МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«_____»_____20__ р.
Завідувач кафедри_____
к. е. н., доцент Нагернюк Д. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ІНСТРУМЕНТАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Виконав: здобувач вищої освіти
IV курсу, 481 групи
спеціальності 242 Туризм
освітньо-професійної програми «Туризм»
Данило Павлович БОРОДАВКО
Науковий керівник: к. е. н., доцент
Ірина КИРИЛЮК

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
(підпис) (ініціали, прізвище)
«____»_____20___ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу вищої освіти Бородавку Д. П.

1.Тема кваліфікаційної роботи «Управління туристичним підприємством інструментами інноваційних технологій»

керівник кваліфікаційної роботи Ірина КИРИЛЮК, к. е. н., доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__ р. № ___.
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи становлять законодавчі акти України, аналітичні звіти міжнародних та вітчизняних організацій, статистичні дані підприємства, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних вчених, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретичні засади управління туристичним підприємством в умовах цифровізації;
- проаналізувати діяльність та систему управління туристичного підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення управління туристичним підприємством на основі впровадження інноваційних рішень.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Вересень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень 2025 р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень 2025-2026 р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень 2026 р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень 2026 р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Данило БОРОДАВКО

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Ірина КИРИЛЮК

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 59 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 48 сторінок основного тексту, в т. ч. рисунків – 6, таблиць – 8, список використаних джерел налічує 35 найменувань.

Об’єктом дослідження є процес управління діяльністю туристичного підприємства в умовах цифрової трансформації та активного впровадження інновацій.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методів та практичних інструментів впровадження інноваційних технологій у систему управління туристичного підприємства для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є процес дослідження інструментів інноваційних технологій в управлінні туристичним підприємством.

У 1 розділі визначено управління туристичним підприємством в умовах цифровізації та розкрито сутність і специфіку системи управління підприємством туристичної індустрії.

У 2 розділі проаналізовано організаційно-економічну характеристику туристичного підприємства та проведено комплексний аналіз його діяльності та системи управління з оцінкою рівня використання інноваційних технологій в його управлінських процесах.

У 3 розділі розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення управління підприємством на основі впровадження інноваційних рішень.

Ключові слова: туристичне підприємство, система управління, цифровізація, інноваційні технології, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, штучний інтелект, інтелектуальна система підтримки клієнтів.

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретичні засади управління туристичним підприємством в умовах цифровізації та розкрито сутність і специфіку системи управління підприємством туристичної індустрії. Визначено роль інноваційних технологій як провідного чинника забезпечення конкурентоспроможності в туризмі.

Здійснено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Аккорд-тур» та проведено комплексний аналіз його діяльності та системи управління. Особливу увагу приділено оцінці рівня використання інноваційних технологій в управлінських процесах туристичного підприємства. На основі отриманих результатів сформовано стратегічні напрями удосконалення управління підприємством на основі впровадження інноваційних рішень..

Ключові слова: туристичне підприємство, система управління, цифровізація, інноваційні технології, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, штучний інтелект, інтелектуальна система підтримки клієнтів.

ABSTRACT

The qualification paper examines the theoretical and methodical foundations of tourism enterprise management under conditions of digitalization, revealing the essence and specifics of the management system within the tourism industry enterprise. The role of innovative technologies as a key factor in ensuring competitiveness in tourism has been determined.

An organizational and economic description of LLC "Accord-Tour" has been provided, along with a comprehensive analysis of its operations and management system. Special attention is paid to evaluating the level of innovative technology utilization in the administrative processes of the tourism enterprise. Based on the results obtained, strategic directions for improving enterprise management through the implementation of innovative solutions have been formulated. Specifically, a digital transformation strategy for the management system of LLC "Accord-Tour" has been developed, and the implementation of an intelligent customer support system based on artificial intelligence technologies has been substantiated.

Keywords: tourism enterprise, management system, digitalization, innovative technologies, competitiveness, digital transformation, artificial intelligence, intelligent customer support system.

ЗМІСТ

	ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**	8
1.1.	Сутність та специфіка системи управління підприємством туристичної індустрії	8
1.2.	Роль інноваційних технологій як чинника конкурентоспроможності в туризмі	17
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»**	24
2.1.	Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства	24
2.2.	Оцінка рівня використання інноваційних технологій в управлінських процесах підприємства	36
РОЗДІЛ 3.	**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ**	42
3.1.	Розробка стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «Аккорд-тур»	42
3.2.	Обґрунтування впровадження інтелектуальної системи підтримки клієнтів на основі технологій штучного інтелекту	47
	ВИСНОВКИ	54
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується тотальною диджиталізацією, що докорінно змінює архітектуру управління суб'єктами господарювання. У цифровій екосистемі традиційні ієрархічні структури поступаються місцем гнучким, мережевим моделям, де швидкість прийняття рішень стає головним детермінантом життєздатності бізнесу. Туристична галузь, як одна з найбільш динамічних та клієнтоорієнтованих сфер економіки, відчуває цей вплив чи не найсильніше, перетворюючись із сервісної індустрії на високотехнологічну платформу взаємодії.

В умовах високої турбулентності ринку, спричиненої геополітичними змінами та кліматичними викликами, мінливість споживчих переваг досягла свої вершини. Сучасний турист очікує не просто стандартного пакету послуг, а персоналізованого досвіду, доступного в режимі реального часу. У такому контексті традиційні методи управління, що спираються на ретроспективний аналіз та статичне планування, остаточно втрачають свою ефективність. Вони не здатні забезпечити ту швидкість адаптації, якої вимагає миттєва зміна попиту чи поява нових цифрових посередників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що сучасні українські дослідники, зокрема Л. Гуцал та В. Столяр, доводять, що цифровізація туризму є ключовим чинником прозорості управління, обґрунтовуючи необхідність переходу до когнітивної аналітики та використання відкритих API для інтеграції різних сервісів у єдину систему. Проблематика розвитку та вдосконалення технологій управління підприємствами знаходить відображення у працях О. Кузьміна, О. Мельник, В. Верби, В. Жежухи.

Метою кваліфікаційної роботи є процес дослідження інструментів інноваційних технологій в управлінні туристичним підприємством.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

– дослідити сутність та специфіку системи управління підприємствами туристичної індустрії;

– визначити роль інновацій як визначального чинника конкурентоспроможності в туризмі;

– праналізувати організаційну та економічну діяльність ТОВ «Аккорд-Тур»;

– здійснити оцінку поточного стану використання інноваційних технологій в управлінських процесах туристичного підприємства;

– визначити пріоритетні напрямки удосконалення управління туристичним підприємством на основі впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю туристичного підприємства в умовах цифрової трансформації та активного впровадження інновацій.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних підходів, методів та практичних інструментів впровадження інноваційних технологій у систему управління туристичного підприємства для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід для аналізу структури управління, метод фінансово-економічного аналізу при оцінці діяльності компанії, метод порівняння, графічний та табличний методи для візуалізації розрахунків, а також метод економічного прогнозування при обґрунтуванні окупності інновацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань менеджменту та цифровізації, статистичні дані, внутрішня звітність ТОВ «Аккорд-Тур», а також матеріали туристичних та ІТ-ресурсів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні». За результатами дослідження опубліковано тези: «Вплив цифрових інновацій на управління клієнтським досвідом у діяльності туристичних підприємств».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та специфіка системи управління підприємством туристичної індустрії

З економічного погляду, туризм – це окрема галузь економіки, діяльність якої спрямована на надання та реалізацію послуг і товарів для задоволення матеріальних і духовних потреб туристів.

Туристична індустрія забезпечує туриста всім необхідним: транспортом, засобами розміщення та харчування, культурно-побутовими послугами, сувенірами, розважальними заходами тощо [1, с. 7-8].

Туризм, як окрема система, має такі особливості: висока чутливість до змін зовнішнього середовища; високий рівень конкуренції в галузі, динамічність, недоцільність застосування «далекоглядних» стратегій у чистому вигляді, недостатність інформаційного забезпечення для застосування традиційних західних моделей та матричних методів розробки стратегії; розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням; значна кількість посередників; сезонні коливання попиту, неочікувана зміна зовнішнього середовища під впливом циклічності, глобалізації, політичних рішень окремих країн тощо [2, с. 32].

Туристична індустрія – це сукупність готелів та інших будівель для розміщення людей і транспортних засобів, організації громадського харчування, розважальних об’єктів, об’єктів пізнавального, ділового, оздоровчого та іншого призначення, фірм і підприємств, що виконують туроператорську та турагентську діяльність, а також установ, що надають різного виду послуги (екскурсійні, надання гідів-перекладачів тощо).

Головне завдання туристичної індустрії – забезпечення можливості надання відпочиваючим якісних туристичних послуг, що підтримують динаміку подальшого розвитку туристичної індустрії.

Процес управління та надання різних послуг у туристичній індустрії виконується в рамках організаційної структури туристичної організації, баз відпочинку, об’єктів харчування або будь-якого іншого підприємства.

Організаційна структура складається з усталених зв’язків, що взаємодіють між різними елементами підприємства, каналів влади, а також комунікації між різними адміністративними відділами, включно з інформацією, що передається за даними каналами. Однією з найважливіших особливостей туризму як об’єкта управління є специфіка туристичних послуг і туристичного продукту. Їх необхідно враховувати при розробці системи управління туристичним підприємством, організацією, територією, під час встановлення стандартів обслуговування, навчанні персоналу тощо [3].

Туристичне підприємство є підприємницькою структурою, основним видом діяльності якої є організація туристичних подорожей і перебування туристів в пунктах призначення [4].

В. Ровенська та Н. Шишкова вказують, що управління в туризмі, як і в будь-якій інший сфері діяльності, здійснюється за розподілом на окремі функції, які зосереджені в трьох основних групах:

1) загальне управління (встановлення нормативних вимог та політики управління, політики інновацій, планування, організація роботи, мотивація, координація, контроль, відповідальність);

2) управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв’язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);

3) конкретні галузі управління (маркетинг, інновації, виробництво, кадри, фінанси, основні фонди) [5, с. 255].

Варто підкреслити, що здійснення ефективного управління організаційною структурою туристичного підприємства є неможливим без вивчення організаційного оточення, яке обумовлене специфікою ринку туристичних послуг.

На думку В. Панченко, О. Черненко, організаційна структура управління туристичним підприємством являє собою чітко упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів (відділів, служб, робочих груп, окремих працівників), що взаємодіють між собою через стійкі інформаційні та трудові відносини, які всі разом забезпечують ефективне функціонування і динамічний розвиток організації як єдиної соціально-виробничої системи. Елементами організаційної структури туристичного підприємства можуть бути як окремі працівники, служби так і рівні апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальний і вертикальний механізм координації [6].

Кожне підприємство являє собою типовий зразок складної динамічної системи. Система є сукупністю взаємопов’язаних та взаємодіючих елементів, і має такі властивості:

– цілісність;

– ієрхархічність управління;

– цілеспрямованість.

В кожній системі можуть бути виділені дві групи елементів: елементи, які створюють управляючу систему, та елементи системи, якою управляють. Першу групу елементів називають суб’єктом управління, що, представляє процес управління, а другу, яка бере участь у виробництві, - об’єктом (процес надання туристичних послуг) [7, с. 239].

В структурному відношення процес туристичних послуг забезпечується основними засобами виробництва, персоналом, фінансовими, енергетичними та нематеріальними ресурсами. Система управління, яка представляє процес трудової діяльності людей, котрий здійснюється із застосуванням предметів та засобів праці, за структурою не відрізняється від системи надання послуг. Тільки предметом праці є інформація, засобами праці – оргтехніка, ЕОМ, а результатом – результати вирішення управлінських завдань.

Тобто, організаційна структура управління необхідна для забезпечення надання якісних туристичних послуг та виконання функцій управління, вирішення управлінських завдань.

Всі компоненти структури управління мають аналоги у структурі надання послуг. В основу розробки оптимальної структури управління покладений метод декомпозиції системи. Основна ціль цього методу – визначення повного переліку всіх завдань управління і зв'язків між ними.

Одним із принципів побудови структури управління є принцип, який визначив О. Роїк, Д. Заневич [8]. Це принцип системного підходу до проектування організаційної структури управління. Його суть заключається у визначенні цілей і критеріїв та проведенні структуризації.

У роботі М. Клименюка [9] викладені основні вимоги, яким повинна відповідати структура управління:

1. Всі завдання організаційного управління, які мають місце при управлінні даним підприємством, повинні бути відображені у структурі.

2. Кожне питання (у тому числі показник) організаційного управління підприємством повинно вирішуватися тільки в одній задачі, яка представлена у структурі, що вимагає дублювати при реалізації завдань в системі управління.

3. Структура повинна бути такою, щоб задачі, які ввійшли в неї як елементи, були порівняно легко і швидко вирішені.

4. Структура повинна відобразити основні зв'язки між елементами системи для обліку при формуванні організаційної структури управління підприємством.

Не всі сформовані на сьогоднішній день структури відповідають вищезгаданим вимогам. В. Васюта, В. Биба, І. Міняйленко пропонують методологічний підхід до формування організаційної структури управління, алгоритм якого складається з ряду послідовно виконуючих етапів (Рис. 1.1) [10].

Представлений алгоритм відображає логічну послідовність проектування організаційної системи управління туристичним підприємством, базуючись на функціональному підході. Процес розпочинається з етапу формування повного переліку управлінських задач, що дозволяє чітко окреслити межі відповідальності менеджменту. Наступне визначення взаємозв'язків між цими задачами забезпечує координацію горизонтальних та вертикальних інформаційних потоків усередині компанії.

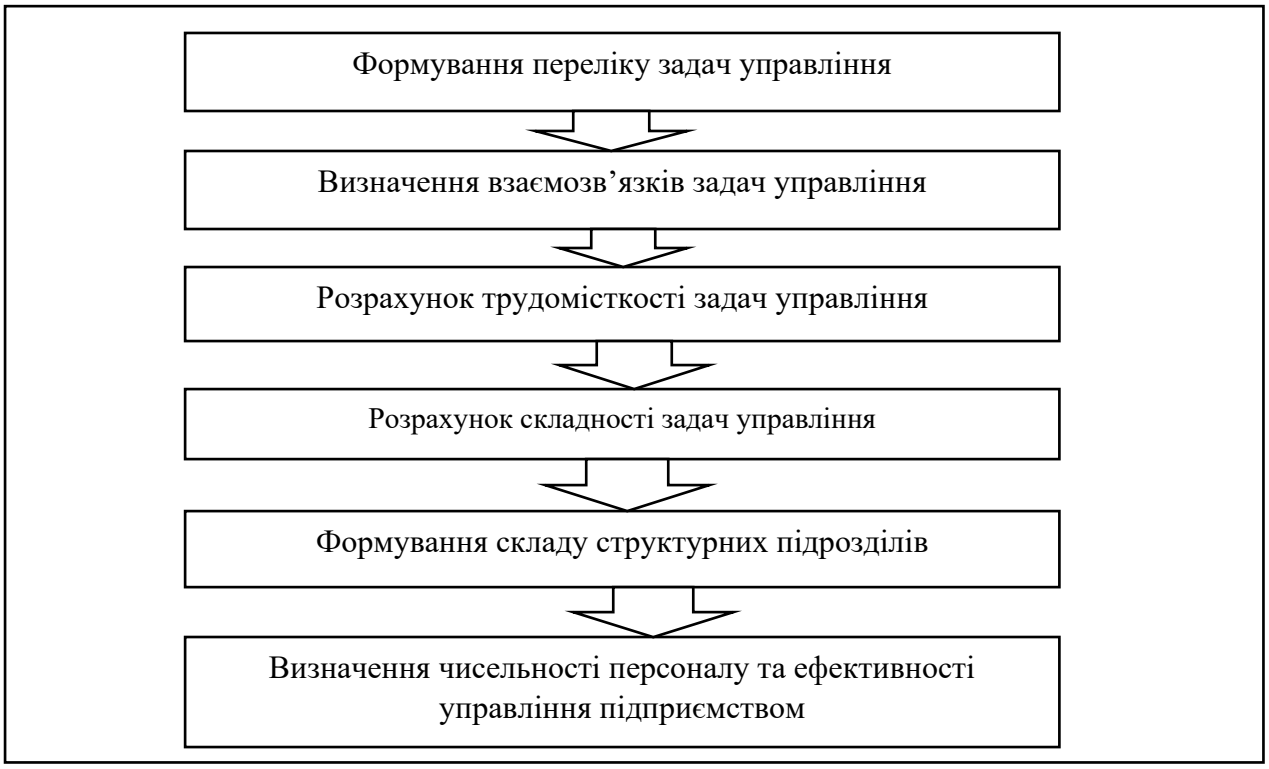


Рис. 1.1. Алгоритм формування організаційної системи управління туристичним підприємством

*Джерело: [9]

Ключовим аналітичним блоком алгоритму є розрахунок трудомісткості та складності задач, що безпосередньо впливає на вимоги до компетенцій персоналу. Саме на цьому етапі в сучасних умовах доцільно інтегрувати інноваційні технології, оскільки автоматизація рутинних операцій здатна суттєво знизити загальну трудомісткість процесів.

Завершальні етапи передбачають групування задач у структурні підрозділи та визначення оптимальної чисельності штату. Це дозволяє не лише збалансувати навантаження на працівників, а й створити економічно обґрунтовану модель управління, ефективність якої оцінюється на фінальному кроці алгоритму. Такий системний підхід є базисом для подальшого впровадження інноваційних інструментів, спрямованих на цифрову трансформацію турпідприємства.

В подальшому формування всіх завдань управління здійснюється за допомогою декомпозиції системи управління (Рис. 1.2).

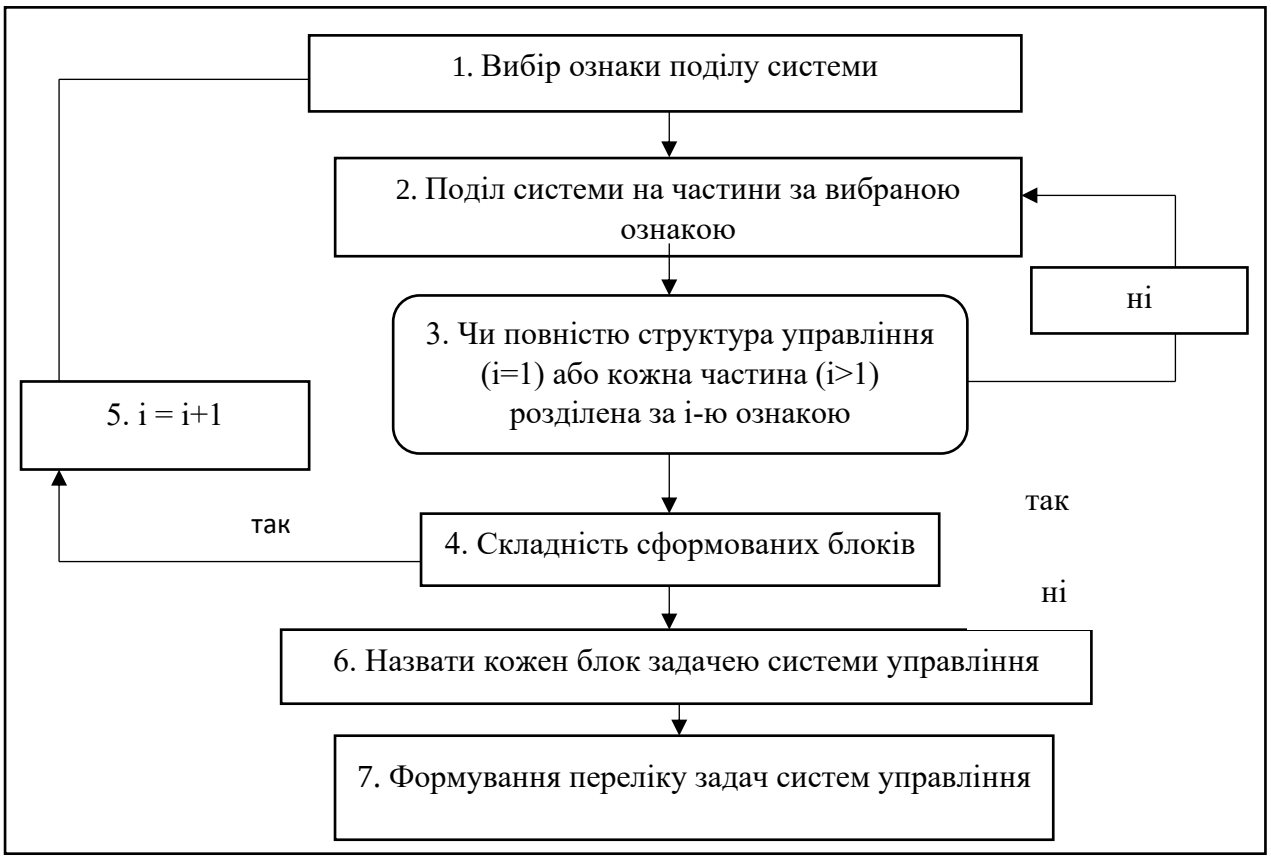


Рис. 1.2. Алгоритм декомпозиції системи управління

*Джерело: [10]

Даний алгоритм базується на принципі послідовного уточнення, що дозволяє поетапно розкладати цілісну систему управління на окремі, зрозумілі складники. Процес розпочинається з вибору критерію, за яким буде здійснюватися поділ, після чого систему розчленують на відповідні частини. Ключовим елементом схеми є перевірка ступеня деталізації: якщо отримана структура все ще залишається занадто загальною, алгоритм передбачає повернення до попереднього кроку для повторного, більш глибокого аналізу.

Важливою складовою є оцінка складності сформованих блоків. Якщо блоки виявляються занадто громіздкими для ефективного керування, процес поділу повторюється знову, крок за кроком, до досягнення необхідного рівня простоти. Фінальні етапи алгоритму полягають у визначенні кожного отриманого елемента як конкретної задачі та формуванні їх підсумкового переліку. Такий підхід гарантує прозорість системи управління туристичним підприємством, що є критично важливим для точного налаштування цифрових інструментів та інноваційних технологій.

Проведена декомпозиція системи управління дозволяє перейти від абстрактних функцій до конкретних організаційних компонентів туристичного підприємства. Це дає змогу не лише структурувати підрозділи, а й точково впроваджувати інноваційні технології у ті компоненти, де спостерігається найбільша трудомісткість або потреба в оптимізації зв'язків між задачами.

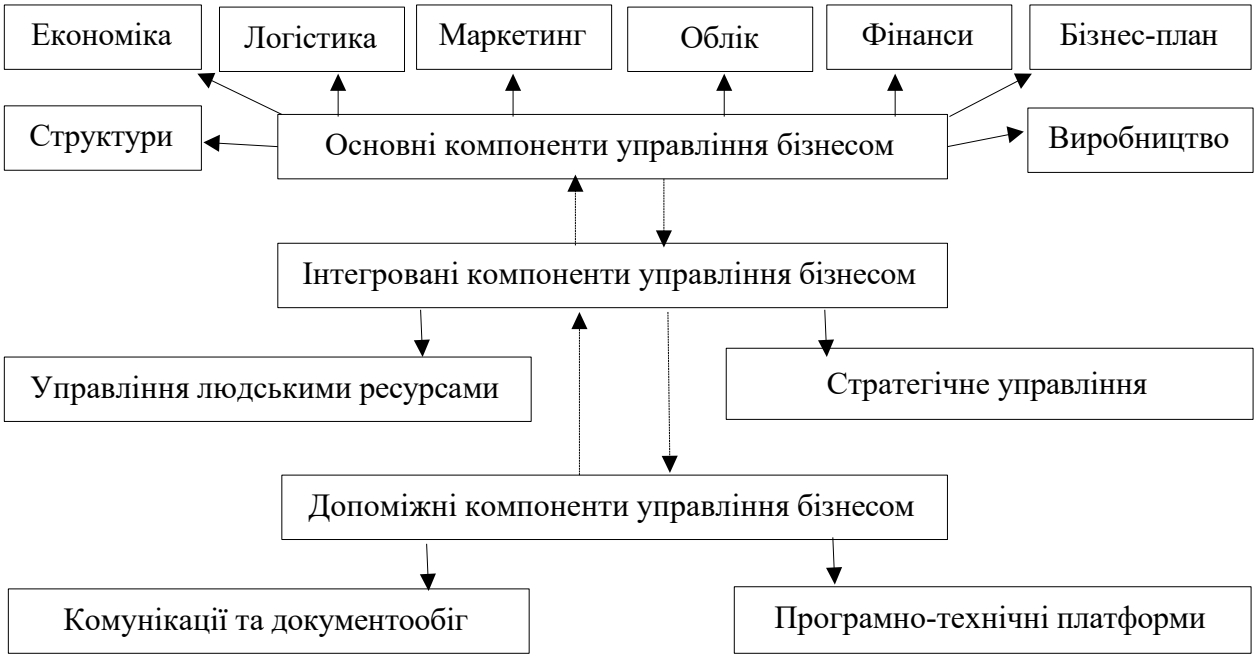


Рис. 1.3. Організаційні компоненти в управлінні туристичного підприємства

*Джерело: [11]

Опираючись на сучасні управлінські практики, на рис. 1.3 систематизовано ключові організаційні складові системи менеджменту туристичної організації. Представлена модель базується на розподілі функцій на три основні блоки. До першого віднесено базові компоненти управління бізнес-процесами, що охоплюють організаційну структуру, маркетингову діяльність, процес формування турпродукту, а також стратегічне планування, логістичне забезпечення, фінансово-економічний аналіз та бухгалтерський облік.

Другий блок складають допоміжні компоненти, які забезпечують життєдіяльність системи: вони включають канали внутрішніх комунікацій, систему документообігу та програмно-технічні платформи, що є фундаментом для впровадження інноваційних рішень. Особливе місце посідають інтегровані

(елементарні) компоненти – управління людським капіталом та стратегічний розвиток, які пронизують усі рівні управління та забезпечують цілісність функціонування підприємства в умовах динамічного ринку.

Варто відзначити, що запропонована класифікація не є статичною і безпосередньо залежить від визначеного рівня деталізації дослідження. За потреби глибшого аналізу основні складові системи управління можуть бути піддані подальшому розукрупненню, що дозволяє виокремити більш специфічні підфункції та операції. Детальна характеристика такого розширеного складу компонентів наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Зміст основних компонентів управління бізнесом підприємства

Компонент	Зміст компонента (підкомпоненти після розукрупнення)
Структури	Організаційна, фінансова, бізнес-процесів, digital-структура
Економіка	Операційний аналіз, управління витратами, управління собівартістю, фінансово-економічні моделі, планування та прогнозування показників.
Логістика	Поставки ресурсів, збут та реалізація, адміністративні бізнес-процеси.
Маркетинг	Комплексний туристичний продукт, ринок, просування товарів, послуг, альтернативні пропозиції, продаж, ціна, комунікації зі споживачами.
Облік	Бухгалтерський, управлінський.
Фінанси	Фінансовий аналіз, управлінський аналіз, бюджетування.
Бізнес-план	Стратегія, концепт-план, план інновацій та оновлення пропозиції на ринку, бізнес-план інвестиційного проекту, корпоративний бізнес-план.
Виробництво	Технологія, техніка, рівень цифровізації, інноваційна спроможність.

*Джерело: [11]

Аналіз ключових складових системи управління розкривається через набір специфічних підкомпонентів. Цей аналіз дозволяє перейти від загальних категорій управління до конкретних операційних процесів, що є критично важливим для ідентифікації точок впровадження інновацій.

Особливу увагу привертає компонент «Структури», де поряд із традиційними фінансовими та організаційними аспектами виділено digital-структуру, оскільки цифрова трансформація туристичного підприємства потребує виокремлення окремої віртуальної архітектури управління. Аналогічно, у блоці «Виробництво» акцент зміщено з суто технічних параметрів

на рівень цифровізації та інноваційну спроможність, що визначає готовність фірми до впровадження сучасних технологій.

Економіко-фінансовий та обліковий базис блоків «Економіка», «Фінанси» та «Облік» сформовані як взаємопов'язана аналітична система. Розукрупнення цих компонентів показує перехід від простої фіксації операцій до моделювання, прогнозування та бюджетування. Для туристичного бізнесу це означає можливість автоматизації фінансово-економічних моделей, що дозволяє оперативно реагувати на цінові коливання ринку та зміни споживчого попиту.

Маркетинговий компонент представлений як комплексний процес, що включає не лише просування продукту, а й розробку альтернативних пропозицій та управління комунікаціями. У поєднанні з логістикою, яка охоплює збут та адміністративні процеси, це створює основу для впровадження CRM-систем та інструментів Big Data, що дозволяють персоналізувати турпродукт для кожного клієнта.

Компонент стратегічного планування виступає інтегруючою ланкою, оскільки включає план інновацій та оновлення пропозиції на ринку. Це підтверджує тезу про те, що управління інноваційними технологіями в туризмі не є разовим заходом, а є безперервним стратегічним процесом, закладеним у загальний бізнес-план розвитку підприємства [12].

Система управління підприємством туристичної індустрії є складним, динамічним механізмом, специфіка якого зумовлена нематеріальним характером послуг, високим ступенем невизначеності ринкового середовища та комплексністю самого туристичного продукту. Проведений аналіз теоретичних засад продемонстрував, що ефективність сучасного менеджменту в туризмі безпосередньо залежить від глибини декомпозиції управлінських задач та чіткості виділення організаційних компонентів, що дозволяє усунути дублювання функцій та оптимізувати використання ресурсів [13].

Особливого значення набуває трансформація традиційних структур управління в цифровізовані архітектури, де інноваційні технології стають не просто допоміжним інструментом, а фундаментальною основою виробничих,

маркетингових та логістичних процесів. Обґрунтоване розукрупнення основних компонентів бізнесу до рівня елементарних задач створює необхідні передумови для точкової інтеграції інноваційних рішень, що підвищує адаптивність підприємства до змін споживчого попиту.

Таким чином, сутність сучасного управління в туризмі полягає в синергії професійного людського капіталу та високотехнологічних платформ, що забезпечує сталу конкурентоспроможність організації в умовах глобальної цифровізації економіки.

1.2. Роль інноваційних технологій як чинника конкурентоспроможності в туризмі

Інновації у сфері туризму відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств, удосконаленні сервісу та адаптації галузі до нових соціально-економічних умов. Упровадження сучасних технологій, розвиток цифрових платформ, трансформація туристичного продукту та підходів до управління – все це потребує узгоджених і системних дій. Для забезпечення ефективності інноваційних змін важливо дотримуватися певних принципів, які формують концептуальну основу інноваційної політики у сфері туристичних послуг.

Ключовими принципами, що мають бути враховані при впровадженні інновацій у туристичній галузі є:

1) орієнтація на споживача – інновації мають відповідати реальним потребам туристів, створювати для них нову цінність, покращувати досвід подорожей та рівень обслуговування;

2) системність – інноваційні зміни повинні охоплювати всі елементи туристичної системи: продукт, сервіс, управління, маркетинг, логістику, IT-рішення тощо;

3) цифровізація – використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), автоматизації, Big data, штучного інтелекту як основи для ефективного управління та просування туристичних послуг;

4) адаптивність та гнучкість – здатність туристичних підприємств швидко реагувати на зміни попиту, ринкових умов та поведінки споживачів шляхом впровадження інновацій;

5) партнерство та кластеризація – інновації ефективніші в умовах взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, органами влади, закладами освіти та науковими установами;

6) сталий розвиток – інновації повинні враховувати екологічні, соціальні та культурні аспекти – створювати безпечне, відповідальне і тривале середовище для туризму;

7) інклюзивність – технологічні рішення повинні бути доступними для різних категорій туристів, включаючи людей з інвалідністю, літніх людей, родини з дітьми тощо;

8) комерційна ефективність – інновації мають забезпечувати економічну доцільність, покращення фінансових результатів підприємств, зростання рентабельності [14].

Інновації в туризмі повинні сприяти стійкому розвитку туристичних підприємств регіону. Для досягнення цього необхідно шукати та впроваджувати інноваційні рішення в економічну та технологічну базу послуг, розширювати види туристичного продукту та готельних послуг, залучати нові туристичні ресурси та застосовувати нові технології та техніки. Для успішної інноваційної діяльності важливо створювати конкурентоспроможну інноваційну культуру в рамках сильної організаційної культури туристичного підприємства та забезпечувати творчу активність персоналу.

За О. Крупським [15] основними напрямами інновацій в туризмі є випуск нових видів туристичного продукту, готельних послуг та інноваційні організаційні зміни в виробництві і споживанні традиційних туристичних продуктів.

Згідно з положеннями Світової організації торгівлі в туристичній сфері, інноваційна діяльність туристичного підприємства розвивається за трьома напрямками: впровадження нововведень у систему управління туристичним бізнесом, маркетингові інновації та періодичні нововведення, спрямовані на зміну споживчих властивостей туристичного продукту [16].

На впровадження інноваційних продуктів в туристичну діяльність впливають різноманітні фактори: соціальний стан населення; економічна ситуація в державі; законодавство і різноманітні міжнародні та міжурядові угоди.

До характерних рис, які провокують появу інновацій у сфері туризму, включають:

– зростання прагнення населення всебічно розвиватися, вивчати нові регіони, міста, культуру, історію та менталітет різноманітних регіонів;

– велика кількість однакових, стандартних пропозицій на туристичному ринку, збільшення конкурентних підприємств;

– стандартизовані туристичні путівки;

– поєднання привабливих умов подорожей і відпочинку: особливостей природи і культури, покупка специфічних, нестандартних пропозицій, для задоволення усіх потреб клієнтів [17].

Спираючись на положення Генеральної угоди щодо торгівлі туристичними послугами і товарами, інноваційна діяльність розвивається в певних формах:

1) Первинні інновації (організаційні), пов’язані з: ефективними змінами на підприємствах і туристичному бізнесі в системі та структурі управління, включаючи укрупнення, реорганізацію, поглинання конкуруючих суб’єктів на базі новітньої техніки та передових технологій; кадровою політикою; раціональною фінансовою та економічною діяльністю.

2) Маркетингові інновації, дають можливість охоплювати перспективних клієнтів або здійснювати пошук нових споживачів.

3) Продуктові нововведення, направленні на розвиток споживчих властивостей продукту туристичної сфери та надають конкурентні переваги туристичному суб'єкту.

До основних цифрових технологій у туризмі України варто віднести: цифрова реклама, онлайн бронювання, поодинокі випадки віртуальної та доповненої діяльності, ініціативи розумного міста.

– Цифровий маркетинг та соціальні медіа. Туристичний бізнес в Україні запровадив стратегії цифрового маркетингу та охопив такі соціальні медіа-платформи, як Instagram, Facebook і Twitter, для просування своїх пропозицій. Набув популярності маркетинг впливових осіб, завдяки якому українські інфлюенсери демонструють туристичні принади країни світовій аудиторії.

Ситуація з використанням соціальних мереж в Україні полягає в тому, що кількість їх користувачів різко зростає. Переваги використання соціальних мереж для підтримки туристичного бізнесу включають пошук інформації та поведінку при прийнятті рішень просування туризму та зосередження уваги на взаємодії туристів через соціальні мережі (наприклад, соціальний обмін туристичним досвідом).Більше того, соціальні мережі використовуються для просування туристичних продуктів із застосуванням онлайн-стратегій, для збільшення доходів туристичних підприємств [18].

– Платформи та агрегатори онлайн-бронювання. Поява платформ та агрегаторів онлайн-бронювання полегшила мандрівникам пошук, планування та бронювання подорожей до України. Ці платформи пропонують зручний користувацький досвід, а відгуки, рейтинги та рекомендації допомагають туристам приймати обґрунтовані рішення [19].

Електронне бронювання стало основним напрямом впровадження інновацій у туристичну діяльність метою збільшення її конкурентоспроможності може бути інноваційні технології, які ефективно використовуються у туррейтингу, а саме програми електронного (онлайн, віртуального) бронювання та складання турів. Технологічні зв'язки туроператорів і турагентств; туроператорів і підприємств, що надають послуги

гостинності, харчування, транспортних послуг; банків, страхових компаній здійснюються майже повністю через використання електронних комунікаційних каналів, Інтернету, міжнародних дистрибуційних систем, глобальних електронних резервних мереж [20].

– Віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR). Деякі туристичні об'єкти та музеї в Україні почали використовувати технології віртуальної та доповненої реальності, щоб забезпечити відвідувачам ефект занурення. Ці технології пропонують інтерактивні та захоплюючі способи вивчення історії та культури країни, покращуючи загальний досвід відвідувачів.

На сьогодні пріоритетні цілі розробки віртуальних турів в Україні зосереджені на трьох ключових напрямах.

По-перше, це збереження та популяризація національного надбання шляхом забезпечення цифрового доступу до унікальних артефактів, які наразі перебувають у закритих фондах або були евакуйовані задля безпеки.

По-друге, реалізація просвітницької місії, що дозволяє детально досліджувати пам'ятки історії та культури через інтерактивні візуальні інструменти.

По-третє, виконання важливої соціально-психологічної ролі, яка полягає у формуванні безпечного віртуального середовища для релаксації та ментального відновлення населення в умовах воєнного стану [21].

– Мобільні додатки. Численні мобільні додатки були розроблені, щоб допомогти туристам орієнтуватися в містах України, знаходити визначні пам'ятки та отримувати доступ до розкладу громадського транспорту. Ці додатки часто містять офлайн-карти, аудіогіди та важливу туристичну інформацію.

– Додатки для громадського транспорту. В Україні існують декілька популярних мобільних додатків для громадського транспорту, які сприяють інноваціям в туризмі, надаючи туристам та місцевим жителям зручний доступ до інформації про транспорт в режимі реального часу. Один з таких додатків, Moovit, дозволяє користувачам планувати свої маршрути, використовуючи різні

види громадського транспорту. Додаток підказує оптимальний маршруті надає інформацію про часи прибуття, що дозволяє зекономити час і зробити подорожі більш комфортними

Ще одним корисним інструментом є Easy Way, який забезпечує інформацію про місцеположення транспорту, розклади і швидкість руху, а також дозволяє планувати маршрути від одного пункту до іншого, що особливо корисно для новачків у місті [22, с. 33].

– Ініціативи «розумного міста». Кілька міст України, зокрема Київ та Львів, впровадили ініціативи «розумного міста», щоб покращити загальний досвід подорожей. Ці проекти включають громадські точки доступу до Wi-Fi, системи електронного квитка для громадського транспорту та розумне вуличне освітлення [23, с. 107].

Відбудова міст України після війни відкриває можливості для реалізації проєктів створення смарт-міст, що може стати взірцем ефективного використання інвестицій. Розробка смарт-міст передбачає інтеграцію інноваційних технологій у повсякденне життя мешканців, використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних систем, інтелектуального управління ресурсами міста та розумних транспортних рішень. Це включає в себе впровадження систем управління водопостачанням і освітленням, що дозволяють оптимізувати споживання ресурсів та зменшити вплив на довкілля. Важливо зазначити, що під час відбудови варто звернути увагу на створення розумних, доступних житлових та комерційних просторів, які можуть підвищити якість життя городян та залучити туристів. Розвиток смарт-міст повинен відбуватись з огляду на довгострокову стійкість та інтеграцію з глобальними стандартами сталого розвитку [24].

В сучасних умовах цифровізація перестає бути лише допоміжним інструментом і стає стратегічним фундаментом виживання туристичного підприємства. Інновації виступають ключовим чинником конкурентоспроможності, оскільки дозволяють не лише оптимізувати внутрішні

бізнес-процеси та знизити операційні витрати, а й докорінно змінити модель взаємодії з клієнтом, пропонуючи йому унікальний персоналізований досвід.

Використання таких технологій, як віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), системи штучного інтелекту для прогнозування попиту та хмарні CRM-платформи, дозволяє вітчизняним підприємствам нівелювати негативний вплив зовнішніх кризових чинників. Зокрема, створення віртуальних турів та цифрових копій культурної спадщини стає не лише інструментом маркетингу, а й важливою соціальною місією, що забезпечує психологічну підтримку споживачів та збереження національного надбання.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається її здатністю до швидкої технологічної адаптації. Синергія між класичними методами управління та інноваційними IT-рішеннями формує нову якість туристичного продукту, що характеризується високою доступністю, безпекою та емоційною насиченістю. Інноваційна активність стає головним індикатором життєздатності бізнесу, дозволяючи вітчизняним суб’єктам господарювання не лише утримувати позиції на внутрішньому ринку, а й інтегруватися у глобальний цифровий туристичний простір.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія «Аккорд-Тур» (ТОВ «Аккорд-Тур») є одним із ключових гравців на вітчизняному ринку подорожей. Основним напрямом діяльності компанії є організація автобусних турів країнами Європи, Близького Сходу та регіонами України. Асортиментна політика оператора відзначається значною диверсифікацією та охоплює спеціалізовані сегменти ринку, зокрема релігійний, івент-туризм, рекреаційно-оздоровчий, а також нішеві напрями (екзотичні та весільні подорожі).

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства у 2024 році підтверджено на національному рівні за результатами конкурсу «Вибір року» у номінації «Автобусні тури року». Ця нагорода свідчить про стабільну якість послуг, професійне визнання професійної спільноти та високу споживчу лояльність українських мандрівників.

Розміщення центрального офісу компанії у місті Львові забезпечує стратегічну логістичну перевагу для формування та управління туристичними потоками у напрямку країн Європейського Союзу. «Аккорд-Тур» функціонує за традиційною бізнес-моделлю взаємодії «туроператор–турагент», демонструючи при цьому високу адаптивність до мінливих ринкових запитів та ефективність у масштабуванні операційних процесів. Ключові відомості про підприємство як суб’єкта господарювання систематизовано у табл. 2.1.

Аналіз офіційних реєстраційних відомостей підтверджує належний юридичний статус підприємства та відсутність ознак ліквідаційних чи реорганізаційних процедур. Це свідчить про високу правоздатність і операційну

стабільність ТОВ «Аккорд-Тур» у поточному ринковому середовищі. Збереження такого статусу гарантує компанії можливість безперешкодного здійснення господарської діяльності, правомірність укладання комерційних угод та здатність повноцінно виконувати взяті на себе зобов'язання перед контрагентами, клієнтами та контролюючими державними інституціями. Наявність повної юридичної спроможності є необхідною передумовою для подальшої розробки та впровадження інноваційних інструментів управління, оскільки забезпечує стабільну базу для інвестування у технологічний розвиток бізнесу.

Таблиця 2.1

Короткі відомості про юридичну особу

	Товариство з обмеженою відповідальністю Туристична компанія «Аккорд-Тур» (ТОВ «Аккорд-Тур»)
Юридична адреса	вул. Новий Світ, буд. 15, оф.18, Львів, 79013
Дата реєстрації	10.12.2003
Ліцензія	АГ 580907 від 16.03.2012
Код ЄДРПОУ	32800179
КВЕД	79.12 Діяльність туристичних операторів 79.11 Діяльність туристичних агентств 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
Форма власності	Приватна
Контактна інформація	+38 (063) 368-3-838 +38 (032) 242-6-188 https://www.accordtour.com https://www.accordtour.com/

*Джерело: [25]

Відповідно до оприлюдненої інформації туристичне підприємство здійснює види діяльності, які згруповані у межах 79 секції КВЕД:

– КВЕД 79.12: перевезення, забезпечення місця проживання, харчування, відвідування музеїв, місць історичних і культурних пам'яток, театральних, музичних або спортивних заходів.

– КВЕД 79.11: організація подорожей, турів; наданні послуг із розміщення

для короткотермінового проживання широкого кола споживачів, комерційних клієнтів.

– КВЕД 79.90: бронювання та пов'язана з цим діяльність бронювання транспорту, готелів, ресторанів, прокату машин, розважальних, спортивних заходів тощо; продаж квитків на розважальні заходи; послуги з надання підтримки та допомоги; діяльність, спрямована на розвиток туризму [26].

Фінансову основу діяльності ТОВ «Аккорд-тур» визначає статутний капітал у розмірі 18 613 861,00 грн., який згідно з установчими документами, може формуватися як за рахунок грошових коштів, так і шляхом передачі матеріальних і нематеріальних активів (будівель, транспортних засобів, інформаційних систем), вартість яких підлягає обов'язковому затвердженню загальними зборами учасників у національній валюті.

Окремим аспектом фінансової стійкості компанії є формування резервного капіталу, нормативний обсяг якого встановлено на рівні 25% від загальної суми статутного капіталу. Наповнення цього фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань із чистого прибутку підприємства, частка яких складає не менше 5%. Така модель формування власного капіталу забезпечує підприємству необхідний рівень ліквідності та створює фінансові резерви для подальшої модернізації інфраструктури, зокрема впровадження новітніх інформаційних систем управління.

ТОВ «Аккорд-тур» є одним із найбільших туроператорів України, співпрацюючи з понад 6 тис. туристичних фірм та компаній та мючи 4 філії по Україні:

– Одеська філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #35968425. Адреса: Одеська обл., м. Одеса, вул. Преображенська, буд. 11.

– Київська філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #36609779. Адреса: м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, буд. 39/11, офіс 5.

– Філія ТОВ «Аккорд-тур» у місті Дніпро – Код ЄДРПОУ: #38325708. Адреса: Дніпропетровська обл., м. Дніпро, вул. Глинки, буд. 2.

– Харківська філія ТОВ «Аккорд-тур» – Код ЄДРПОУ: #38583344. Адреса: Харківська обл., м. Харків, вул. Літературна, буд. 5.

Ключовим вектором функціонування ТОВ «Аккорд-Тур» є туроператорська діяльність, що полягає у комплексному формуванні, просуванні та реалізації туристичного продукту. Операційна модель підприємства базується на поєднанні надання власних характерних послуг із розгалуженою посередницькою діяльністю. Зокрема, сервісний портфель компанії охоплює повний цикл обслуговування мандрівників: від документального супроводу виїзду за межі України та надання інформаційно-консультаційних послуг до забезпечення логістики, оренда транспорту, бронювання квитків та розміщення у закладах гостинності [27].

Важливою складовою діяльності є інтеграція у турпродукт послуг харчування, оздоровлення, спортивно-рекреаційних заходів та культурно-розважальних програм. Окрім основних сегментів, компанія виконує роль посередника у сфері страхування туристів, їх майна та надання фінансових послуг. Забезпечуючи супровід професійних гідів та організацію видовищних заходів, товариство створює цілісний споживчий досвід. Окрему увагу приділено наданню супутніх товарів і послуг за індивідуальними запитами клієнтів, що свідчить про високу сервісну гнучкість та орієнтацію на комплексне задоволення потреб туристів.

Ефективність системи управління та результативність впровадження інноваційних рішень на підприємстві найбільш об'єктивно відображаються у динаміці його фінансово-економічних результатів. Наявність потужного статутного капіталу та чітко структурованого сервісного портфеля ТОВ «Аккорд-Тур» створюють підґрунтя для стабільного генерування доходів, проте мінливість туристичного ринку вимагає детального вивчення кількісних показників діяльності.

Аналіз динаміки основних показників дозволяє не лише оцінити поточний стан прибутковості компанії, а й виявити резерви для подальшого

технологічного розвитку. Детальна інформація про результати діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» за досліджуваний період наведена в таб. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки основних фінансово – економічних показників ТОВ «Аккорд - Тур», 2022-2024 рр.

Показник	Аналітичний період			2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни,%
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн.	9135,1	27109,8	29171,4	2061,6	107,6
Кількість наданих послуг туристам (продано турів)	328	380	368	-12	96,8
Загальний дохід від операційної діяльності, тис. грн.	16150,1	34196,8	33722,8	-474	98,6
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4880	14070,3	14984,1	913,8	106,5
Загальні витрати від операційної діяльності, тис. грн.	18795	33474,1	32451,8	-1022,3	96,9
Валовий прибуток, тис. грн.	4255,1	13039,5	14187,3	1147,8	108,8
Валюта балансу, тис. грн.	117034	153731	146705	-7026	95,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2644,9	722,7	1271	548,3	175,9
Валова рентабельність продажу, %	46,6	48,1	48,6	0,5	-
Чиста рентабельність продажу, %	-	2,7	4,4	1,7	-
Рентабельність, %	-	2,2	3,9	1,8	-
Витрати 1 грн. реалізованих послуг, грн.	0,534	0,519	-0,015	-0,005	99,0
Фондовіддача, грн./грн.	14,69	63,19	41,12	-22,07	65,1

*Джерело: [28]

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» за період 2022–2024 рр. свідчить про впевнене відновлення підприємства та перехід до фази стабільного зростання. Ключовим показником позитивної динаміки є трансформація фінансового результату від збитковості у 2022 році до чистий прибутку, який у 2024 році сягнув 1271 тис. грн, продемонструвавши темп приросту на рівні 75,9%. Таке суттєве покращення прибутковості супроводжувалося зростанням чистої рентабельності продажу до 4,4%, що підтверджує підвищення ефективності операційного управління та оптимізацію витрат.

Попри незначне скорочення кількості проданих турів у 2024 році, загальний дохід від реалізації послуг зріс на 7,6%, що вказує на успішну

адаптацію цінової політики та зміщення акцентів на більш вартісні або якісні сегменти турпродукту. Водночас спостерігається зниження витрат на одну гривню реалізованих послуг до 0,514 грн, що є прямим наслідком вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Хоча показник фондовіддачі зазнав зниження, це може бути інтерпретовано як етап інтенсивного інвестування в оновлення матеріально-технічної та цифрової бази, результати якого повною мірою відобразяться в майбутніх періодах. Таким чином, поточний фінансовий стан компанії характеризується як стійкий і прибутковий, що формує необхідний капітальний запас для подальшого масштабування бізнесу та активного впровадження інноваційних технологій управління, розглянутих у теоретичній частині роботи.

Для поглибленого вивчення результативності функціонування ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно здійснити комплексний фінансовий аналіз, опираючись на дані балансу, який передбачає дослідження динаміки ключових статей активів і пасивів із визначенням векторів їхньої трансформації протягом звітних періодів, а також візуалізацію структурних зрушень у капіталі та майні підприємства.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та складу майна ТОВ «Аккорд - Тур», 2022-2024 рр.

Стаття балансу	2022	2023	2024	2024 до 2023	
				Абс. відх.	Темп зміни,%
1 Необоротні активи, у тому числі	30455	32850	35618	2768	108,4
- основні засоби	622	429	709	280	165,4
- нематеріальні активи	21 593	21591	21642	52	100,2
2 Оборотні активи	86 579	120881	111087	-9795	91,9
ТМЗ, у тому числі	5 067	0	0	0	-
- виробничі запаси	5 067	0	0	0	-
Дебіторська заборгованість	77 122	117 000	107 487	-9513	91,9
Грошові кошти та їх еквіваленти	61	172	259	87	150,5
Витрати майбутніх періодів	4 176	3689	3329	-360	90,2
Разом активів, тис. грн.	117 034	153 731	146 705	-7027	95,4

*Джерело: [28]

Проведення розрахунків дозволить визначити ефективність розподілу ресурсів і виявити приховані фінансові ризики, що стане об’єктивним підґрунтям для оптимізації стратегічних управлінських рішень та подальшої інноваційної модернізації бізнесу.

Аналіз даних вказує на суттєву трансформацію майнового потенціалу підприємства, що характеризується нарощенням необоротних активів паралельно із оптимізацією оборотних коштів. Позитивною тенденцією є стабільне зростання вартості необоротних активів, які у 2024 році збільшилися на 8,4% порівняно з попереднім роком, досягнувши позначки 35 618 тис. грн. Особливо важливою в контексті впровадження інновацій є позитивна динаміка основних засобів, темп приросту яких склав 65,4%, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази компанії. При цьому нематеріальні активи, що займають левову частку в структурі необоротного капіталу понад 21 млн грн, залишаються стабільно високими, підкреслюючи значну роль інтелектуальної власності та програмного забезпечення в діяльності оператора.

Водночас у 2024 році спостерігається скорочення оборотних активів на 8,1%, що зумовлене насамперед зменшенням дебіторської заборгованості на 9513 тис. грн. Таке зниження є позитивним сигналом, оскільки воно вказує на покращення розрахункової дисципліни та пришвидшення оборотності коштів. Про ефективність управління ліквідністю також свідчить суттєве зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів на 50,5%, що підвищує фінансову гнучкість підприємства та його здатність оперативно фінансувати інноваційні проєкти. Повна відсутність товарно-матеріальних запасів протягом останніх двох років відображає специфіку діяльності туроператора, орієнтованого на надання послуг без накопичення фізичних складських залишків. Попри незначне зниження загальної валюти балансу на 4,6%, загальна структура майна ТОВ «Аккорд-Тур» залишається збалансованою, а зростання найбільш ліквідних активів та капіталізація основних засобів створюють надійний фундамент для подальшої цифровізації та масштабування бізнес-процесів.

Аналіз динаміки та складу джерел формування майна (активів) туристичного підприємства представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та складу джерел формування майна (активів) ТОВ «Аккорд - Тур», 2022-2024 рр.

Стаття балансу	2022	2023	2024	2024 до 2023	
				Абс. відх.	Темп зміни,%
1 Власний капітал, у тому числі	18206	18890	20161	1271	106,7
- зареєстрований капітал	18614	18614	18614	0	100,0
2 Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	15472	54390	42100	-12290	77,4
3 Поточні зобов'язання, у тому числі	83356	80452	84444	3992	105,0
- короткострокові кредити банків	0	4372	0	-4372	0,0
- поточна кредиторська заборгованість за:	73385	38285	40852	2567	106,7
товарні операції	7840	33245	30751	-2495	92,5
Інші поточні зобов'язання	9971	37795	43592	5798	115,3
Разом пасивів, тис. грн.	117034	153731	146705	-7027	95,4

*Джерело: [28]

Аналіз динаміки та складу джерел формування майна дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та структуру його капіталу в динаміці. Загальною тенденцією для пасивів компанії у 2024 році є оптимізація структури зобов'язань у поєднанні із зміцненням власного капіталу. Позитивним сигналом є стабільне зростання власного капіталу, який у 2024 році збільшився на 6,7% порівняно з попереднім роком і склав 20 161 тис. грн. Оскільки зареєстрований капітал залишався незмінним і становить 18 614 тис. грн, приріст відбувся за рахунок накопиченого прибутку або резервів, що підвищує рівень фінансової незалежності туроператора.

Особливу увагу привертає значне скорочення довгострокових зобов'язань, які зменшилися на 22,6% або на 12 290 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про активне погашення довгострокових боргів або цільового фінансування, що суттєво знижує фінансове навантаження на підприємство в довгостроковій перспективі. Водночас поточні зобов'язання демонструють помірне зростання на 5,0%, досягнувши 84 444 тис. грн. Аналіз їх структури показує повне погашення короткострокових кредитів банків у 2024 році, що є вкрай позитивним індикатором відновлення платоспроможності.

Зростання поточної кредиторської заборгованості за іншими зобов'язаннями на 15,3% може бути пов'язане з активізацією поточної діяльності та розрахунків із контрагентами. Попри загальне зниження валюти пасивів на 4,6%, яке корелює з аналогічним зниженням активів, структура джерел фінансування ТОВ «Аккорд-Тур» стала більш якісною: частка власного капіталу зростає, а залежність від зовнішніх запозичень, особливо банківських кредитів, мінімізується. Це створює сприятливі умови для фінансування операційної діяльності та забезпечує фінансову міцність для реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Ефективність фінансових ресурсів та капіталізація активів підприємства перебувають у прямій залежності від якості інтелектуального капіталу та професіоналізму персоналу. Оскільки туристична галузь належить до сфери послуг, де людський фактор відіграє визначальну роль у створенні доданої вартості та забезпеченні лояльності клієнтів, наступним етапом дослідження є аналіз стану та структури трудових ресурсів компанії. Оцінка кадрового складу дозволить визначити рівень забезпеченості підприємства фахівцями, здатними не лише підтримувати поточні операційні процеси, а й виступати драйверами впровадження інноваційних технологій управління, обґрунтованих у першому розділі. Детальні відомості щодо динаміки чисельності та кваліфікації працівників ТОВ «Аккорд-Тур» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «Аккорд - Тур», 2022-2024 рр.

Показник	Аналітичний період			2024 до 2023	
	2022	2023	2024	Абс. відх.	Темп зміни,%
Штатна чисельність персоналу, люд., у тому числі	62	38	30	-8	78,9
- менеджери з туризму	41	20	16	-4	80,0
Продуктивність праці, тис. грн./люд.	12,3	59,5	81,0	21,6	136,3
Продуктивність праці менеджерів по туризму, тур./люд.	8	19	23	4	121,1
Середній прибуток, тис. грн./люд.	-	19,0	42,4	23,3	222,8
Фонд основної ЗП, тис грн.	6910,0	6072,0	6010,0	-62,0	99,0
Зарплата основна (оклад), грн./люд.	7026,0	8115,0	9507,0	1392,0	117,2

*Джерело: [28]

Аналіз демонструє стратегічну трансформацію кадрової політики підприємства, яка спрямована на суттєве підвищення інтенсивності та результативності праці на тлі оптимізації чисельності штату. Протягом досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до скорочення середньооблікової кількості працівників, яка у 2024 році зменшилася на 21,1% порівняно з попереднім роком, склавши 30 осіб. Аналогічна динаміка характерна і для категорії менеджерів з туризму, чисельність яких скоротилася до 16 фахівців. Проте таке кількісне зменшення не призвело до втрати продуктивності, а навпаки – стало каталізатором якісного зростання показників ефективності.

Основним позитивним індикатором є стрімке зростання продуктивності праці, яка у 2024 році збільшилася на 36,3% і досягла 81,0 тис. грн на одну особу. Ще більш виражену позитивну динаміку демонструє показник середнього прибутку на одного працівника, який зріс більш ніж удвічі на 222,8% склавши 42,4 тис. грн. Це свідчить про те, що впровадження інноваційних інструментів управління та автоматизація бізнес-процесів дозволили значно підвищити

віддачу від кожного фахівця. Зокрема, продуктивність менеджерів з туризму з точки зору кількості реалізованих турів також зросла на 21,1%, що підтверджує ефективність поєднання професійного досвіду персоналу з сучасними цифровими рішеннями.

Важливим аспектом соціально-економічної політики ТОВ «Аккорд-Тур» є зростання рівня оплати праці. Попри загальне скорочення фонду основної заробітної плати на 1,0%, середня заробітна плата на одного працівника у 2024 році зросла на 17,2%, сягнувши 9507,0 грн. Випередження темпів росту продуктивності праці 36,3% над темпами росту заробітної плати 17,2% є класичною ознакою економічно обґрунтованого управління, що забезпечує підприємству додаткові ресурси для розвитку. Таким чином, кадрова система ТОВ «Аккорд-Тур» трансформувалася у компактну, але високопродуктивну структуру, де зростання доходів фахівців безпосередньо корелює з їхньою індивідуальною ефективністю та загальною прибутковістю компанії.

Важливим індикатором економічної ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «Аккорд-Тур» є коефіцієнт випередження (Kv), що відображає співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та темпами зростання її оплати. Згідно з розрахунками, у 2024 році цей показник склав:

$$\text{Квип} = \frac{\text{Іпп}}{\text{Ізп}} = \frac{136{,}3\ \%}{117{,}2\ \%} = 1{,}163\ \% \qquad (2.1)$$

де, Іпп – індекс росту продуктивності праці;

Ізп – індекс росту середньої заробітної плати.

Значення коефіцієнта на рівні 1,163 свідчить про дотримання фундаментального економічного принципу, за якого продуктивність праці зростає швидше за її оплату. Це підтверджує, що на кожен відсоток підвищення заробітної плати підприємство отримує 1,16% приросту чистого доходу.

Така позитивна розбіжність у темпах у розмірі 16,3% вказує на перехід ТОВ «Аккорд-Тур» до інтенсивного типу розвитку. Це дозволяє компанії не лише підвищувати рівень матеріальної мотивації персоналу, а й накопичувати фінансові ресурси для подальшої інноваційної модернізації та цифрової

трансформації бізнес-процесів. Таким чином, сформована модель управління персоналом забезпечує високу рентабельність трудових витрат та зміцнює конкурентні позиції оператора на ринку

Одним із найбільш об'єктивних індикаторів ефективності кадрової політики є коефіцієнт рентабельності персоналу за чистим прибутком, який демонструє пряму фінансову віддачу від кожної гривні, інвестованої в оплату праці співробітників.

$$Рвп = \frac{ЧП}{ФОП} = \frac{1271,0}{0010,0} = 0,211 \qquad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток

ФОП – фонд заробітної плати

Розрахунок показника прибутковості витрат на персонал продемонстрував стрімке зростання ефективності кадрових інвестицій ТОВ «Аккорд-Тур». Зокрема, у 2024 році на кожну гривню, спрямовану на оплату праці, підприємство отримало 0,211 грн чистого прибутку.

Зростання віддачі на 77,3% свідчить про якісну трансформацію системи управління: компанія змогла забезпечити вищий фінансовий результат при одночасному скороченні загальних витрат на утримання штату. Це підтверджує доцільність впровадження інноваційних технологій, які дозволяють кожному фахівцю генерувати більшу додану вартість для підприємства.

Отже, підприємство демонструє високу життєздатність та ефективну адаптацію до складних макроекономічних умов. Основним досягненням звітного періоду став впевнений перехід від збитковості до стабільної прибутковості, що свідчить про успішне подолання кризових явищ та оптимізацію операційної моделі бізнесу. Позитивні зрушення у структурі доходів та витрат підтверджують здатність керівництва контролювати собівартість послуг, забезпечуючи при цьому зростання загальної результативності діяльності.

Особливе значення має трансформація кадрової політики, де пріоритетом стало не кількісне розширення штату, а інтенсифікація використання трудових ресурсів. Завдяки впровадженню сучасних методів управління та автоматизації

бізнес-процесів, компанія змогла досягти значного підвищення продуктивності праці та віддачі від персоналу. Економічна обґрунтованість такої стратегії підтверджується тим, що зростання ефективності роботи випереджає темпи збільшення витрат на оплату праці. Таким чином, на кінець досліджуваного періоду ТОВ «Аккорд-Тур» сформувало стійку та гнучку систему управління, яка є надійним підґрунтям для подальшого інноваційного розвитку та масштабування на ринку туристичних послуг.

2.2. Оцінка рівня використання інноваційних технологій в управлінських процесах підприємства

Характерною ознакою нинішнього розвитку компанії є домінуюча роль інновацій як фундаментального важеля економічного прогресу. Питання інтенсифікації оновлень набуває особливої актуальності в умовах нестабільності, оскільки кризові явища змушують бізнес адаптуватися до жорстких ринкових вимог. У такому контексті інноваційна діяльність трансформується з додаткової переваги на ключовий інструмент виживання та стратегічний ресурс, що дозволяє не лише подолати фінансові труднощі, а й забезпечити якісно новий рівень розвитку підприємства.

Оскільки ТОВ «Аккорд-Тур» є одним із найбільших туроператорів України, його діяльність базується на інтеграції сучасних IT-рішень, які дозволяють автоматизувати роботу з тисячами агентів та оптимізувати складну логістику автобусних турів. Ось основні інноваційні технології, які використовує компанія представлені на рис. 2.1.

Оцінка рівня використання інноваційних технологій в управлінських процесах ТОВ «Аккорд-Тур» свідчить про глибоку цифрову трансформацію бізнесу, де центральне місце посідає власна інтегрована ERP-система. Ця унікальна онлайн-платформа виступає інтелектуальним ядром підприємства, поєднуючи в собі функції автоматизованого бронювання, управління логістикою та фінансового контролю.



Рис. 2.1. Інноваційні технології ТОВ «Аккорд-Тур»

*Джерело: сформовано авторами

Завдяки впровадженню інтерактивних модулів, таких як карта автобуса в реальному часі та автоматична генерація повного пакета документів, компанія змогла мінімізувати вплив людського фактора та прискорити обробку заявок. Це дозволило досягти високої операційної ефективності, за якої значно менша чисельність персоналу успішно оперує великими масивами даних та забезпечує безперебійну взаємодію з розгалуженою мережею турагентів.

Інноваційний підхід до управління також проявляється у активному використанні хмарних обчислень та API-інтеграцій, що забезпечує стабільність роботи цифрової інфраструктури під час пікових навантажень та дозволяє синхронізувати пропозиції туроператора з глобальними туристичними агрегаторами. Впровадження алгоритмів «Smart Logistics» для моніторингу руху транспортних засобів та використання сучасних каналів комунікації, зокрема чат-ботів та автоматизованих систем інформування клієнтів, суттєво підвищило

якість сервісу та швидкість зворотного зв'язку. Управлінські інновації ТОВ «Аккорд-Тур» базуються на принципах прийняття рішень на основі даних, де аналітичні модулі системи дозволяють прогнозувати попит та оперативно корегувати маркетингові стратегії. Таким чином, високий рівень технологічної оснащеності став головним рушієм інтенсивного розвитку компанії, дозволяючи перетворювати інновації на прямий фінансовий результат та стійку конкурентну перевагу на ринку.

Впровадження технологій «Smart Logistics» та систем GPS-моніторингу стало стратегічним кроком ТОВ «Аккорд-Тур» для забезпечення високої точності виконання графіків руху в межах складних автобусних маршрутів Європою та Україною. Використання інтегрованих систем супутникового стеження дозволяє диспетчерському центру в режимі реального часу контролювати місцеперебування кожного транспортного засобу, його швидкість та дотримання регламентованих зупинок. Це мінімізує ризики затримок на маршрутах та дає змогу оперативно реагувати на непередбачувані ситуації, такі як затори або черги на прикордонних пунктах пропуску. Важливою складовою інтелектуальної логістики є спеціалізовані алгоритми оптимізації, які на основі накопичених даних (Big Data) аналізують таймінг переїздів у різні сезони та дні тижня, що дозволяє формувати максимально реалістичні та комфортні для туристів графіки турів.

Технологічна екосистема логістики також включає автоматизований контроль за режимом праці та відпочинку водіїв, що є критично важливим для відповідності європейським стандартам безпеки перевезень. Завдяки синхронізації GPS-даних із клієнтськими сервісами, компанія реалізувала систему автоматичного інформування керівників груп та туристів про актуальний час прибуття автобуса, що значно підвищує рівень сервісу та довіри клієнтів. Таким чином, «Smart Logistics» у діяльності «Аккорд-Тур» виступає не лише інструментом технічного контролю, а й потужним важелем зниження експлуатаційних витрат та підвищення загальної конкурентоспроможності турпродукту за рахунок бездоганної організації транспортних процесів.

Digital-маркетинг та інтерактивні комунікації відіграють визначальну роль у забезпеченні динамічного розвитку ТОВ «Аккорд-Тур», трансформуючи традиційні методи продажу в сучасну високотехнологічну екосистему взаємодії з клієнтом. Використання інтелектуальних чат-ботів у месенджерах дозволило компанії автоматизувати надання оперативної інформації про деталі виїзду, контакти гідів та зміни у маршрутах, що суттєво розвантажило контакт-центр та підвищило лояльність споживачів. Завдяки впровадженню інструментів глибокого аналізу даних, підприємство реалізує стратегію персоналізованого маркетингу, пропонуючи туристам індивідуальні рішення на основі їхніх попередніх уподобань та поведінкових факторів на сайті. Це не лише підвищує конверсію продажів, а й оптимізує рекламні бюджети, оскільки таргетування стає максимально точним та результативним.

Важливою складовою інтерактивної стратегії є активна присутність у соціальних мережах, де через якісний візуальний контент та прямий діалог із аудиторією формується позитивний імідж бренду. Використання автоматизованих систем E-mail маркетингу та push-сповіщень дозволяє утримувати увагу постійних клієнтів, стимулюючи повторні продажі за допомогою динамічного ціноутворення та актуальних спецпропозицій. Крім того, інтеграція відгуків та медіа-контенту від туристів у режимі реального часу створює ефект соціального доказу, що є критично важливим для туристичного ринку. Таким чином, цифрові комунікації у діяльності «Аккорд-Тур» стали не просто каналом просування, а комплексним інструментом управління попитом, який дозволяє компанії миттєво адаптуватися до ринкових трендів та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів у цифровому середовищі.

Використання хмарних рішень стало технологічним фундаментом, який дозволяє компанії забезпечувати безперебійну роботу своєї масштабної інфраструктури та підтримувати високу швидкість обслуговування клієнтів. Перехід на хмарні сервери звільнив компанію від необхідності утримання громіздких фізичних серверів, забезпечивши гнучкість та здатність миттєво масштабувати обчислювальні потужності залежно від сезонних коливань

попиту. Це особливо критично в періоди пікових навантажень, таких як святкові розпродажі або акції «раннього бронювання», коли кількість одночасних запитів до системи від тисяч агентів зростає в геометричній прогресії. Хмарні технології гарантують стабільну роботу сайту та внутрішньої ERP-системи, мінімізуючи ризики технічних збоїв, які могли б призвести до втрати замовлень чи фінансових збитків.

Окрім технічної стабільності, хмарні рішення значно підвищили рівень безпеки та захищеності корпоративних даних. Завдяки автоматизованому резервному копіюванню та сучасним протоколам шифрування, компанія забезпечує цілісність персональних даних туристів і комерційної інформації, що відповідає суворим міжнародним стандартам. Також хмарна архітектура дозволила організувати ефективну віддалену роботу персоналу та забезпечити миттєвий доступ до робочих модулів для регіональних представників і керівників груп у будь-якій точці світу. Це сприяло оптимізації адміністративних витрат та прискоренню внутрішніх комунікацій, перетворюючи IT-інфраструктуру на гнучкий інструмент, що оперативно підлаштовується під стратегічні завдання туроператора. Таким чином, використання хмарних сервісів є ключовим фактором цифрової стійкості компанії, що дозволяє їй фокусуватися на розвитку продукту, не відволікаючись на складні технічні обмеження локального обладнання.

Інновації у туристичному продукті виступають потужним каталізатором економічної ефективності, оскільки вони дозволяють компанії створювати високу додану вартість за рахунок унікальних споживчих характеристик, а не лише за рахунок цінової конкуренції. Впровадження таких технологічних рішень, як системи радіо-гідів та інтерактивні мобільні додатки для супроводу турів, докорінно змінює якість обслуговування, дозволяючи одному супроводжуючому ефективно керувати великими групами туристів без втрати глибини екскурсійного контенту. Це безпосередньо впливає на продуктивність праці персоналу, оскільки технологічне оснащення груп скорочує час на організаційні моменти та підвищує пропускну здатність маршрутів.

Крім того, використання інноваційного контенту суттєво скорочує цикл продажу туру. Клієнт отримує вичерпну візуальну інформацію та емоційний стимул ще до моменту звернення до агента, що знижує витрати на передпродажне консультування та підвищує конверсію запитів у реальні бронювання. Постійне оновлення лінійки турів із використанням концепцій «smart-подорожей» (оптимізація нічних переїздів, включення унікальних локацій, доступних лише через цифрові платформи бронювання) дозволяє компанії утримувати лояльну аудиторію та стимулювати повторні продажі без значних витрат на рекламу. Таким чином, продуктова інноваційність забезпечує зростання середнього чеку та рентабельності кожного туру, перетворюючи технологічні новинки на стійкий прибуток та зміцнюючи лідерство компанії на ринку автобусного туризму.

Цей системний підхід до оновлення продукту пояснює той факт, чому прибутковість на одну гривню витрат на персонал у туристичного оператора продемонструвала таке стрімке зростання, адже інтелектуальна складова продукту стала приносити більше доходу, ніж просте збільшення кількості працівників.

Загальна оцінка рівня використання інноваційних технологій у ТОВ «Аккорд-Тур» дозволяє охарактеризувати підприємство як високотехнологічного лідера у сегменті автобусного туризму, який обрав шлях цифрової трансформації для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Системне впровадження інновацій охопило всі ключові ланки управління: від внутрішнього адміністрування та логістики до зовнішніх комунікацій із партнерами та кінцевими споживачами. Головним доказом високої ефективності цього процесу є формування унікальної ІТ-екосистеми, центром якої виступає власна ERP-система, що дозволила компанії автоматизувати понад 80% рутинних операцій з бронювання та документообігу.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

3.1. Розробка стратегії цифрової трансформації системи управління ТОВ «Аккорд-тур»

Стратегія цифрової трансформації ТОВ «Аккорд-Тур» має на меті не просто оновлення програмного забезпечення, а фундаментальну зміну управлінських підходів, де дані стають головним активом для прийняття рішень. Враховуючи результати аналізу у другому розділі, стратегія повинна базуватися на трьох ключових векторах:

1. Концептуальна зміна моделі управління. Центральним елементом стратегії є перехід до моделі управління на основі великих даних. Це передбачає модернізацію існуючої ERP-системи таким чином, щоб вона не лише фіксувала продажі, а й аналізувала поведінкові фактори агентів та туристів у реальному часі. Це дозволить прогнозувати «гарячі» напрямки ще до моменту пікового попиту, оптимізуючи завантаження автобусного парку та бронювання готельних номерів.

Запропонована модель візуалізує фундаментальний зсув у підходах до управління, коли замість фіксації операцій, компанія будує екосистему, де аналітика, прогнозування та технології обертаються навколо клієнта, що забезпечує циклічний процес постійного покращення і є основою сучасної Data-Driven стратегії.



Рис. 3.1. Циклічна модель цифрової трансформації для ТОВ «Аккорд-Тур

*Джерело: розроблено авторами на основі власних досліджень із використанням інструментів генеративного штучного інтелекту (Gemini 3 Flash, Nano Banana 2).

Актуальність Data-driven стратегії зумовлена наступними чинниками:

– Зростання обсягів даних: відбувається постійне зростання обсягів інформації. Незважаючи на появу революційних підходів, пов’язаних із зберіганням даних та їх аналізом, відбувається постійне їх зростання. Інтернет, соціальні мережі, дані що збираються різноманітним обладнанням, датчиками, сенсорами стали головними джерелами експоненціального їх зростання. І вся ця накопичена інформація безперечно стала одним із найбільш потенційних резервів, здатним забезпечити є підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

– Розвиток аналітичних інструментів: з’явилися потужні інструменти для аналізу даних, такі як системи бізнес-аналітики (BIS), штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML).

– Зростання конкуренції: використання data-driven стратегії надає підприємствам можливість отримувати актуальну та об’єктивну інформацію про ринкові тенденції, потреби клієнтів та діяльність конкурентів. Це дозволяє

приймати обґрунтовані рішення, розробляти ефективні стратегії та отримувати конкурентні переваги. Вона дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та успішними в умовах жорсткої конкуренції [29, с. 45].

– Зміни в поведінці споживачів: останні стають все більш вимогливими та інформованими завдяки розвитку цифрових технологій. Data-driven стратегія, завдяки глибшому розумінню споживачів через аналіз даних, суттєво впливає на їхню поведінку. Підприємства можуть персоналізувати пропозиції та контент, зміцнюючи лояльність завдяки кращому обслуговуванню та програмам лояльності. Споживачі, що забезпечені доступом до більших обсягів інформації, стають більш інформованими та вимогливими, що змінює їхній процес прийняття рішень.

– Необхідність оптимізації витрат: за умов економічної нестабільності підприємства змушені оптимізувати свої витрати та підвищувати ефективність діяльності. Data-driven стратегія дозволяє виявляти неефективні процеси, оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність бізнесу [30 , с. 42].

2. Етапи реалізації стратегії для ТОВ «Аккорд-Тур» пропонується триетапний план трансформації:

– аудит поточної IT-інфраструктури на предмет вразливостей та визначення «вузьких місць» у комунікації між відділами;

– впровадження інноваційних модулів, зокрема інтелектуальних систем підтримки та навчання персоналу роботі з новими аналітичними інструментами;

– вихід на рівень повної синхронізації цифрових сервісів із зовнішніми партнерами (готелями, страховими компаніями, перевізниками) через єдиний інформаційний канал.

3. Оптимізація організаційної структури. Цифрова трансформація вимагає адаптації штатного розпису. Стратегія передбачає подальше зміщення фокусу з кількісного складу менеджерів з бронювання на фахівців з аналітики та цифрового маркетингу. Це дозволить підтримувати виявлений у 2024 році тренд на випереджаюче зростання продуктивності праці, оскільки цифрова система братиме на себе до 90% операційного навантаження.

4. Очікувані стратегічні результати Впровадження стратегії дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» досягти наступних цілей:

– Зниження собівартості туристичного продукту за рахунок автоматизації логістичних ланцюгів.

– Підвищення персоналізації сервісу, що забезпечить зростання показника повторних продажів.

– Створення «цифрового двійника» бізнес-процесів, що дозволить моделювати різні сценарії розвитку компанії в умовах ринкової нестабільності.

Реалізація запропонованої стратегії в ТОВ «Аккорд-Тур» неминуче пов’язана із виникненням специфічних ризиків, які потребують превентивного управління (Рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема управління ризиками цифрової трансформації для ТОВ «Аккорд-тур»

*Джерело: сформовано авторами

Зі збільшенням обсягу даних та переходом на хмарні рішення зростає вразливість до хакерських атак та витоку персональних даних туристів. Для захисту необхідно впровадити протоколи шифрування нового покоління,

багаторівневу автентифікацію та регулярний аудит безпеки хмарної інфраструктури.

Високий ступінь автоматизації робить компанію критично залежною від стабільності інтернет-зв'язку та роботи серверів. Мінімізація цього ризику досягається шляхом дублювання критичних вузлів системи (резервне копіювання) та використання послуг декількох хмарних провайдерів одночасно.

Цифрова трансформація часто викликає супротив у персоналу, який звик до традиційних методів роботи. Цей ризик нівелюється через систему внутрішнього навчання, роз’яснення переваг автоматизації та залучення працівників до процесу розробки інтерфейсів нових модулів.

Можливість того, що витрати на впровадження складних систем (наприклад, ШІ) не окупляться у заплановані терміни. Для контролю цього ризику стратегія передбачає етапність: запуск пілотних версій інструментів та їх тестування на обмежених обсягах даних перед повним впровадженням.

Розробка стратегії цифрової трансформації є безальтернативним шляхом до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальної диджиталізації туристичної галузі. Запропонована концепція переходу до моделі управління на основі даних дозволяє трансформувати внутрішні процеси підприємства з реактивних на проактивні, де кожен управлінський крок базується на точному аналізі споживчої поведінки та логістичних алгоритмів. Впровадження циклічної моделі трансформації, в центрі якої стоїть клієнтський досвід, забезпечує синергію між сучасними технологічними рішеннями, професійним розвитком персоналу та аналітичними інсайтами.

Важливою складовою стратегії є її етапність та збалансований підхід до управління супутніми ризиками, такими як загрози кібербезпеці та опір людського фактора. Це створює надійний фундамент для масштабування бізнесу без пропорційного збільшення адміністративних витрат. Реалізація стратегічних орієнтирів цифровізації дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» не лише оптимізувати власну операційну модель, а й закласти основу для впровадження високотехнологічних інструментів штучного інтелекту.

3.2. Обґрунтування впровадження інтелектуальної системи підтримки клієнтів на основі технологій штучного інтелекту

У межах реалізації стратегії цифрової трансформації ТОВ «Аккорд-Тур», найбільш перспективним та економічно доцільним інструментом є впровадження інтелектуального чат-бота з підтримкою штучного інтелекту (ШІ), оскільки компанія вже володіє потужною власною ERP-системою. Інтеграція ШІ-помічника дозволить радикально модернізувати взаємодію з клієнтами та агентами.

Алгоритм роботи чат-бота будується на принципі діалогу з споживачем. В індустрії гостинності важливу роль відіграє ділове спілкування, грають норми і цінності обміну діяльністю, а також етичні форми і методи взаємодії людей при вирішенні професійних питань [31].

Запровадження чат-боту приверне увагу споживачів скористатися інноваційними послугами що значно спростить процес бронювання, тому що вони отримують його алгоритм за кілька коротких секунд, декілька раз та у зручний час.

Головний функціонал чат-бота у роботі з споживачем визначається наступними положеннями:

¬ бронювання та купівля (у режимі діалогу, будь-якого гаджету, можна вибрати та забронювати номер, замовити додаткові послуги, здійснити оплату;

¬ підтримка 24/7 (у будь-який момент часу споживачі зможуть отримати з його допомогою відповіді на найважливіші та часто виникаючі питання);

¬ розсилка акції та спеціальних пропозицій (можливість споживачів вибирати турпродукт, дати та визначатись з вартістю перебування);

¬ інтеграція зі сторонніми сервісами (повна сумісність з усіма популярними сервісами дозволяє зробити їх інтеграцію з чат-ботом, що збільшить ефективність взаємодії загалом);

¬ побудова автоматизованих воронок продажів (за допомогою чат-бота можливо створити повноцінний канал з повною автоматизацією процесу лідогенерації та продажу) [32].

Переваги впровадження інтелектуальної системи порівняно з традиційними методами підтримки представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз традиційної підтримки та інтелектуальної системи на основі ШІ для ТОВ «Аккорд-Тур»

Параметр порівняння	Традиційна підтримка (менеджери)	Інтелектуальний ШІ-бот
Режим роботи	Обмежений (робочі години або зміна)	Цілодобовий (24/7/365)
Швидкість реакції	Від 5-10 хвилин до кількох годин	Миттєво (1-2 секунди)
Пропускна здатність	1 клієнт на 1 менеджера одночасно	Необмежена кількість діалогів паралельно
Вплив людського фактору	Високий (втома, емоції, помилки)	Відсутній (завжди ввічливий та точний)
Вартість обробки запиту	Висока (ЗП, податки, робоче місце)	Мінімальна (лише витрати на API та хостинг)
Масштабованість	Складна (потребує найму та навчання)	Миттєва (шляхом збільшення потужності сервера)
Аналіз даних	Суб'єктивний та вибірковий	Глибокий аналіз 100% діалогів у реальному часі
Персоналізація	Залежить від пам'яті менеджера	Автоматична на основі історії з ERP-системи
Мовна підтримка	Обмежена знаннями працівника	Багатомовність (автоматичний переклад)

*Джерело: сформовано авторами

Традиційна система підтримки в ТОВ «Аккорд-Тур» стає стримуючим фактором для подальшого масштабування бізнесу. В той час як інтелектуальна система дозволяє не лише нівелювати «вузькі місця» в комунікації, а й суттєво знизити операційні ризики. Особливу увагу варто звернути на параметр масштабованості, який для туристичного оператора має чітко виражену сезонніс. тому можливість миттєво обробляти тисячі запитів без найму тимчасового персоналу є ключовою перевагою, що прямо впливає на рентабельність та продуктивність праці.

Оцінка економічної ефективності впровадження інтелектуальної системи підтримки клієнтів у ТОВ «Аккорд-Тур» базується на зіставленні капітальних витрат на розробку та інтеграцію ШІ-рішення з очікуваною економією операційних витрат і додатковим прибутком від підвищення конверсії. Прогноз результативності передбачає, що основний фінансовий ефект буде досягнутий за рахунок радикального зниження вартості обробки одного ліда та вивільнення робочого часу кваліфікованих менеджерів для виконання стратегічних завдань.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності впровадження інтелектуального ШІ-бота

Показник	Сума, грн	Опис
1. Капітальні інвестиції	250 000	Розробка, інтеграція з ERP, навчання моделі
2. Щомісячні операційні витрати	15 000	Хостинг, токени API, технічна підтримка
3. Щомісячні витрати на персонал (альтернатива)	125 000	ЗП та податки 5 менеджерів (по 25 000 грн)
4. Пряма щомісячна економія	110 000	Ризниця між п.3 та п.2
5. Прогнозний додатковий дохід (маржа)	120 000	Обробка нічних запитів та допродажі
6. Загальний щомісячний ефект	230 000	Сума економії та додаткового доходу
7. Термін окупності	~1,1 міс.	п.1 / п.6 (враховуючи дохід та економію)
8. Чистий економічний ефект за рік	2 510 000	(п.6 х 12 міс) - п.1

У таблиці наведено два сценарії впливу на фінансовий стан підприємства. Перший – це пряма економія, що виникає завдяки автоматизації функцій консультантів. Це дозволяє компанії не наймати додатковий персонал під час пікових навантажень, що особливо актуально для ТОВ «Аккорд-Тур» з його вираженою сезонністю.

Другий сценарій – це збільшення доходу через ліквідацію «втрачених запитів». Оскільки ШІ-бот працює цілодобово, він конвертує нічні звернення у реальні бронювання, які раніше втрачалися.

Термін окупності проєкту є надзвичайно коротким (близько одного-двох місяців), що підтверджує доцільність інвестиції. З управлінської точки зору, це дозволяє не лише покращити фінансовий результат, а й підвищити коефіцієнт продуктивності праці, оскільки обсяг реалізованого туристичного продукту зростає без збільшення кількості працівників.

Згідно з розрахунками, інтеграція інтелектуального чат-бота дозволяє автоматизувати до вісімдесяти відсотків вхідних запитів, що в масштабах великого туроператора еквівалентно скороченню потреби у додаткових десяти штатних одиницях консультантів у пікові сезони. Це забезпечує пряму економію на фонді оплати праці та супутніх податкових відрахуваннях, яка вже за перший рік експлуатації системи може повністю перекрити витрати на її впровадження.

Розрахунок терміну окупності (Payback Period) інноваційного заходу свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту, оскільки при середніх ринкових витратах на розробку та API-інтеграцію ШІ-моделі, точка беззбитковості досягається вже через шість-вісім місяців активної експлуатації. Окрім прямої економії, прогноз результативності включає зростання чистого прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів на п'ять-сім відсотків. Таке зростання зумовлене миттєвою реакцією системи на запити в неробочий час і вихідні дні, коли зазвичай спостерігається значний відтік потенційних клієнтів до конкурентів через довге очікування відповіді. Таким чином, інвестиції в інтелектуальну систему трансформуються у стійку конкурентну перевагу, що виражається у зростанні лояльності клієнтів та підвищенні середнього чека завдяки впровадженню алгоритмів інтелектуального допродажу додаткових послуг.

У довгостроковій перспективі впровадження даного інструменту забезпечить ТОВ «Аккорд-Тур» стабільне випереджаюче зростання продуктивності праці відносно витрат на персонал. Якщо за результатами попереднього аналізу коефіцієнт випередження вже мав позитивну динаміку, то використання штучного інтелекту дозволить закріпити цей тренд, роблячи бізнес-модель компанії більш стійкою до коливань ринку праці та інфляційних

процесів. Загальний прогноз результативності вказує на те, що цифрова трансформація клієнтського сервісу стане фундаментом для підвищення рентабельності продажів та загальної капіталізації бренду, перетворюючи технологічні витрати на стратегічний актив підприємства. Це підтверджує доцільність прийняття запропонованих інноваційних рішень як таких, що мають чітко виражений позитивний вплив на фінансовий стан та ринкову позицію туроператора.

На ринку інноваційних рішень для туристичного бізнесу у 2026 році виділяються чотири ключові системи, кожна з яких має свою спеціалізацію та архітектурні особливості.

Перша з них – Myma AI, яка вважається золотим стандартом для туроператорів, оскільки фокусується не лише на консультаціях, а й на прямих продажах. Ця система класифікується як агентний штучний інтелект, що має повноваження самостійно перевіряти наявність місць у реальному часі через пряму інтеграцію з ERP та приймати оплату безпосередньо у вікні чату. Особливістю Myma AI є наявність голосового помічника, який здатний відповідати на телефонні дзвінки природним голосом, що дозволяє автоматизувати роботу фронт-офісу на рівні 70% і підтримувати понад 100 мов спілкування [33].

Іншим спеціалізованим рішенням є TourOpp Go, яке ідеально підходить для компаній з активним автобусним та екскурсійним парком. Основна перевага цієї системи полягає в автоматизації всього клієнтського шляху після моменту бронювання. Бот самостійно супроводжує туриста через WhatsApp або SMS, надсилаючи нагадування про час виїзду, актуальні зміни у маршруті та збираючи відгуки в режимі реального часу. Це дозволяє радикально знизити кількість вхідних дзвінків до менеджерів з технічних питань та зосередити команду на продажах, одночасно підвищуючи лояльність клієнтів завдяки постійній цифровій опіці під час самої подорожі.

Система Fini (Sophie) виступає як найбільш технологічне рішення для роботи зі складними регламентами та юридичними аспектами. Вона побудована

на моделі інтелектуального агента, який здатний виконувати багатокрокові дії, такі як верифікація особистості або автоматичне повернення коштів через інтеграцію з платіжними шлюзами. Для ТОВ «Аккорд-Тур» це рішення є привабливим завдяки високому рівню безпеки даних та відповідності європейським стандартам GDPR, що критично для міжнародної діяльності. Fini демонструє вражаючу точність відповідей, оскільки навчається виключно на внутрішніх документах компанії, мінімізуючи ризики надання невірної інформації про візові правила чи умови ануляції.

Система Quicktext (Velma) спеціалізується на глибокій персоналізації та маркетинговій аналітиці. Вона аналізує тисячі точок даних під час кожної розмови, створюючи детальний цифровий портрет туриста, який потім використовується для адаптації контенту сайту під кожного відвідувача. Velma автоматично обробляє до 85% запитів і здатна самостійно здійснювати допродажі додаткових послуг, таких як страхування чи вибір місць у транспорті. Це рішення забезпечує безшовну взаємодію з клієнтом на всіх етапах — від першого кліку на сайті до організації наступної поїздки після завершення поточної, що робить її потужним інструментом для збільшення частки повторних продажів [34].

Результатом розробки стратегії цифрової трансформації для ТОВ «Аккорд-Тур» стало формування комплексної моделі управління, яка відповідає викликам сучасної глобальної економіки та базується на інноваційних технологічних рішеннях.

Цифрова трансформація підприємства не обмежується лише впровадженням нового програмного забезпечення, а передбачає перехід до стратегії управління на основі даних Data-Driven Strategy [35]. Сформована циклічна модель, де клієнт перебуває в центрі взаємодії технологій, персоналу та аналітичних інсайтів, забезпечує безперервне покращення бізнес-процесів та дозволяє компанії гнучко реагувати на ринкові зміни, зберігаючи при цьому високу операційну стійкість. Обґрунтування впровадження інтелектуальної системи підтримки клієнтів на базі штучного інтелекту продемонструвало, що

автоматизація комунікацій є ключовим важелем підвищення продуктивності праці. Вибір на користь прогресивних AI-рішень дозволяє не лише зняти рутинне навантаження з персоналу, а й забезпечити цілодобовий супровід клієнтів на рівні міжнародних стандартів. Це створює умови для масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат на фонд оплати праці, що є критично важливим для утримання лідерських позицій у туристичній галузі. А розрахунки економічної ефективності підтверджують високу доцільність запропонованих інновацій. Короткий термін окупності проєкту, який становить близько двох місяців, та значний прогнозний прибуток від зростання конверсії свідчать про те, що цифровізація є не просто статтею витрат, а високоефективною інвестицією. Впровадження стратегії дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» досягти синергетичного ефекту завдяки зниженню собівартість послуг, підвищенню лояльності споживачів та забезпеченню сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Система управління туристичним підприємством є складним механізмом, який визначається високим ступенем невизначеності ринкового середовища та нематеріальним характером послуг. Специфіка менеджменту в туризмі полягає у необхідності одночасної координації логістичних ланцюгів, інформаційних потоків та безпосередньої взаємодії з клієнтом у режимі реального часу. Доведено, що ефективне управління в цій сфері сьогодні неможливе без інтеграції в єдиний цифровий простір, де управлінський вплив спрямований не лише на внутрішні ресурси, а й на формування цілісного клієнтського досвіду.

2. В умовах глобальної диджиталізації інновації трансформувалися з додаткової переваги на базову умову конкурентоспроможності. Впровадження інструментів штучного інтелекту, Big Data та хмарних технологій дозволяє туристичним підприємствам радикально скорочувати час реакції на запити ринку, мінімізувати операційні витрати та пропонувати гіперперсоналізований продукт. Інноваційна активність підприємства безпосередньо корелює з його ринковою часткою та здатністю зберігати стійкість у періоди кризових коливань попиту.

3. Досліджуване підприємство успішно трансформувало свою бізнес-модель, перейшовши від стадії кризового відновлення до стабільного прибуткового зростання. Ключовим індикатором позитивних зрушень став вихід на рівень чистого прибутку у розмірі 1271 тис. грн у 2024 році, що супроводжувалося зміцненням фінансової незалежності через нарощення власного капіталу та повну ліквідацію банківської заборгованості. Оптимізація майнового стану, зокрема суттєве зростання вартості основних засобів на тлі скорочення дебіторської заборгованості, підтверджує раціоналізацію управління активами та підвищення рівня ліквідності компанії.

Аналіз якісної перебудови кадрової політики, вказує на те, що за рахунок інтенсифікації праці та впровадження інноваційних інструментів управління

вдалося досягти стрімкого зростання продуктивності праці на 36,3% навіть при скороченні штатної чисельності. Розрахований коефіцієнт випередження на рівні 1,163 та зростання прибутковості на кожну гривню витрат на персонал до 0,211 грн є беззаперечними доказами економічної обґрунтованості обраної стратегії. Таким чином, ТОВ «Аккорд-Тур» на кінець 2024 року сформувало стійкий фінансовий та ресурсний фундамент, що дозволяє підприємству не лише утримувати лідерські позиції на ринку, а й володіти необхідним капіталом для подальшого масштабування та глибокої цифрової трансформації операційних процесів.

4. Оцінка поточного стану цифровізації показала, що ТОВ «Аккорд-Тур» має потужний технологічний фундамент у вигляді власної ERP-системи та інтерактивного кабінету агента. Проте рівень автоматизації безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем залишається недостатнім. Основним «вузьким місцем» є висока частка людської праці в обробці типових клієнтських запитів, що в періоди пікових навантажень призводить до зниження швидкості обслуговування та втрати частини вхідного трафіку в неробочий час.

5. Пріоритетним напрямком розвитку системи управління має стати впровадження інтелектуальної системи підтримки клієнтів на основі штучного інтелекту. Реалізація запропонованого проєкту інтеграції ШІ-бота в екосистему компанії дозволить автоматизувати до 85% первинних звернень, забезпечуючи цілодобовий сервіс. Розрахунки підтверджують високу економічну ефективність цього рішення: за умови інвестицій у розмірі 250 000 грн, термін окупності складе близько 2 місяців, а річний економічний ефект за рахунок економії фонду оплати праці та зростання конверсії перевищить 2,5 млн грн. Це дозволить компанії забезпечити випереджаюче зростання продуктивності праці та зміцнити позиції інноваційного лідера галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму: навч. посіб. Київ. Знання. 2009. 248 с.

2. Саух І. В. Методичний підхід до стратегічного аналізу макросередовища туристичних підприємств. *European cooperation*. 2017. Vol. 5 (24). P. 30–39.

3. Калініченко С. М., Крупіца І. В., Голованова Г. Є., Грібінник А. В. Характерні риси системи управління підприємств туристичної сфери. *Бізнес-інформ*. 2022. №3. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-67-71

4. Кейван О. І. Особливості впливу зовнішнього середовища на ефективність функціонування туристичного підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2012. № 1. С. 68–79.

5. Ровенська В. В., Шишкова Н. С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 222–229.

6. Панченко В. А., Черненко О. В. Організаційні аспекти менеджменту туристичної діяльності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). DOI: https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).230-238

7. Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А. С., Чевганова В. Я. Організація виробництва: підручник. К.: Лібра, 2008. 360 с.

8. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 40–47. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605

9. Клименюк М. М., Міняйленко І. В. Формування організаційної структури управління підприємством. *Науково-практичний журнал «Регіональні перспективи»*. 2001. №5-6 (18-19). С.218–220.

10. Васюта В. Б., Биба В. В., Міняйленко І. В. Науково-методичний підхід до формування системи управління туристичним підприємством. Бізнес-процеси в туризмі: монографія. Poznan 2019. С. 78–95.

11. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Жилко О. В. Організаційні компоненти в управлінні бізнесом вітчизняного туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-43

12. Литвин О. В. Сучасні тенденції управління туристичною діяльністю в Україні. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.4

13. Литвин О. В., Кирилюк І. М., Барвінок Н. В. Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни . *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985

14. Marusei T. Інноваційні технології як інструмент розвитку ринку туристичних послуг. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 12. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.12.117

15. Крупський О. П. Концептуальні засади управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій».* 2015. № 4. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4ba40b3d392.pdf

16. Жукович І. А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство*. 2017. № 2(95). URL: https://sofs.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/NNZ_2017_2_6.pdf

17. Калініченко С. М., Омельченко Г. Ю., Крупіца І. В., Грібіник А. В., Грищенко Н. В. Туристичні інновації та їх роль у підвищенні конкурентних переваг туристичного продукту. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2021. Том 6. № 3. С. 266 – 272.

18. Suanpang, P. Factor analysis of using social media in tourismenterprises for competitiveness. International Journal of Innovation, *Management, 5and Technology*. 2020. Vol. 11, № 1. URL:https://www.ijimt.org/vol11/871-NT028.pdf

19. Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в туристичному та готельному бізнесі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 27. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19389/1/Опанащук_Колісниченко_Вергун.pdf

20. Adamchuk O. Innovative sources of increasing the competitiveness ofrural green tourism enterprises. *Економіка знань, інноваційна економіка*. 2020. № 46. URL:https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-38-45

21. Лисюк Т., Ройко Л., Білецький Ю. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023 Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2023-52-36

22. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2022. № 20(4) P. 24-41. DOI: 10.21511/ppm.20(4).2022.03

23. Омельчак Г. В. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46), С. 106–109.

24. Круковська О. В., Батрак М. М. Інноваційні технології як фактор підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. Вип. 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14603791

25. ТОВ «АККОРД-ТУР» Опендатабот. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. URL: https://opendatabot.ua/

26. Коди видів економічної діяльності за КВЕД – 2010 URL: https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/kved/813/

27. ТОВ «Аккорд-тур». Офіційний сайт. URL: https://www.accordtour.com/pro_kompaniyu

28. Clarity Project. Фінансова звітність юридичних осіб. URL: https://clarity-project.info/edr/32800179

29. Федірець О. В., Гук О. В., Зось-Кіор М. В. Диджиталізація бізнес-процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 13. С. 43-46.

30. Федірець О. В., Нечипоренко В. В., Поповиченко Г. С., Гніденко В. І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки.* 2025. № 1. Том 2 (283/2), С. 35–51.

31. Liubarets V., Vasylieva H. Educational workers methodological competence formation in the conditions of inclusive learning. *Paradigm of Knowledge*, 2021. № 1(45). DOI: https://doi.org/10.26886/2520-7474

32. Любарець В., Бірюкова О. Chatbot as a social functionality for people with disabilities in the hospitality industry. *SWorld Journal*, 2023. № 1(17-01), P. 110–115. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-17-01-016

33. Barvinok N., Kyryliuk I., Krasnomovets V., Lytvyn O., Povorozniuk I., Podzihun S., Neshchadym L. Adaptive marketing strategies for managing tourism enterprises within tourism clusters. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2026. Vol. 48. №1. P. 34-43. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2026.04

34. Штучний інтелект планує подорожі. Як безкоштовні ШІ-платформи допомагають спланувати ідеальну відпустку. URL: https://ukranews.com/ua/news/1092500-shtuchnyj-intelekt-planuye-podorozhi-yak-bezkoshtovni-shi-platformy-dopomagayut-splanuvaty-idealnu

35. Барвінок Н., Нещадим Л., Литвин О., Тимчук С. Інтерактивний маркетинг в індустрії гостинності: цифрові інструменти для просування у мультикультурному середовищі. *Економічні горизонти*. 2025. №1(30). С. 22–32. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/320681