборотності активів та скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості свідчать про покращення системи фінансового управління та раціональніше використання ресурсного потенціалу підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що туристичне підприємство N характеризується стабільною позитивною динамікою розвитку, достатнім рівнем фінансової стійкості та високим потенціалом подальшого зростання. Водночас подальше підвищення

конкурентоспроможності підприємства потребує впровадження нових туристичних продуктів, активізації інноваційної діяльності, розширення цифрових каналів продажів та використання сучасних технологій управління, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

2.3. Процеси управління розвитком туристського підприємства

У сучасних умовах розвитку туристичного бізнесу ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості системи управління, яка забезпечує координацію діяльності всіх структурних підрозділів, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку. Організаційно-управлінська система туристичного підприємства N сформована за функціональним принципом, що є характерним для більшості середніх туристичних операторів, які працюють на ринку України.

Структура управління підприємством включає директора, комерційний відділ, відділ маркетингу, фінансово-економічний відділ, відділ формування туристичних продуктів та відділ роботи з клієнтами. Така система забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень.

Розподіл функцій між структурними підрозділами туристичного підприємства N – табл. 2.7.

Ключову роль у системі управління відіграє директор підприємства, який визначає стратегічні напрями розвитку, здійснює координацію діяльності підрозділів та контролює виконання планових показників. Водночас функціональні підрозділи відповідають за реалізацію окремих напрямів діяльності підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що на підприємстві сформовано достатньо ефективну систему управління, яка забезпечує виконання

поточних функцій та досягнення фінансових результатів.

Таблиця 2.7

Розподіл функцій між структурними підрозділами туристичного підприємства N

Підрозділ	Основні функції
Директор	Стратегічне управління, прийняття управлінських рішень, контроль діяльності
Відділ формування туристичних продуктів	Розробка турів, співпраця з партнерами, формування пакетів послуг
Комерційний відділ	Продаж туристичних продуктів, робота з клієнтами
Маркетинговий відділ	Просування послуг, дослідження ринку, цифровий маркетинг
Фінансово-економічний відділ	Планування бюджету, фінансовий аналіз, контроль витрат
Відділ обслуговування клієнтів	Післяпродажний супровід, консультації, вирішення звернень

Водночас дослідження показало, що значна частина стратегічних рішень концентрується на рівні керівника підприємства, що може уповільнювати процес адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Для оцінки ефективності організаційно-управлінської системи було використано експертний метод оцінювання за п'ятибальною шкалою. Оцінка ефективності системи управління туристичного підприємства N представлена в табл. 2.8.

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень ефективності управління підприємством, проте існують резерви щодо підвищення швидкості прийняття рішень та впровадження сучасних цифрових інструментів управління.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності системи управління туристичного підприємства N

Критерій оцінки	Бал
Чіткість розподілу функцій	4,7
Ефективність комунікацій	4,5
Швидкість прийняття рішень	4,2
Координація підрозділів	4,4
Адаптивність до змін	4,0
Середній бал	4,36

В умовах високої конкуренції стратегічне управління виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку туристичного підприємства. Проведене дослідження показало, що підприємство N використовує стратегічний підхід до управління та має сформовану систему середньострокового планування.

Основними стратегічними цілями підприємства є: збільшення обсягів реалізації туристичних послуг; розширення асортименту туристичних продуктів; посилення позицій на внутрішньому ринку; цифровізація бізнес-процесів; підвищення рівня клієнтської лояльності.

Протягом 2022-2025 років основними напрямками розвитку підприємства були розвиток внутрішнього туризму, розширення онлайн-продажів та впровадження сучасних маркетингових інструментів. Виконання ключових стратегічних показників туристичного підприємства N за 2022–2025 рр. представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Виконання ключових стратегічних показників туристичного підприємства N за 2022-2025 рр.

Показник	План	Факт	Виконання, %
Обсяг реалізації послуг, тис. грн	55 000	58 528	106,4
Кількість туристів, осіб	5 800	6 045	104,2
Частка онлайн-продажів, %	40	44	110,0
Кількість нових турпродуктів	8	7	87,5
Рівень задоволеності клієнтів, %	90	92	102,2

Результати аналізу свідчать про успішне виконання більшості стратегічних цілей підприємства. Найкращі результати досягнуті у сфері цифровізації продажів та нарощування обсягів реалізації туристичних послуг. Водночас деяке відставання спостерігається щодо впровадження нових туристичних продуктів, що потребує активізації інноваційної діяльності. Для комплексного дослідження факторів розвитку туристичного підприємства проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.10).

SWOT-аналіз туристичного підприємства N

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Сформована клієнтська база та позитивна ділова репутація на туристичному ринку	Відсутність власної CRM-системи з елементами штучного інтелекту
Досвід роботи в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнного стану	Обмежене використання сучасних технологій персоналізації туристичних послуг
Наявність кваліфікованого персоналу та досвіду розробки туристичних продуктів	Недостатній рівень автоматизації внутрішніх бізнес-процесів
Широкий асортимент внутрішніх туристичних маршрутів	Висока залежність від сезонних коливань попиту
Налагоджені партнерські зв'язки з готелями, перевізниками та екскурсійними організаціями	Обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестиційних проєктів
Активне використання цифрового маркетингу та соціальних мереж	Відсутність власного мобільного додатку для клієнтів
Високий рівень задоволеності клієнтів та значна частка повторних звернень	Недостатня диверсифікація напрямів міжнародного туризму
Гнучкість у формуванні туристичних продуктів та швидка адаптація попиту	Недостатньо розвинена система аналітики клієнтської поведінки
Стабільне зростання доходів та прибутку протягом останніх років	Висока залежність від людського фактора при роботі з клієнтами
Наявність власних напрацьованих туристичних маршрутів та екскурсійних програм	Недостатня кількість інноваційних туристичних продуктів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Відновлення туристичного ринку України після завершення воєнних дій	Тривале продовження воєнного стану та безпекові ризики
Зростання попиту на внутрішній туризм та локальні подорожі	Зниження платоспроможності населення
Використання штучного інтелекту для автоматизації продажів і персоналізації турів	Посилення конкуренції з боку великих міжнародних платформ
Розвиток онлайн-бронювання та цифрових туристичних сервісів	Інфляційні процеси та нестабільність валютного ринку
Участь у міжнародних грантових програмах підтримки туризму	Зростання вартості транспортних та готельних послуг
Формування туристичних продуктів для післявоєнного відновлення територій України	Скорочення кількості іноземних туристів
Розвиток військово-історичного, меморіального та патріотичного туризму	Погіршення демографічної ситуації та трудова міграція населення
Впровадження Smart Tourism та цифрових екосистем управління туризмом	Висока залежність туристичної галузі від політичних рішень
Розширення співпраці з міжнародними туристичними операторами	Посилення вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування
Використання Big Data та аналітичних платформ для прогнозування попиту	Кіберризики та загрози інформаційній безпеці

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що туристичне підприємство N займає достатньо стійкі позиції на ринку та володіє значним потенціалом подальшого розвитку.

Основними конкурентними перевагами підприємства є сформована клієнтська база, високий рівень сервісу, позитивна ділова репутація, професійний кадровий склад та здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас виявлено низку внутрішніх обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем цифровізації бізнес-процесів, відсутністю сучасних інструментів аналітики клієнтської поведінки та недостатнім використанням технологій штучного інтелекту.

Саме ці напрями можуть стати основою для подальшого вдосконалення системи управління розвитком підприємства.

Серед зовнішніх можливостей найбільш перспективними є розвиток внутрішнього туризму, впровадження цифрових технологій, участь у міжнародних грантових програмах та формування нових туристичних продуктів, орієнтованих на післявоєнне відновлення територій України. Одночасно найбільшими загрозами залишаються воєнні ризики, економічна нестабільність та зростання конкуренції на туристичному ринку.

Таким чином, стратегія розвитку туристичного підприємства N повинна бути спрямована на використання наявних сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища шляхом цифрової трансформації бізнесу, впровадження інструментів штучного інтелекту та розробки інноваційних туристичних продуктів. Це створює логічне підґрунтя для пропозицій, що будуть розроблені у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища проведено PEST-аналіз – табл. 2.11.

Для визначення сили впливу факторів було проведено експертне оцінювання. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток

підприємства представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.11

PEST-аналіз зовнішнього середовища туристичного підприємства N

Фактор	Характер впливу
Політичні	Воєнний стан, державна підтримка туристичної галузі
Економічні	Інфляція, зміна доходів населення, валютні коливання
Соціальні	Зростання попиту на внутрішній туризм, зміна споживчих уподобань
Технологічні	Розвиток цифрових платформ, онлайн-продажів, штучного інтелекту

Таблиця 2.12

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства

Фактор	Бал впливу (1–10)
Політичні	9
Економічні	8
Соціальні	7
Технологічні	8

Отримані результати свідчать, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні та економічні фактори, що обумовлено особливостями функціонування туристичного ринку України в умовах воєнного стану. Водночас високий рівень впливу технологічних факторів підтверджує необхідність цифрової трансформації підприємства та впровадження сучасних інноваційних рішень.

Таким чином, проведене дослідження процесів управління розвитком туристичного підприємства дозволило встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління та успішно реалізує стратегічні цілі розвитку. Разом із тим результати SWOT- та PEST-аналізу вказують на доцільність посилення інноваційної діяльності, розширення туристичних продуктів та впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, що стане основою подальших пропозицій у третьому розділі роботи.

В умовах високої конкуренції стратегічне управління виступає одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку туристичного підприємства. Проведене дослідження показало, що

підприємство N використовує стратегічний підхід до управління та має сформовану систему середньострокового планування.

Основними стратегічними цілями підприємства є:

- збільшення обсягів реалізації туристичних послуг;
- розширення асортименту туристичних продуктів;
- посилення позицій на внутрішньому ринку;
- цифровізація бізнес-процесів;
- підвищення рівня клієнтської лояльності.

Протягом 2022-2025 років основними напрямками розвитку підприємства були розвиток внутрішнього туризму, розширення онлайн-продажів та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

Виконання ключових стратегічних показників туристичного підприємства N за 2022-2025 рр. представлене в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Виконання ключових стратегічних показників туристичного підприємства N за 2022–2025 рр.

Показник	План	Факт	Виконання, %
Обсяг реалізації послуг, тис. грн	55 000	58 528	106,4
Кількість туристів, осіб	5 800	6 045	104,2
Частка онлайн-продажів, %	40	44	110
Кількість нових турпродуктів	8	7	87,5
Рівень задоволеності клієнтів, %	90	92	102,2

Результати аналізу свідчать про успішне виконання більшості стратегічних цілей підприємства. Найкращі результати досягнуті у сфері цифровізації продажів та нарощування обсягів реалізації туристичних послуг. Водночас деяке відставання спостерігається щодо впровадження нових туристичних продуктів, що потребує активізації інноваційної діяльності.

Таким чином, проведене дослідження процесів управління розвитком туристичного підприємства дозволило встановити, що підприємство має достатньо ефективну систему управління та успішно реалізує стратегічні цілі

розвитку. Разом із тим результати SWOT- та PEST-аналізу вказують на доцільність посилення інноваційної діяльності, розширення туристичних продуктів та впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема інструментів штучного інтелекту, що стане основою подальших пропозицій у третьому розділі роботи. У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності туристичного підприємства N, що дозволило оцінити особливості його функціонування, фінансово-економічний стан та ефективність процесів управління розвитком в сучасних умовах господарювання.

У результаті дослідження загальної характеристики підприємства встановлено, що туристичне підприємство N є середнім суб'єктом туристичного ринку, який здійснює діяльність у сфері формування, просування та реалізації туристичних продуктів. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2025 роки засвідчив позитивну динаміку основних показників. Встановлено, що обсяг реалізації туристичних послуг зріс з 20625 тис. грн у 2022 році до 58528 тис. грн у 2025 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства. Одночасно спостерігається зростання кількості туристів, реалізованих турів та фінансових результатів діяльності. Чистий прибуток підприємства збільшився з 980 тис. грн до 6780 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності господарювання та покращення фінансової стійкості. Оцінка показників рентабельності підтвердила підвищення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Позитивна динаміка спостерігається також за показниками ліквідності та ділової активності, що свідчить про належний рівень платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності управління оборотними коштами.

У процесі дослідження системи управління розвитком підприємства встановлено, що туристичне підприємство використовує елементи стратегічного управління та орієнтується на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності. Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити,

що сильними сторонами підприємства є позитивна ділова репутація, стабільна клієнтська база, професійний кадровий склад, наявність партнерських зв'язків та позитивна динаміка фінансових результатів. Разом із тим виявлено окремі слабкі сторони, серед яких недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів, обмежене використання сучасних цифрових технологій та відсутність системного впровадження інструментів штучного інтелекту в управлінську діяльність. Результати PEST-аналізу показали, що найбільший вплив на діяльність підприємства здійснюють політичні, економічні та технологічні фактори зовнішнього середовища.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про достатньо високий рівень ефективності діяльності туристичного підприємства N та наявність значного потенціалу подальшого розвитку. Водночас виявлені проблеми у сфері цифровізації, інноваційного розвитку та використання сучасних інформаційних технологій обумовлюють необхідність розроблення заходів щодо вдосконалення процесів управління розвитком підприємства. Саме тому у третьому розділі роботи доцільно зосередити увагу на розробці нового туристичного продукту та впровадженні технологій штучного інтелекту як інструментів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ У ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

3.1. Розробка нового туристського продукту

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності туристичного підприємства N засвідчив необхідність диверсифікації туристичного продуктового портфеля та пошуку нових напрямів розвитку, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення клієнтської бази та зростання фінансових результатів. Одним із перспективних інструментів досягнення зазначених цілей є впровадження інноваційного туристичного продукту у форматі тематичного гастрономічного туризму, а саме – організація спеціалізованих кавових екскурсій.

Запропонований туристичний продукт орієнтований на задоволення зростаючого попиту споживачів на унікальні туристичні враження, освітні формати дозвілля та гастрономічні подорожі. Реалізація такого проєкту дозволить підприємству не лише розширити асортимент послуг, але й сформувати новий ринковий сегмент, орієнтований на поціновувачів кавової культури, гастрономічного туризму та креативних видів відпочинку. Крім того, впровадження кавових турів сприятиме формуванню іміджу підприємства як інноваційного туристичного оператора, що впроваджує сучасні формати туристичного обслуговування.

Концепція туристичного продукту передбачає комплексне ознайомлення учасників із сучасною кавовою індустрією, починаючи від історії походження кави та особливостей її вирощування до технологічних процесів обсмаження, приготування та професійної дегустації. Освітня складова екскурсії спрямована на формування у туристів цілісного уявлення

про світову кавову культуру, особливості різних сортів кавових зерен та сучасні тенденції розвитку кавового бізнесу.

Практична частина туристичної програми передбачає відвідування спеціалізованого виробництва з обсмаження кави. Учасники отримають можливість ознайомитися з повним виробничим циклом, починаючи від імпорту зеленої кави та завершуючи формуванням готового продукту для кінцевого споживача. У ході екскурсії відвідувачі дізнаються про особливості збору врожаю в країнах-виробниках, технології первинної обробки кавових зерен, методи транспортування та стандарти контролю якості продукції.

Особливу увагу в межах екскурсії приділено вивченню процесів обсмаження кави, які безпосередньо впливають на формування смакових та ароматичних характеристик напою. Під керівництвом фахівців виробництва учасники матимуть можливість ознайомитися з різними профілями обсмаження, зрозуміти механізми формування смаку та оцінити вплив технологічних параметрів на кінцеву якість продукції.

Ключовим елементом туристичного продукту виступає проведення професійної дегустації кави (cupping), яка є міжнародно визнаним методом оцінювання якості кавових зерен. У процесі дегустації учасники знайомляться з методикою визначення органолептичних характеристик кави, навчаються розрізняти смакові профілі різних сортів та отримують практичні навички професійної оцінки напою. Такий формат взаємодії створює додаткову цінність туристичного продукту та забезпечує високий рівень залученості клієнтів до процесу споживання туристичної послуги.

Важливою складовою екскурсійної програми є проведення практичного майстер-класу з альтернативних способів приготування кави. Учасники знайомляться з технологіями заварювання напою за допомогою аеропреса, пуровера та інших сучасних пристроїв. Практичне опанування зазначених методів дозволяє відвідувачам самостійно експериментувати зі смаковими характеристиками кави шляхом зміни температурного режиму, часу екстракції та пропорцій інгредієнтів. Такий формат підвищує освітню

цінність туристичного продукту та формує додаткові емоційні враження від участі в екскурсії.

Для забезпечення довгострокової взаємодії з клієнтами доцільним є впровадження партнерської програми лояльності. Її реалізація передбачає співпрацю туристичного підприємства з мережею спеціалізованих кав'ярень та кавових брендів. Після завершення екскурсії кожен учасник отримує персоналізовану дисконтну картку або QR-код, що забезпечує право на отримання знижок під час придбання кавової продукції в закладах-партнерах.

Застосування програми лояльності дозволяє досягти кількох стратегічних ефектів. По-перше, вона сприяє підвищенню рівня клієнтської прихильності та стимулює повторне використання послуг підприємства. По-друге, формуються додаткові канали комунікації зі споживачами після завершення туристичного продукту. По-третє, створюються передумови для розвитку довгострокових партнерських відносин між туристичним підприємством та представниками кавового бізнесу.

Для практичної реалізації проекту пропонується встановлення партнерських відносин із компанією Mad Heads Coffee, яка спеціалізується на обсмаженні кави та розвитку сучасної кавової культури в Україні. У межах співробітництва передбачається організація регулярних екскурсійних програм, проведення тематичних майстер-класів, дегустаційних заходів та освітніх подій на виробничих потужностях компанії.

Модель співпраці передбачає розподіл функцій між учасниками проекту. Туристичне підприємство N здійснює формування туристичного продукту, маркетингове просування, залучення клієнтів та організаційний супровід екскурсій. Натомість компанія Mad Heads Coffee забезпечує доступ до виробничих потужностей, проведення професійних екскурсій, дегустацій та надання спеціальних умов для учасників програми лояльності.

Важливим елементом партнерства може стати реалізація спільних маркетингових заходів, спрямованих на просування як туристичного продукту, так і бренду кавового виробника. Синергія між туристичним та

кавовим бізнесом створює додаткові можливості для розширення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності брендів та залучення нових споживачів.

Таким чином, запропонований туристичний продукт з елементом кавової екскурсії являє собою інноваційний інструмент розвитку туристичного підприємства, який поєднує освітню, культурну та гастрономічну складові. Реалізація проєкту дозволить підприємству диверсифікувати туристичний портфель, зміцнити конкурентні позиції на ринку, сформувати нові партнерські зв'язки та забезпечити зростання клієнтської лояльності. Крім того, впровадження такого продукту створює передумови для подальшого розвитку тематичного гастрономічного туризму та формування нових туристичних ніш на українському ринку туристичних послуг.

З метою підвищення привабливості запропонованого туристичного продукту та максимального врахування потреб різних категорій споживачів доцільним є впровадження двох форматів кавового туру, які відрізняються тривалістю, логістикою та комплексом супутніх послуг. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість туристичної пропозиції, адаптувати її до потреб різних цільових груп та підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємства.

Диференціація туристичного продукту ґрунтується на особливостях територіального розміщення потенційних споживачів. Аналіз цільової аудиторії показує, що значна частина зацікавлених у кавовому туризмі проживає за межами Києва, що потребує додаткового вирішення логістичних питань. Водночас окрема категорія клієнтів представлена мешканцями столиці та прилеглих населених пунктів, які не потребують організації проживання та можуть відвідати захід у межах одного дня.

У зв'язку з цим пропонується впровадження двох альтернативних форматів туристичного продукту: розширеної програми з проживанням для туристів з інших регіонів України та скороченої одноденної програми для мешканців Києва. Кожен із зазначених форматів передбачає однаковий

базовий набір екскурсійних та освітніх послуг, проте відрізняється рівнем сервісного супроводу та організацією перебування учасників.

Перший формат орієнтований на туристів, які прибувають до столиці з інших областей України. У межах даної програми туристичне підприємство забезпечує комплексне обслуговування клієнтів, включаючи організацію трансферу, розміщення в готелі, харчування та супровід протягом усього періоду перебування. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні труднощі для учасників та створити максимально комфортні умови для участі в заході.

Наявність ночівлі в готелі створює додаткові можливості для розширення програми туру за рахунок вечірніх тематичних заходів, неформального спілкування учасників, проведення додаткових дегустацій або майстер-класів. Крім того, збільшення тривалості перебування туристів позитивно впливає на загальне сприйняття туристичного продукту та підвищує його цінність в очах споживачів.

Другий формат розрахований на мешканців Києва та найближчих населених пунктів. Він передбачає проведення всіх основних активностей протягом одного дня без надання послуг проживання. Такий варіант характеризується нижчою вартістю участі, що робить його більш доступним для широкого кола споживачів. Водночас скорочення кількості додаткових послуг не впливає на змістовне наповнення екскурсії, оскільки всі ключові елементи програми, включаючи відвідування виробництва, дегустацію кави та практичний майстер-клас, залишаються незмінними.

Впровадження двох форматів нового для підприємства туристичного продукту забезпечує низку стратегічних переваг. Насамперед це дозволяє розширити цільову аудиторію та охопити різні сегменти ринку. Крім того, підприємство отримує можливість більш ефективно управляти завантаженням екскурсійних груп, формувати диференційовану цінову політику та збільшувати загальний обсяг реалізації туристичного продукту.

Важливим результатом використання такого підходу є також підвищення рівня задоволеності клієнтів. Надання можливості вибору між кількома форматами участі дозволяє туристам самостійно визначати найбільш прийнятний варіант залежно від фінансових можливостей, часових обмежень та індивідуальних уподобань. Це сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду та підвищує ймовірність повторного звернення до послуг підприємства.

Таким чином, запропонована модель організації кавового туру забезпечує адаптацію туристичного продукту до потреб різних груп споживачів, підвищує його конкурентоспроможність та створює додаткові можливості для збільшення доходів туристичного підприємства. Подальше дослідження передбачає детальний розгляд структури кожного формату туру, їх програмного наповнення, часових параметрів та особливостей організації обслуговування учасників. Детальний план першого формату кавового туру для туристів, які прибувають до Києва з інших регіонів України, представлено на рис. 3.1.

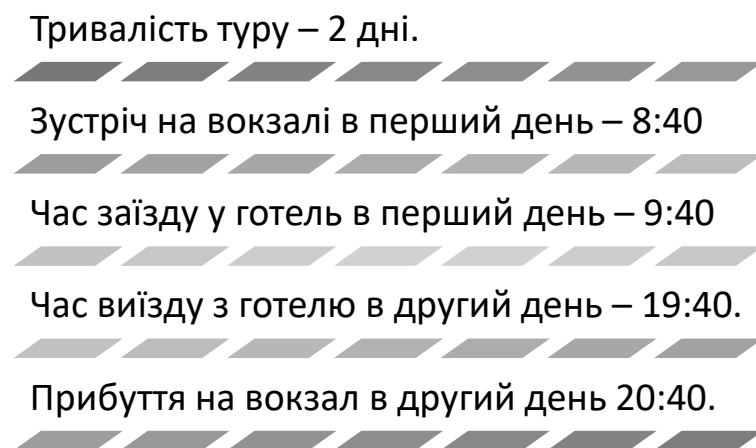


Рис. 3.1. Графік проведення дводенного кавового туру

У межах реалізації запропонованої стратегії розвитку туристичного підприємства N розроблено інноваційний туристичний продукт у форматі дводенного кавового туру до міста Києва. Запропонована програма

спрямована на задоволення попиту споживачів на гастрономічний, культурно-пізнавальний та подієвий туризм, а також орієнтована на формування унікального туристичного досвіду шляхом поєднання екскурсійної діяльності, освітніх заходів та знайомства з сучасною кавовою культурою.

Актуальність впровадження такого туристичного продукту обумовлена зростанням популярності тематичного туризму, який передбачає глибоке занурення туристів у певну сферу діяльності або культурне середовище. Одним із найбільш динамічних напрямів сучасного гастрономічного туризму виступає кавовий туризм, що поєднує пізнавальну, освітню та рекреаційну складові. Саме тому розроблення спеціалізованого кавового туру створює додаткові можливості для диверсифікації туристичного продуктового портфеля підприємства та підвищення його конкурентних переваг на ринку туристичних послуг.

Цільовою аудиторією запропонованого туру є туристи з різних регіонів України, які цікавляться гастрономічною культурою, сучасними тенденціями у сфері виробництва кави, альтернативними методами приготування напоїв та прагнуть отримати новий емоційний і освітній досвід. Формат дводенної подорожі дозволяє забезпечити комплексне ознайомлення учасників з особливостями функціонування сучасної кавової індустрії та одночасно створити умови для знайомства з туристичним потенціалом столиці України.

Програма туру передбачає комплексне обслуговування учасників, включаючи організацію трансферу до Києва, проживання у готелі, харчування, супровід екскурсовода та участь у всіх запланованих заходах. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні труднощі для туристів та забезпечує високий рівень комфортності під час подорожі.

Центральним елементом туристичного продукту виступає відвідування виробничих потужностей компанії Mad Heads Coffee, яка є одним із провідних українських виробників обсмаженої кави. Учасники туру матимуть можливість ознайомитися з усіма етапами виробничого процесу,

починаючи від закупівлі зеленої кави та завершуючи формуванням готової продукції для кінцевого споживача. Особливу увагу буде приділено технологіям обсмаження, контролю якості та сучасним тенденціям розвитку кавового ринку.

Практична складова екскурсії включає проведення професійної каппінг-сесії, яка дозволить учасникам ознайомитися з методиками дегустації кави та навчитися оцінювати її смакові та ароматичні характеристики. Додатково передбачено проведення майстер-класів із використання альтернативних способів заварювання кави, зокрема за допомогою пурвера, аеропреса та інших сучасних інструментів. Отримані знання та практичні навички сприятимуть підвищенню освітньої цінності туристичного продукту та формуванню довготривалого інтересу до кавової культури.

Крім профільної тематики, програма туру включає культурно-пізнавальні заходи, спрямовані на ознайомлення гостей із туристичними ресурсами столиці. Учасники матимуть можливість відвідати історичний центр Києва, основні архітектурні пам'ятки, популярні громадські простори та тематичні гастрономічні заклади. Поєднання кавового та екскурсійного компонентів дозволяє створити комплексний туристичний продукт, який задовольняє одночасно освітні, рекреаційні та культурні потреби туристів.

Важливою перевагою запропонованого туру є його позитивний вплив на розвиток внутрішнього туризму. Реалізація такого продукту сприяє збільшенню туристичних потоків між регіонами України, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, активізує співпрацю між представниками туристичної та гастрономічної сфер, а також формує нові можливості для популяризації української кавової культури.

Отже, запропонований дводенний кавовий тур до Києва є перспективним інноваційним туристичним продуктом, який поєднує освітню, культурну та гастрономічну складові. Його впровадження дозволить туристичному підприємству розширити спектр послуг, залучити нові

сегменти споживачів, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити додаткові джерела доходів. Детальний зміст програми, послідовність заходів та часові параметри проведення туру наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Програма кавового туру

Час	Описання
8:40 – 9:00	Прибуття учасників туру на залізничний вокзал та реєстрація групи під супроводом представника туристичного підприємства.
9:00 – 9:40	Організований трансфер до місця розміщення.
9:40 – 11:40	Розміщення учасників у готелі та ранковий прийом їжі.
11:50	Формування екскурсійної групи у холі готелю перед початком програми.
12:30 – 14:00	Екскурсійне відвідування виробничих потужностей компанії «Mad Heads Coffee» з ознайомленням із технологічними процесами обсмаження кавових зерен.
14:10 – 14:40	Обід у межах екскурсійної програми на території виробництва (включено у вартість туристичного пакета).
14:50 – 16:50	Проведення професійної дегустації кави (каппінг-сесії) з аналізом смакових та ароматичних характеристик різних сортів.
16:50 – 18:20	Оглядова екскурсія історичною частиною Києва та прогулянка основними туристичними локаціями центральної частини міста.
18:30 – 19:30	Вечірній гастрономічний захід у тематичному закладі кавової культури «Каффа» (включено до вартості туру).
20:00	Повернення учасників до місця проживання та відпочинок.
8:00 – 9:00	Прибуття учасників туру на залізничний вокзал та реєстрація групи під супроводом представника туристичного підприємства.
9:10	Організований трансфер до місця розміщення.
10:00 – 13:30	Розміщення учасників у готелі та ранковий прийом їжі.
14:00 – 15:00	Формування екскурсійної групи у холі готелю перед початком програми.
15:00 – 19:00	Екскурсійне відвідування виробничих потужностей компанії «Mad Heads Coffee» з ознайомленням із технологічними процесами обсмаження кавових зерен.
19:40	Збір групи у вестибюлі
20:00 – 20:40	Від'їзд до Центрального вокзалу

Розроблена дводенна програма кавового туру є прикладом впровадження інноваційного туристичного продукту, орієнтованого на сучасні тенденції розвитку гастрономічного та досвідного туризму. Запропонований формат подорожі дозволяє туристичному підприємству N сформувати конкурентоспроможну пропозицію, яка поєднує освітню,

культурно-пізнавальну та гастрономічну складові. Комплексний характер туристичного продукту забезпечує створення унікального клієнтського досвіду та сприяє підвищенню привабливості підприємства на ринку туристичних послуг.

Важливою перевагою запропонованого туру є інтеграція декількох видів туристичної активності в межах єдиної програми. Відвідування виробництва кави, участь у дегустаційних заходах та майстер-класах, знайомство з культурною спадщиною столиці та відпочинок у тематичних закладах формують комплексний туристичний продукт із високою доданою вартістю. Додатковим фактором успішності проекту виступає співпраця з локальними підприємствами сфери гостинності та кавової індустрії, що сприяє розвитку партнерських зв'язків та підвищує якість обслуговування туристів.

Суттєвою характеристикою запропонованої програми є її адаптивність до потреб різних категорій споживачів. Тур може бути реалізований як для туристів з інших регіонів України із забезпеченням проживання та трансферу, так і для мешканців столиці у форматі скороченої одноденної програми. Така диференціація дозволяє розширити цільову аудиторію, підвищити доступність туристичного продукту та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Крім того, структура туру передбачає можливість коригування окремих елементів програми залежно від сезонності, погодних умов, чисельності групи або рівня платоспроможності клієнтів. Це забезпечує гнучкість управління туристичним продуктом та сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності на ринку.

Отже, впровадження дводенного кавового туру створює передумови для диверсифікації діяльності туристичного підприємства, залучення нових сегментів споживачів, підвищення рівня клієнтської лояльності та збільшення доходів від реалізації туристичних послуг. Для визначення економічної доцільності впровадження запропонованого туристичного

продукту доцільно здійснити розрахунок його собівартості та вартості реалізації, результати якого наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість кавового туру

Послуга	15 осіб, грн.	1 особа, грн
Трансфер	2000	134
Проживання в закладі розміщення(1 доба з вклбченим сніданком)	22 500	1 500
Дворазове харчування	12 000	800
Майстер–клас	5 000	333
Каппінг–сесія	4 000	266
Оплата роботи екскурсовода	2 000	133
Трансфер містом	6 000	400
Додаткові витрати	3 000	200
Всього	51 100	3 766
Вартість з урахуванням прибутку (+20%)	68 250	4 550

Другий формат кавового туру орієнтований на жителів Києва та прилеглих населених пунктів, які прагнуть ознайомитися з сучасною кавовою культурою без необхідності додаткових витрат на транспортне обслуговування та розміщення. Запропонована одноденна програма дозволяє отримати комплексний туристично-пізнавальний досвід упродовж одного дня, що робить її особливо привабливою для зайнятих споживачів, які обмежені часовими ресурсами.

Концепція екскурсії передбачає поєднання освітніх, гастрономічних та рекреаційних елементів. Учасники отримують можливість ознайомитися з технологічними особливостями обсмаження кавових зерен, відвідати виробничі потужності спеціалізованого підприємства, взяти участь у професійній дегустації кави та отримати практичні навички використання альтернативних методів її приготування. Такий формат сприяє формуванню глибшого розуміння сучасної кавової індустрії та популяризації культури споживання якісної кави.

Таким чином, розроблений формат одноденної кавової екскурсії створює передумови для залучення додаткового сегмента споживачів,

розширення клієнтської бази туристичного підприємства та підвищення ефективності використання туристичних ресурсів. Детальний перелік заходів та часові параметри реалізації програми наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма кавової екскурсії

Час	Опис заходу
11:00	Формування екскурсійної групи біля пам'ятника Тарасу Шевченку в однойменному парку та проведення організаційного інструктажу учасників під супроводом тур-координатора.
11:30 – 13:30	Екскурсійне відвідування виробничого комплексу Mad Heads Coffees з ознайомленням із технологічними етапами обсмаження кавових зерен, характеристиками різних сортів кави та особливостями їх смакового профілю.
13:45 – 14:45	Проведення професійної дегустаційної сесії (каппінгу), під час якої учасники матимуть можливість оцінити органолептичні властивості різних сортів кави під керівництвом сертифікованого кавового фахівця.
15:00 – 16:00	Організація обідньої перерви на території виробництва, вартість якої включена до туристичного пакета.
16:30 – 18:30	Практичний майстер-клас з опанування альтернативних технологій приготування кави із застосуванням сучасних методів заварювання, зокрема аеропреса та пуровера.
19:00 – 20:30	Відвідування тематичного кавового закладу, де учасники матимуть можливість продегустувати авторські кавові напої та кавові коктейлі в неформальній атмосфері.

Вартість розрахована у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Вартість кавової екскурсії

Послуга	15 осіб, грн.	1 особа, грн.
Обід	6 000	400
Майстер-клас	5 000	333
Каппінг-сесія	4 000	266
Вартість роботи екскурсовода	2 000	133
Додаткові витрати	3 000	200
Трансфер містом	4 000	266
Загальна вартість	24 000	1 598
Вартість з урахуванням прибутку (+30%)	31 500	2 100

Отже, впровадження одноденних і дводенних кавових турів є перспективним напрямом розвитку туристичного підприємства, що

сприятиме розширенню асортименту послуг та підвищенню його конкурентоспроможності. Запропоновані програми орієнтовані на різні категорії споживачів, що дозволяє охопити ширший сегмент ринку та підвищити привабливість туристичного продукту.

Співпраця з компанією «Mad Heads Coffee» та партнерською мережею кав'ярень створює додаткові можливості для просування послуг і формування клієнтської лояльності через використання системи знижок та спеціальних пропозицій. Водночас збільшення туристичних потоків сприятиме зростанню доходів підприємства, оптимізації витрат і підвищенню ефективності взаємодії з партнерами.

Таким чином, реалізація кавових турів дозволить підприємству зміцнити ринкові позиції, розширити клієнтську базу та забезпечити подальше зростання фінансових результатів діяльності.

3.2. Проєкт ивикорситання ІІІ в туризмі

Для підвищення якості обслуговування клієнтів та зростання ефективності діяльності туристичного підприємства N доцільним є впровадження сучасних цифрових інструментів комунікації, зокрема Telegram-бота. Використання такого рішення дозволить автоматизувати значну частину процесів взаємодії з клієнтами, покращити інформаційний супровід туристичних послуг та підвищити результативність маркетингової діяльності підприємства.

Однією з ключових переваг чат-бота є автоматизація обробки типових запитів щодо програм турів, вартості послуг, графіків проведення екскурсій та умов бронювання. Це дозволить скоротити навантаження на персонал і зосередити ресурси підприємства на виконанні стратегічних завдань. Важливим фактором також є цілодобова доступність сервісу, що забезпечує постійний зв'язок із потенційними клієнтами незалежно від часу доби.

Додатковою перевагою є можливість персоналізації комунікації. Бот може надавати користувачам індивідуальні рекомендації щодо туристичних продуктів, інформувати про спеціальні пропозиції, а також відображати партнерські програми лояльності, зокрема перелік кав'ярень-партнерів із доступними знижками для учасників кавових турів.

Використання Telegram-бота відповідає сучасним тенденціям цифровізації туристичного бізнесу та сприяє підвищенню привабливості бренду серед молодшої аудиторії. Крім того, чат-бот може виконувати рекламні функції, інформуючи користувачів про нові туристичні продукти, акційні пропозиції та майбутні заходи, що позитивно впливає на обсяги продажів.

Важливим результатом впровадження такого інструменту є накопичення аналітичної інформації про поведінку споживачів. Аналіз запитів, інтересів та активності користувачів дозволяє підприємству більш точно сегментувати клієнтів, удосконалювати туристичні продукти та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Одночасно покращується якість сервісу та рівень клієнтської лояльності.

Таким чином, використання Telegram-бота є економічно обґрунтованим напрямом цифрової трансформації туристичного підприємства, що сприятиме підвищенню якості обслуговування, зміцненню конкурентних переваг та зростанню прибутковості діяльності.

За оцінками фахівців у сфері цифрового маркетингу, впровадження чат-ботів може забезпечити збільшення доходів підприємств на 10–50 % залежно від особливостей бізнесу та ефективності інтеграції інструменту в комунікаційну стратегію. Для туристичного підприємства додатковий ефект проявлятиметься у скороченні часу обробки звернень, підвищенні конверсії продажів та зростанні кількості повторних клієнтів.

З метою реалізації зазначеного проєкту підприємству доцільно залучити спеціалізовану компанію ChatBullet, яка надає послуги зі створення та супроводу чат-ботів. Базовий пакет включає розроблення логіки роботи

бота, програмування функціоналу та налаштування алгоритмів взаємодії з користувачами. Додатково можуть бути підключені модулі інтеграції із зовнішніми сервісами, багатомовна підтримка, інструменти аналітики та інші функції, необхідні для забезпечення ефективної роботи цифрового каналу комунікації.

З урахуванням потреб туристичного підприємства сформовано перелік необхідних послуг із розроблення та впровадження чат-бота, економічне обґрунтування яких наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Кошторис послуг у компанії Chatbullet

Послуга	Кіл-сть, од	Загальна вартість, ум. од.
Розроблення структурної моделі та логіки функціонування чат-бота.	1	50.00
Створення базової версії чат-бота з фіксованим функціоналом та кількістю сценаріїв взаємодії до 100 блоків.	1	150.00
Налаштування алгоритмів роботи та програмування сценаріїв обробки запитів користувачів.	1	199.00
Технічний супровід і обслуговування чат-бота протягом трьох місяців експлуатації.	3	36.00
Інтеграція чат-бота з однією зовнішньою інформаційною системою або цифровою платформою.	1	65.00
Підключення API та баз даних для автоматизованого обміну інформацією.	2	60.00
Налаштування багатомовного інтерфейсу для забезпечення обслуговування користувачів різними мовами.	2	30.00
Внесення змін до інформаційного наповнення чат-бота в межах установленого ліміту редагувань.	5	75.00
Підключення функціонального модуля онлайн-продажів та оформлення замовлень (SHOP).	1	60.00

Загальний обсяг інвестицій у розроблення та впровадження чат-бота становить 725.00 \$. Проведена оцінка витрат на реалізацію даного цифрового

рішення для туристичного підприємства N дає підстави стверджувати про його економічну доцільність та перспективність для подальшого розвитку бізнесу.

Розрахована вартість проєкту є цілком прийнятною для підприємств малого та середнього бізнесу, особливо з огляду на очікуваний економічний ефект, який може забезпечити приріст прибутку в межах 10–50 % завдяки автоматизації комунікаційних процесів та підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами.

Найбільшу частку витрат формують етапи проєктування логіки роботи системи, створення програмного продукту та налаштування алгоритмів функціонування. Саме ці компоненти забезпечують стабільну роботу чат-бота та визначають якість його подальшого використання, тому витрати на їх реалізацію є цілком виправданими.

Важливою перевагою проєкту є відносно невисока вартість технічного супроводу. Абонентське обслуговування забезпечує доступ до адміністративних інструментів керування, статистичної інформації, технічної підтримки та оперативного усунення можливих збоїв у роботі системи. Це дозволяє підприємству уникнути додаткових витрат на залучення окремих спеціалістів для обслуговування цифрового каналу комунікації.

Додаткові функціональні можливості, зокрема інтеграція із зовнішніми сервісами, підключення баз даних, мультимовна підтримка та використання модуля SHOP, створюють умови для подальшого масштабування сервісу та розширення спектра послуг. Особливо важливими такі можливості є для туристичного бізнесу, який працює з різними категоріями споживачів та постійно розширює географію клієнтів.

Перевагою запропонованої моделі також є можливість поетапного розвитку чат-бота. Гнучка система формування вартості додаткових послуг дозволяє адаптувати функціональність програмного продукту до фінансових можливостей підприємства та поступово розширювати його потенціал залежно від потреб бізнесу.

Отже, впровадження чат-бота можна розглядати як ефективну інвестицію в цифровий розвиток туристичного підприємства, яка сприятиме підвищенню продуктивності роботи персоналу, покращенню якості обслуговування клієнтів та збільшенню фінансових результатів діяльності.

Проведене дослідження підтвердило доцільність використання чат-бота як сучасного інструменту автоматизації бізнес-процесів туристичного підприємства. Встановлено, що його впровадження забезпечує скорочення часу на обробку запитів, підвищення оперативності комунікації, покращення персоналізації послуг, накопичення аналітичної інформації про поведінку споживачів та зміцнення лояльності клієнтів.

Для реалізації проєкту обрано компанію ****ChatBullet****, яка спеціалізується на створенні та впровадженні чат-ботів для бізнесу. Аналіз запропонованих послуг та їх вартості дозволив сформуванню комплексну модель впровадження цифрового інструменту з урахуванням специфіки діяльності туристичного підприємства.

Враховуючи прогнозований економічний ефект у межах 10–50 % приросту прибутку, реалізація проєкту є стратегічно виправданою. У перспективі використання чат-бота сприятиме цифровій модернізації підприємства, розширенню каналів взаємодії зі споживачами, підвищенню конкурентоспроможності та посиленню ринкових позицій туристичного підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

З метою забезпечення ефективного управління туристичним продуктом та підвищення результативності комерційної діяльності підприємства розроблено календарний графік реалізації кавових турів із врахуванням сезонних особливостей туристичного попиту. Формування такого графіка дає можливість своєчасно коригувати вартість послуг залежно

від рівня туристичної активності протягом року та забезпечувати більш раціональне використання ресурсів підприємства.

В основу розрахунків покладено принцип сезонної диференціації цін, який передбачає виділення трьох основних періодів функціонування туристичного ринку: високого, середнього та низького сезонів. Використання такого підходу дозволяє застосовувати гнучку систему ціноутворення, стимулювати попит у періоди зниження туристичної активності та забезпечувати максимізацію доходів у найбільш завантажені місяці року.

У межах календарного плану визначено особливості реалізації як одноденних, так і дводенних кавових турів із відповідним коригуванням вартості залежно від сезонних коефіцієнтів. Запропонований підхід базується на врахуванні закономірностей зміни туристичного попиту протягом року, що дозволяє своєчасно адаптувати цінову політику підприємства до ринкових умов та забезпечувати стабільний рівень завантаження туристичних програм.

У періоди високої туристичної активності застосування сезонних надбавок дає можливість компенсувати зростання витрат на організацію турів, пов'язаних із підвищенням вартості транспортних послуг, проживання, харчування та інших складових туристичного продукту. Одночасно така практика сприяє максимізації доходів підприємства за рахунок збільшення виручки від реалізації послуг у найбільш популярні туристичні місяці.

У середній та низький сезони використання гнучких механізмів ціноутворення дозволяє стимулювати попит шляхом зменшення вартості туристичного продукту або запровадження додаткових маркетингових пропозицій. Це створює умови для залучення нових клієнтів, підтримання стабільного рівня продажів та більш рівномірного розподілу туристичних потоків протягом року.

Таким чином, використання сезонних коефіцієнтів при формуванні вартості одноденних і дводенних кавових турів є важливим інструментом стратегічного управління туристичним продуктом, який дозволяє

забезпечити стабільний попит, підвищити конкурентоспроможність підприємства та оптимізувати процес формування доходів упродовж календарного року.

Результати сезонного розподілу туристичних програм і розрахунок їх вартості з урахуванням сезонних надбавок та коригувальних коефіцієнтів наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розподіл вартості запропонованих туристичних продуктів
в залежності від сезонності

Місяць	Сезон	2-денний, грн	1-денний, грн
Січень	Високий	$4550 + 20\% = 5460$	$2100 + 20\% = 2520$
Лютий	Низький	4550	2100
Березень	Низький	4550	2100
Квітень	Низький	4550	2100
Травень	Середній	$4550 + 10\% = 5005$	$2100 + 10\% = 2310$
Червень	Середній	$4550 + 10\% = 5005$	$2100 + 10\% = 2310$
Липень	Середній	$4550 + 10\% = 5005$	$2100 + 10\% = 2310$
Серпень	Середній	$4550 + 10\% = 5005$	$2100 + 10\% = 2310$
Вересень	Низький	4550	2100
Жовтень	Високий	$4550 + 20\% = 5460$	$2100 + 20\% = 2520$
Листопад	Низький	4550	2100
Грудень	Високий	$4550 + 20\% = 5460$	$2100 + 20\% = 2520$

Для обґрунтування прогнозованого збільшення обсягів реалізації туристичних послуг необхідно врахувати основні фактори, що впливатимуть на попит на нові туристичні продукти. Насамперед, запропоновані турпродукти характеризуються високим рівнем новизни та дозволяють підприємству сформувати власну ринкову нішу, що сприятиме залученню нових клієнтів. Додатковою перевагою є доступна вартість участі, яка забезпечує привабливість продукту для широкого кола споживачів. Важливим фактором виступає також можливість реалізації турпродуктів упродовж року, що дозволяє мінімізувати вплив сезонних коливань на

доходи підприємства. Перспективність проєкту посилюється зростанням популярності гастрономічного туризму та кавової культури. Крім того, впровадження Telegram-бота забезпечить автоматизацію комунікацій, спростить процес бронювання, покращить якість обслуговування та сприятиме залученню нових клієнтів.

Витрати на створення чат-бота становлять 725 \$, а його щомісячне обслуговування 12 \$. Такі вкладення доцільно розглядати як інвестиції у цифровий розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

З урахуванням зазначених заходів прогнозується збільшення обсягів продажів, а відповідно і збільшення прибутку на 3% за рахунок реалізації кавової екскурсії, на 5% за рахунок реалізації кавового туру і на 2 % внаслідок впровадження і використання чат-бота. Сукупний ефект від реалізації усіх проєктів може досягати 10 %, оскільки цифровий інструмент додатково стимулюватиме попит на нові туристичні продукти.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів використовується показник чистої поточної вартості (NPV), який дозволяє оцінити співвідношення між майбутніми доходами та інвестиційними витратами. Під час розрахунку враховуються витрати на розроблення туристичного продукту, впровадження чат-бота, маркетингове просування та прогнозовані надходження від реалізації послуг. Додатне значення NPV свідчатиме про економічну доцільність проєкту та його здатність забезпечити зростання прибутковості підприємства.

Формулу розрахунку чистої поточної вартості наведено нижче.

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - I \quad (3.1)$$

де: CF_t – грошові потоки в період t ,

r – дисконтна ставка,

t – час (періоди, зазвичай в роках),

I – початкові інвестиції.

Результати розрахунку показників ефективності за розрахунковий період наведені в табл. 3.7. Так як усі три проекти є високорентабельними і очікується повернення інвестицій протягом одного року, то приведення грошових потоків з урахуванням дисконтної ставки не здійснювалося.

Таблиця 3.7

Результати розрахунку показників ефективності запропонованих проєктів

Назва проєкту	Очікуємий грошовий потік CF_0 (приріст прибутку підприємства від впровадження проєкту), тис. грн.	Інвестиції в проєкт, тис. грн.	NPV, тис. грн.	Період окупності, роки
1- денний турпродукт	203,400	55,000	148,400	0,4
2-денний турпродукт	339,000	125,000	214,000	0,6
ІІІ	135,600	30,450	105,15	0,3

Результати проведених розрахунків свідчать про те, що всі три досліджувані інвестиційні проєкти — впровадження кавової екскурсії, дводенного кавового туру та Telegram-бота — характеризуються додатним значенням показника чистої поточної вартості (NPV), що підтверджує їх економічну доцільність та інвестиційну привабливість.

Найвищі показники ефективності продемонстрував проєкт впровадження чат-бота, який забезпечує максимальний період повернення інвестицій – 0,3 роки (майже 4 місяці). Водночас цей інструмент створює передумови для довгострокового зростання обсягів реалізації туристичних послуг завдяки автоматизації комунікаційних процесів і підвищенню якості взаємодії з клієнтами.

Проєкт організації кавових екскурсій також демонструє високий рівень рентабельності. Його перевагами є відносно невеликі витрати на реалізацію, стабільний попит серед місцевих споживачів та можливість подальшого масштабування. Період повернення інвестицій для цього проєкту складає 0,4 роки (майже 5 місяців).

Дводенний тур потребує більшого обсягу інвестицій через необхідність організації проживання, харчування та транспортного супроводу учасників, проте забезпечує вищий дохід від реалізації одного туристичного пакета та орієнтований на платоспроможніший сегмент клієнтів. Період повернення інвестицій для цього проекту складає 0,6 роки (приблизно 7 місяців).

З огляду на отримані результати найбільш раціональною для туристичного підприємства є комплексна реалізація всіх трьох проєктів із поетапним впровадженням. Доцільно розпочати з запуску Telegram-бота як інструменту цифрового маркетингу, автоматизації продажів та залучення клієнтів, а надалі інтегрувати його у процес просування одноденних і дводенних кавових екскурсій. Такий підхід дозволить отримати додатковий синергетичний ефект, підвищити результативність маркетингових заходів та забезпечити стале зростання фінансових показників підприємства.

Для успішної інтеграції чат-бота в діяльність туристичного підприємства доцільно реалізувати комплекс організаційних заходів. Насамперед необхідно провести аналіз внутрішніх бізнес-процесів з метою визначення функцій, що підлягають автоматизації, зокрема бронювання турів, надання консультацій та інформування клієнтів. Наступним етапом має стати визначення цільової аудиторії користувачів бота та формування технічного завдання для компанії-розробника.

Особливу увагу необхідно приділити інтеграції чат-бота з існуючими інформаційними системами підприємства, налаштуванню багатомовної підтримки, впровадженню навігаційних сервісів та підключенню програм лояльності. Перед запуском доцільно провести тестування функціоналу на фокус-групі з подальшим коригуванням сценаріїв роботи та інформаційного наповнення.

Ефективність функціонування чат-бота значною мірою залежатиме від його просування серед потенційних користувачів. Для цього необхідно забезпечити інтеграцію бота в офіційні канали комунікації підприємства,

використання QR-кодів у рекламних матеріалах, а також реалізацію рекламної кампанії із акцентом на перевагах цифрового сервісу. Важливим напрямом подальшого розвитку є постійний моніторинг статистичних показників використання чат-бота та вдосконалення його функціоналу відповідно до змін потреб споживачів.

У межах проведеного дослідження було здійснено порівняльну оцінку трьох альтернативних проєктів розвитку туристичного підприємства: впровадження одноденних і дводенних кавових турпродуктів, а також створення Telegram-бота. Результати аналізу підтвердили позитивний економічний ефект від реалізації кожного із запропонованих заходів. Встановлено, що найбільш ефективним за сукупністю фінансово-економічних показників є проєкт впровадження чат-бота, тоді як кавові тури забезпечують диверсифікацію туристичного продукту, розширення цільової аудиторії та підвищення привабливості підприємства на ринку.

Отримані результати свідчать про доцільність використання сучасних цифрових технологій та інноваційних туристичних продуктів як інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокового економічного розвитку в умовах трансформації туристичної галузі.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано практичні заходи щодо вдосконалення процесів управління розвитком туристичного підприємства шляхом впровадження інноваційних туристичних продуктів і сучасних цифрових технологій. Запропоновані рішення спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення клієнтської бази та забезпечення зростання фінансових результатів діяльності.

У результаті дослідження було розроблено нові туристичні продукти з елементами кавових екскурсій. Запропоновані програми поєднують гастрономічний, пізнавальний та культурний компоненти, що відповідає сучасним тенденціям розвитку спеціалізованого туризму. Встановлено, що

впровадження кавових турпродуктів дозволить підприємству сформувати новий сегмент туристичних послуг, диверсифікувати продуктовий портфель та залучити нові категорії споживачів. Додатковою перевагою проєкту є партнерська співпраця з компанією «Mad Heads Coffee», яка забезпечує підвищення цінності туристичного продукту та формування довгострокових взаємовигідних відносин між учасниками проєкту.

Особливу увагу приділено використанню технологій штучного інтелекту та цифрових інструментів у діяльності туристичного підприємства. Обґрунтовано доцільність впровадження Telegram-бота як інструменту автоматизації комунікаційних процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та оптимізації маркетингової діяльності. У межах дослідження здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Проведені розрахунки показали, що всі розглянуті проєкти характеризуються позитивними значеннями показника чистої поточної вартості (NPV), що підтверджує їх фінансову доцільність. Найвищий рівень економічної ефективності продемонстрував проєкт впровадження чат-бота завдяки незначним інвестиційним витратам і швидкій окупності. Водночас одноденні та дводенні кавові тури забезпечують додаткові можливості для зростання доходів, розширення ринкової присутності та підвищення впізнаваності бренду підприємства.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що комплексне впровадження інноваційних туристичних продуктів та цифрових технологій є ефективним напрямом розвитку турпідприємства в сучасних умовах господарювання. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості туристичних послуг, збільшенню обсягів реалізації, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його довгострокового сталого розвитку на туристичному ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління розвитком туристичного підприємства в сучасних умовах функціонування туристичної галузі. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання щодо обґрунтування напрямів удосконалення процесів управління розвитком туристичного підприємства.

У результаті опрацювання наукових джерел встановлено, що туризм є важливою складовою світової та національної економіки, яка забезпечує формування валового внутрішнього продукту, створення робочих місць, розвиток підприємництва та активізацію міжгалузевих економічних зв'язків. Визначено, що розвиток у сфері туризму доцільно розглядати як безперервний процес якісних і кількісних змін, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства, ефективності використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Доведено, що одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення розвитку туристичних підприємств виступає реалізація туристичних проєктів, які сприяють створенню нових туристичних продуктів, розширенню ринків збуту та впровадженню інновацій.

У ході дослідження діяльності туристичного підприємства встановлено, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління, стабільні ринкові позиції та позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Аналіз результатів діяльності за 2022–2025 роки показав зростання обсягів реалізації туристичних послуг, прибутку, показників рентабельності та ділової активності. Водночас проведений аналіз процесів управління розвитком виявив наявність певних резервів удосконалення, пов'язаних із необхідністю розширення туристичного продуктового портфеля, підвищення рівня цифровізації бізнес-процесів та впровадження сучасних інструментів комунікації з клієнтами.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами підприємства є сформована клієнтська база, професійний кадровий потенціал, позитивна ділова репутація та наявність партнерських зв'язків. Серед основних можливостей розвитку визначено зростання популярності внутрішнього туризму, впровадження цифрових технологій та розширення спектра спеціалізованих туристичних продуктів. Разом із тим виявлено низку загроз, пов'язаних із високим рівнем конкуренції, економічною нестабільністю та впливом зовнішніх факторів на туристичну діяльність.

З метою вдосконалення процесів управління розвитком підприємства запропоновано впровадження нового туристичного продукту з елементами кавових екскурсій. Обґрунтовано, що реалізація такого проєкту дозволить підприємству диверсифікувати спектр послуг, залучити нові сегменти споживачів, сформувати конкурентні переваги та підвищити рівень клієнтської лояльності. Розроблені туристичні програми поєднують гастрономічний, пізнавальний та культурний компоненти й відповідають сучасним тенденціям розвитку спеціалізованого туризму.

Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства визначено впровадження інструментів штучного інтелекту та цифрових технологій. У роботі обґрунтовано доцільність використання Telegram-бота як засобу автоматизації комунікацій із клієнтами, персоналізації туристичних послуг, оптимізації процесів бронювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності. Встановлено, що впровадження чат-бота сприятиме підвищенню якості обслуговування, скороченню витрат часу на обробку запитів та покращенню взаємодії підприємства зі споживачами.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність. На основі розрахунку показника чистої поточної вартості (NPV) встановлено, що всі запропоновані проєкти характеризуються позитивним економічним ефектом. Найбільш ефективним виявився проєкт впровадження чат-бота завдяки незначним початковим інвестиціям та швидкому терміну окупності. Водночас реалізація нових тур продуктів

забезпечує додаткові можливості для зростання доходів підприємства, розширення ринкової присутності та підвищення впізнаваності бренду.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що поєднання інноваційних туристичних продуктів і сучасних цифрових технологій є ефективним напрямом управління розвитком туристичного підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити зростання фінансових результатів, зміцнити ринкові позиції та створити передумови для його довгострокового сталого розвитку в умовах динамічних змін туристичного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбещенко О.С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics*. 2023. No 39. С. 6–10. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01) (дата звернення: 11.05.2026).
2. Артюх К. (2022). Відпочинок на генераторах: як влаштований туризм в Україні взимку 2022-2023. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3634086-vidpocinok-na-generatorah-ak-vlastovaniy-turizm-v-ukraini-vzimku-20222023.htm> (дата звернення: 19.05.2026).
3. Бессонова, А., Белобородова, М., & Захарова, С. Сучасні тенденції розвитку туристичних підприємств в сфері соціально-етичної відповідальності. *Development Service Industry Management*, (4), 2024, 19–26 с. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(3)) (дата звернення: 19.05.2026).
4. Васильєва, О., Домашенко, С., & Каптюх, Т. (2023). Спеціалізований туризм як система креативних індустрій . *Економіка та суспільство*, . DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-54> (дата звернення: 27.05.2026).
5. Гаврилюк, С., Сокол, Т., Міхо, О., & Хорошенюк, А. (2022). Тенденції розвитку операційної діяльності туристичних підприємств в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(66), 96–106. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-96-106> (дата звернення: 18.05.2026).
6. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”*. 2020. Вип. 11. С. 104–110.
7. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 32.

С. 83–87. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf (дата звернення: 19.05.2026).

8. Дугієнко, Н., & Дугієнко, О. (2023). Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. Економіка та суспільство, (47). URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-16> (дата звернення: 10.06.2026).

9. Зеркаль А.В., Голомб В.В. Маркетингові комунікаційні стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 12(2). С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7827> (дата звернення: 2.06.2026).

10. Ковальчук С.В. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-1> (дата звернення: 5.06.2026).

11. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Пепчук С.М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки: монографія. Черкаси: видавець Гордієнко Є. І., 2022. 455 с.

12. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 26, частина 1. С. 90–94. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

13. Костинець Ю.В. Цифровізація як засіб реалізації концепцій індивідуалізованого та сегментованого маркетингу на ринку туристичних послуг. Підприємництво та інновації. 2019. Вип. 9. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.5>. (дата звернення: 30.05.2026).

14. Крупа, О. М. (2025). Статистичний аналіз ефективності функціонування туристичних підприємств. Здобутки економіки: перспективи

та інновації, (18). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460133> (дата звернення: 20.05.2026).

15. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Коваль С.О. Вплив на прийняття рішень споживачів на ринку туристичних послуг за допомогою технологій нейромаркетингу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-2-7892> (дата звернення: 06.06.2026).

16. Кулиняк, І., & Іваницький, Н. (2023). Тенденції розвитку маркетингових комунікацій туристичних підприємств в умовах цифровізації. Mechanism of an Economic Regulation, (4 (102), 29-34. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.102.05> (дата звернення: 1.06.2026).

17. Лебедев І.В. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичних підприємств в Європейському Союзі. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 45. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-20> (дата звернення: 30.05.2026).

18. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г., Ведмідь Н. І., Гаврилюк С. П., Михайліченко Г. І., Міска В. Г., Босовська М. В., Каролоп О. О., Гопкало Л. М., Полтавська О. В., Єременко А. Ю., Хлопак С. В., Лобанова В. А. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2020. 596 с.

19. Марова С.Ф., Солоха Д.В. Маркетингові засади управління ефективним розвитком ринку послуг України в умовах цифровізації економіки. Менеджер. 2020. № 3. С. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-01> (дата звернення: 21.05.2026).

20. Олійник, В., & Данілова, О. (2024). Новий тур як основний вид діяльності туристичного підприємства . Економіка та суспільство, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-151> (дата звернення: 2.06.2026).

21. Папп В. В., Бошота Н. В. Організаційний механізм управління якістю послуг на туристичних підприємствах. Економіка і суспільство. 2018.

№ 15. С. 437–443. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/67.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

22. Пеньковський В. С. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. Агросвіт. 2022. № 4. С. 64–67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.4.64> (дата звернення: 17.05.2026).

23. Петрішина Т.О., Немировська О.В., Лошенко О.В. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 55–62. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488> (дата звернення: 29.05.2026).

24. Писарева, І., & Григоренко, А. (2021). Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку спортивного туризму в Україні. Економіка та суспільство, (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-70> (дата звернення: 09.06.2026).

25. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгутаєвілі Н.М. Клієнторієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2021. 209 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/905/1/Monografiya%20Sa> (дата звернення: 19.05.2026).

26. Цвілій, С., Кукліна, Т., & Жилко, О. (2022). Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. Економіка та суспільство, (36). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1168> (дата звернення: 27.05.2026).

27. Чміль Г.Л. Обґрунтування інструментів дослідження маркетингової інноваційної активності компанії індустрії гостинності на ринку. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 62–65. DOI: <https://doi.org/110.32702/2306-6806.2020.8.62> (дата звернення: 17.05.2026).

28. Чміль Г.Л., Верзілова Г.Р. Теоретичні аспекти організації аудиту маркетингу на торговельному підприємстві. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Вип. 1. С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.089> (дата звернення: 20.05.2026).

29. Шамара, І. М. (2020). Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Сер.: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, – С. 151-153

30. Шуканова А.А., Федій О.А., Шуканов П.В. Особливості пристосування до умов пандемії суб'єктів туристичної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №. 18. С. 19–24. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.19> (дата звернення: 22.05.2026).

31. Юрко І.В. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни студентами спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа освітня програма «Готельно-ресторанна справа» ступеня бакалавра. Полтава : ПУЕТ, 2019. 123 с.

32. Borau-Boira E., Pérez-Escoda A., Ruiz-Poveda Vera C. Challenges of digital advertising from the study of the influencers' phenomenon in social networks. Corporate Communications. 2023. № 28 (2). P. 325–339. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0023> (дата звернення: 23.05.2026).

33. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. Journal of Information Technology Management. 2023. Vol. 15. Is.4. P. 80–96. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711> URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/42412> (дата звернення: 26.05.2026).

34. Kovalchuk S .V. (2021) Stratehichni napriamy rozvytku marketynhovykh tekhnolohii v umovakh hlobalnoi tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic directions for the development of marketing technologies in the

conditions of global digitalization of the economy]. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences, no. 6(2), pp. 7–15. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-1> (дата звернення: 20.05.2026).

35. Kyryliuk I., Shapoval V., Povorozniuk I., Herasymenko T., Lytvyn O. Tourism during pandemic of Covid-19: analysis of the situation and ways out of the crisis. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), № 4–5 November 2020, Granada, Spain. P. 8888–8897. URL: <https://ibima.org/accepted-paper/tourismduring-pandemic-of-covid-19-analysis-of-the-situation-and-ways-out-of-the-crisis> (дата звернення: 18.05.2026).

36. Marova S. F., Solokha D. V. (2020) Marketynhovi zasady upravlinnia efektyvnym rozvytkom rynku posluh Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Marketing principles of managing the effective development of the services market of Ukraine in the conditions of digitalization of the economy]. Manager, no. 3, pp. 5–19. DOI: <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2020.88-3-01> (дата звернення: 23.05.2026).

37. Stoyka A., Horiunova K. Principles of sustainable development in public administration of the tourism industry. Public administration for sustainable development. Collective monograph. Mariupol: East Publishing House Ltd. 2020. URL: https://dsum.edu.ua/storage/documents/monografs/Public%20Administration%20for%20Sustainable%20Development/Monograph_2020.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

38. Sussman K.L., Bright L.F., Wilcox G.B. Digital consumer engagement: examining the impact of native advertising exposure in a social network. Journal of Research in Interactive Marketing. 2023. № 17(4). P. 544–561. DOI: <https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2021-0265> (дата звернення: 20.05.2026).

39. Sustainability certification in tourism: pursue or avoid? - Good Tourism Institute URL: <https://goodtourismstitute.com/library/sustainability-certification/>

40. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. (2020) Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Ekonomichnyy visnyk DVNZ «UDKHTU»*, № 1(11)/20, pp. 50–60.

41. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1(11)/20. С. 50–60.

42. Zerkal A. V., Holomb V. V. (2021) Marketynhovi komunikatsiini stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Marketing communication strategies of the enterprise in the conditions of digitalization of the economy]. *International scientific journal “Internauka”*. Series: Economic Sciences, no. 12(2), pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7827> (дата звернення: 21.05.2026).