

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

(бакалавра, магістра)

здобувача вищої освіти Чауса Владислава Андрійовича

(ПІБ)

академічної групи 242М-24-1

(шифр)

спеціальності 242 Туризм і рекреація

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

(офіційна назва)

на тему «Управління цифровими технологіями у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Теоретичний	Бондаренко Л.А.			
2. Дослідницький	Бондаренко Л.А.			
3. Проектний	Бондаренко Л.А.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Безугла Л.С.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри туризму та економіки підприємства

\_\_\_\_\_ БЕЗУГЛЯ Л.С.  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня магістра**  
(бакалавра, магістра)

здобувачу вищої освіти Чаусу В.А. академічної групи 242м-24-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 242 Туризм і рекреація  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»  
(офіційна назва)

на тему «Управління цифровими технологіями у формуванні конкурентних переваг туристичного підприємства»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні основи управління цифровими технологіями у туристичному бізнесі	29.09.2025 р.
Дослідницький	Аналіз діяльності ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна та визначення його конкурентної позиції на ринку	27.10.2025 р.
Проектний	Напрями вдосконалення управління цифровими технологіями для посилення конкурентних позицій ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни	28.11.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		05.12.2025 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Бондаренко Л.А.  
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2025 р.

Прийнято до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис)

Чаус В.А.  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 75, рис. 20, табл. 15, 53 літературних джерел.

У кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано діяльність ФОП Сібагатуліної О.В. як суб'єкта туристичного бізнесу, визначено особливості організації процесів надання туристичних послуг та досліджено сучасні інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери. На основі проведеного аналізу сформульовано авторські пропозиції щодо впровадження цифрових технологій та автоматизованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей та посилення конкурентних переваг підприємства. Запропоновані рекомендації включають використання CRM-систем, інструментів онлайн-продажів, цифрових каналів комунікації, аналітичних платформ, а також механізмів персоналізації туристичних продуктів, що сприяє підвищенню якості взаємодії з клієнтами та формуванню їхньої довгострокової лояльності.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства шляхом удосконалення управління цифровими технологіями.

**Об'єктом дослідження** є процес управління цифровими технологіями у діяльності туристичного підприємства з метою формування та посилення його конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, метод узагальнення застосовано під час систематизації теоретичних підходів до визначення сутності цифрових технологій, цифрової трансформації та конкурентних переваг у туристичному бізнесі, аналітичні та статистичні методи дали змогу проаналізувати сучасний стан туристичної галузі України, оцінити тенденції її цифровізації, а також дослідити ключові показники діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. у контексті використання цифрових інструментів управління, порівняльний метод використано для зіставлення зарубіжного й українського досвіду цифрової модернізації туристичних підприємств, що дозволило визначити найбільш ефективні інструменти та стратегії цифрового розвитку, табличні та графічні методи застосовано для структуризації, візуалізації та інтерпретації аналітичних даних, що забезпечило наочність проведених розрахунків, у тому числі щодо оцінки цифрової зрілості підприємства та прогнозування економічної ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень, економіко-математичні методи були використані під час розрахунку фінансових показників, прогнозування доходів, витрат та рентабельності, що дозволило обґрунтувати доцільність запропонованих заходів цифрової трансформації.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ОНЛАЙН-ПРОДАЖІ.

## PAPER

Explanatory note: p. 75, fig. 20, tab. 15, 53 sources.

The master's thesis analyzes the activities of O.V. Sibagatulina, an individual entrepreneur, as a tourism business entity, identifies the peculiarities of organizing tourism service provision processes, and explores modern innovative approaches to improving the competitiveness of tourism enterprises. Based on the analysis, the author formulates proposals for the implementation of digital technologies and automated management solutions aimed at improving the efficiency of business processes, expanding market opportunities, and strengthening the competitive advantages of the enterprise. The proposed recommendations include the use of CRM systems, online sales tools, digital communication channels, analytical platforms, as well as mechanisms for personalizing tourism products, which contribute to improving the quality of interaction with customers and forming their long-term loyalty.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the competitive advantages of a tourism enterprise by improving digital technology management.

The object of the study is the process of digital technology management in the activities of a tourism enterprise with the aim of forming and strengthening its competitive advantages.

To achieve the set goal and solve the defined tasks, a set of general scientific and special methods was used in the work, in particular, the generalization method was applied during the systematization of theoretical approaches to defining the essence of digital technologies, digital transformation, and competitive advantages in the tourism business. Analytical and statistical methods made it possible to analyze the current state of the tourism industry in Ukraine, assess the trends of its digitalization, and study the key performance indicators of O.V. Sibagatulina's individual enterprise in the context of using digital management tools. The comparative method was used to compare foreign and Ukrainian experience in the digital modernization of tourism enterprises, which made it possible to identify the most effective tools and strategies for digital development, tabular and graphical methods were used to structure, visualize, and interpret analytical data, which ensured the clarity of the calculations, including the assessment of the digital maturity of the enterprise and the forecasting of the economic efficiency of the implementation of the proposed digital solutions. Economic and mathematical methods were used to calculate financial indicators and forecast revenues, costs, and profitability, which made it possible to justify the feasibility of the proposed digital transformation measures.

**KEY WORDS:** DIGITAL TECHNOLOGIES, COMPETITIVE ADVANTAGES, DIGITAL MATURITY, DIGITAL TRANSFORMATION, ONLINE SALES.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ</b>	10
1.1 Сутність і класифікація цифрових технологій у туристичному бізнесі	10
1.2 Роль цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств туристичної сфери	17
1.3 Закордонний та український досвід використання цифрових технологій туристичними підприємствами	24
Висновки до розділу 1	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП СІБАГАТУЛІНОЇ ОЛЕНИ ВОЛОДИМИРІВНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ</b>	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни	29
2.2 Оцінка конкурентної позиції ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни	42
2.3 Оцінка рівня цифрової зрілості ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни	55
Висновки до розділу 2	58
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ФОП СІБАГАТУЛІНОЇ ОЛЕНИ ВОЛОДИМИРІВНИ</b>	60
3.1 Формування стратегії цифрової трансформації туристичного підприємства	60
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів та вплив цифрових рішень на конкурентні позиції ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни	67
Висновки до розділу 3	73
<b>ВИСНОВКИ</b>	74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний розвиток туристичної індустрії відбувається в умовах активної цифровізації економіки, що зумовлює глибоку трансформацію бізнес-моделей підприємств, способів взаємодії з клієнтами та механізмів створення конкурентних переваг. Туристичний бізнес дедалі більше залежить від ефективності використання цифрових технологій, які забезпечують оперативність обслуговування, персоналізацію туристичних послуг, автоматизацію процесів та підвищення якості прийняття управлінських рішень.

Пандемія COVID-19, зміна поведінки споживачів, а також виклики, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, значно прискорили цифрові трансформації у сфері туризму. Обмеження мобільності, зміни у структурі попиту, зростання ролі внутрішнього туризму та необхідність забезпечення безпеки подорожей актуалізували використання онлайн-сервісів, хмарних рішень, мобільних застосунків, систем електронного бронювання, аналітики даних та інструментів автоматизації комунікацій.

Для ФОП Сібагатуліної О.В., цифровізація стає не лише інструментом модернізації, а й критично важливою умовою збереження конкурентоспроможності на ринку. У ситуації зростаючої конкуренції, підвищених вимог клієнтів до швидкості та якості сервісу, здатність впроваджувати та ефективно управляти цифровими технологіями визначає можливості підприємства щодо залучення нових клієнтів, підвищення лояльності, оптимізації витрат і розширення ринкової присутності.

Разом з тим, попри очевидні переваги цифровізації, рівень цифрової зрілості більшості малих туристичних підприємств України залишається недостатнім. Спостерігається фрагментарність цифрових рішень, відсутність системної стратегії цифрової трансформації, обмежене використання аналітичних інструментів та цифрових каналів продажу. Це створює дослідницьку проблему, що полягає у необхідності обґрунтування

ефективних механізмів управління цифровими технологіями, які дозволять формувати та посилювати конкурентні переваги туристичних підприємств.

У цьому контексті тема дослідження є вкрай актуальною, оскільки забезпечує наукове та практичне обґрунтування того, яким чином цифрові технології можуть бути інтегровані в діяльність туристичного бізнесу для досягнення стійкого розвитку, підвищення ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного цифрового середовища.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг туристичного підприємства шляхом удосконалення управління цифровими технологіями.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність і класифікацію цифрових технологій у туристичному бізнесі;
- визначити роль цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств туристичної сфери;
- дослідити зарубіжний та український досвід використання цифрових технологій туристичними підприємствами;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни;
- провести оцінку конкурентної позиції ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни;
- оцінити рівень цифрової зрілості ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни;
- сформулювати стратегії цифрової трансформації туристичного підприємства;
- надати обґрунтування ефективності запропонованих заходів та вплив цифрових рішень на конкурентні позиції ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни.

**Об'єкт дослідження** є процес управління цифровими технологіями у діяльності туристичного підприємства з метою формування та посилення його конкурентних переваг.

**Предмет дослідження** є методи, інструменти та цифрові технології управління процесами обслуговування клієнтів у туристичному підприємстві, спрямовані на формування та посилення його конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, метод узагальнення застосовано під час систематизації теоретичних підходів до визначення сутності цифрових технологій, цифрової трансформації та конкурентних переваг у туристичному бізнесі, аналітичні та статистичні методи дали змогу проаналізувати сучасний стан туристичної галузі України, оцінити тенденції її цифровізації, а також дослідити ключові показники діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. у контексті використання цифрових інструментів управління, порівняльний метод використано для зіставлення зарубіжного й українського досвіду цифрової модернізації туристичних підприємств, що дозволило визначити найбільш ефективні інструменти та стратегії цифрового розвитку, табличні та графічні методи застосовано для структуризації, візуалізації та інтерпретації аналітичних даних, що забезпечило наочність проведених розрахунків, у тому числі щодо оцінки цифрової зрілості підприємства та прогнозування економічної ефективності впровадження запропонованих цифрових рішень, економіко-математичні методи були використані під час розрахунку фінансових показників, прогнозування доходів, витрат та рентабельності, що дозволило обґрунтувати доцільність запропонованих заходів цифрової трансформації.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у тому, що розроблені в дослідженні теоретичні положення, методичні підходи та прикладні рекомендації можуть бути використані туристичними підприємствами для формування та реалізації ефективної стратегії цифрової трансформації.

Запропоновані рішення спрямовані на підвищення конкурентоспроможності малого туристичного бізнесу шляхом упровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації операційних процесів та поліпшення взаємодії з клієнтами.

**Апробація результатів.** Основні положення роботи і результати досліджень були оприлюднені у III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення», яка проходила 25-26 вересня 2025 р. у м. Дніпро та у фаховій статті у журналі «Економіка та суспільство» (Бондаренко Л.А., Стахорська О.О., Чаус В.В. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78).

**Інформаційну базу дослідження** формували нормативно-правові акти України у сфері туризму та цифрової трансформації, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Всесвітньої туристичної організації, міжнародні аналітичні звіти з питань цифровізації туристичної галузі та розвитку цифрової економіки. Додатковими джерелами виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні огляди консалтингових компаній, статистичні дані щодо діяльності туристичних підприємств.

Практичну інформаційну базу склали внутрішні дані про діяльність ФОП Сібагатуліної О.В., зокрема показники фінансово-економічної результативності, структура послуг, характеристика клієнтської бази, маркетингові та цифрові інструменти.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 53 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 75 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 20 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

#### **1.1 Сутність і класифікація цифрових технологій у туристичному бізнесі**

У сучасних умовах розвитку світового туристичного ринку цифрові технології виступають фундаментальним чинником трансформації бізнес-процесів та формування конкурентних переваг туристичних підприємств. За останні два десятиліття саме цифровізація стала однією з ключових детермінант розвитку індустрії гостинності, що підтверджують дослідження таких учених, як Ф. Котлер, Е. Буен та Д. Гретцел, які наголошують, що цифрові інструменти визначають нову логіку взаємодії між туристичними компаніями та споживачами. На думку Д. Бухаліса, цифрові технології стають «ядром конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери», оскільки забезпечують інтеграцію інформаційних потоків, оперативне прийняття рішень і персоналізацію туристичного продукту.

Поняття «цифрові технології» у науковій літературі трактується неоднозначно. За визначенням М. Портера і Д. Хепельмана, цифрові технології є поєднанням програмних, апаратних та комунікаційних рішень, що забезпечують системне управління даними та створення доданої вартості у бізнес-процесах. У сфері туризму цифрові технології охоплюють сукупність інструментів, призначених для автоматизації операцій, оптимізації взаємодії з клієнтами, формування ефективних маркетингових стратегій, здійснення резервування, аналітики та управління продуктом.

Сутність цифрових технологій у туристичному бізнесі передбачає їх здатність забезпечувати:

- оперативність управлінських рішень через доступ до великих масивів даних;

- персоналізацію туристичних послуг, що формується на основі поведінкової аналітики;
- скорочення транзакційних витрат завдяки автоматизації ключових процесів;
- розширення ринкової присутності через багатоканальну цифрову комунікацію;
- створення унікального клієнтського досвіду завдяки інтерактивним платформам, мобільним додаткам, AR/VR-рішенням.

Дослідження міжнародної організації UNWTO доводять, що понад 85% взаємодії туристів із підприємствами здійснюється через цифрові канали, а тому інтеграція цифрових технологій стає незамінною умовою конкурентоспроможності. У зв'язку з цим актуальним є систематизування їх класифікаційних ознак.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації цифрових технологій, зокрема, за функціональними ознаками Д. Бухаліс виділяє наступні групи: технології інформаційної підтримки, технології управління відносинами з клієнтами, маркетингові та комунікаційні технології, аналітичні системи та технології продажів. З огляду на специфіку туристичного бізнесу доцільно узагальнити різні підходи і представити системну класифікацію цифрових технологій (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Ключові переваги цифрових технологій, які використовуються у сучасному туристичному бізнесі

Група технологій	Основні можливості	Ключові переваги
Технології управління клієнтськими відносинами	Збір, аналіз та сегментація клієнтів; персоналізація послуг	Підвищення лояльності; зростання повторних продажів; якісний сервіс
Системи онлайн-бронювання та	Автоматизоване бронювання, пошук і підбір турів	Скорочення часу обробки замовлень; зменшення помилок працівниками; підвищення продуктивності
Маркетингові цифрові	Просування у цифровому	Збільшення охоплення

технології	середовищі; аналіз аудиторії	клієнтів; формування бренду; зростання конверсії
Big Data та аналітичні інструменти	Прогнозування попиту, поведінкова аналітика	Оптимізація цін; зменшення ризиків; обґрунтовані управлінські рішення
Штучний інтелект і автоматизація	Чат-боти, персоналізовані рекомендації, AI-аналіз	Зниження навантаження на персонал; покращення клієнтського досвіду
Мобільні технології	Мобільні додатки, навігація	Доступність послуг 24/7; посилення інформування туристів
Хмарні технології	Зберігання та синхронізація даних; віддалена робота	Гнучкість управління; безпечний доступ до даних; економія ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [7, 11]

Аналіз таблиці 1.1 дає підстави стверджувати, що цифрові технології охоплюють усі ключові аспекти діяльності туристичного підприємства, від продажів і маркетингу до аналітики, стратегічного планування та організації внутрішніх процесів. Це підтверджує їх системну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, формуванні лояльності клієнтів та підвищенні ефективності управлінських рішень.

Водночас важливо підкреслити, що вплив цифрових технологій не обмежується лише підвищенням якості послуг чи зміною каналів комунікації. Цифрові інструменти трансформують усю систему управління підприємством, впливаючи на фінансові, ресурсні, інноваційні та стратегічні підсистеми. Основною характеристикою цифрових технологій є їх інтеграційний характер. На думку М. Кастельс, цифрове середовище формує «мережеве суспільство», у якому інформаційні потоки стають ключовим ресурсом для будь-якого підприємства. Це безпосередньо впливає на туристичний бізнес: цифрові технології дозволяють створювати партнерські мережі, управляти репутацією підприємства у цифровому просторі, оптимізувати логістичні ланцюги та формувати унікальні туристичні пропозиції. Доцільним є розгляд цифрових технологій не лише як окремих інструментів, а як елементів технології управління туристичним бізнесом, що

інтегруються у різні управлінські підсистеми та забезпечують досягнення цілей розвитку підприємства. З огляду на це, у таблиці 1.2 наведено класифікацію цифрових технологій відповідно до управлінських підсистем, у межах яких вони застосовуються, визначено їх управлінську мету та конкретні результати впровадження.

Таблиця 1.2 – Інтеграція цифрових технологій у підсистеми управління туристичним підприємством

Підсистема управління	Мета управління у контексті цифровізації	Цифрові технології, що застосовуються	Результат впровадження цифрових технологій
Управління зовнішнім і внутрішнім середовищем	Оцінка ринкових можливостей, ризиків та змін	Big Data, AI-аналітика, моніторингові системи	Своєчасне реагування на зміни, запобігання кризовим явищам
Управління фінансовими потоками	Оптимізація фінансових рішень, прозорість обліку	ERP-системи, онлайн-бухгалтерія, хмарні фінансові сервіси	Ефективне планування, скорочення витрат, підвищення прозорості
Управління ресурсами (кадровими, матеріальними, інформаційними)	Забезпечення раціонального використання ресурсної бази	HRM-системи, електронні бази даних, CRM, хмарні сховища	Підвищення продуктивності, оптимізація ресурсів
Управління інвестиціями та інноваціями	Пошук і впровадження інноваційних рішень	AI, мобільні технології, цифрові платформи, автоматизація	Підвищення конкурентоспроможності, інноваційний розвиток
Управління стратегічним і оперативним плануванням	Формування стратегічних цілей, адаптація до змін	BI-аналітика, прогностичні цифрові моделі, CRM-аналітика	Гнучкість стратегічного планування, точність прогнозів
Управління сильними і слабкими сторонами підприємства	SWOT-аналіз, оцінка цифрової зрілості	Digital Maturity Models, Google Analytics, конкурентний аналіз	Покращення прогнозування, обґрунтування управлінських рішень

Джерело: згруповано автором на основі [23, 37, 40]

Таким чином, цифрові технології не лише формують інструментарій операційної діяльності туристичних підприємств, а й трансформують зміст та структуру управлінських процесів. Упровадження цифрових рішень потребує впорядкованої системи управління, яка включає планування, організацію ресурсів, реалізацію цифрових проєктів, а також моніторинг результатів і коригування стратегій. Це відповідає загальній логіці управління розвитком туристичного підприємства, у межах якої цифровізація розглядається як окремий стратегічний вектор.

Для більш глибокого розуміння управлінського підходу до цифрових змін доцільно звернутися до базових етапів управління конкурентоспроможністю підприємства, які є універсальними і застосовуються у тому числі й до управління цифровими технологіями.

Узагальнена послідовність цих етапів наведена на рисунку 1.1.

Запропонований алгоритм, представлений на рисунку 1.1, відображає послідовний та системний процес управління цифровими технологіями в туристичному підприємстві. Він ґрунтується на принципах цифрової трансформації та адаптивного управління, що забезпечує підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Кожен етап алгоритму відіграє ключову роль у забезпеченні успішного впровадження та використання цифрових рішень.

Крок 1. Першим етапом є комплексна оцінка поточного стану цифрових технологій, що використовуються в підприємстві. Вивчаються наявні цифрові інструменти, рівень компетенцій персоналу, ступінь цифрової інтеграції бізнес-процесів, а також переваги та недоліки чинних рішень. Оцінка дозволяє визначити цифрові потреби підприємства, виявити потенційні можливості цифровізації та сформувати реалістичну базу для подальших управлінських рішень.

Крок 2. На цьому етапі підприємство формує бачення цифрової трансформації та встановлює ключові стратегічні пріоритети, які можуть

включати покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію внутрішніх процесів, зниження операційних витрат, підвищення швидкості обробки замовлень або розширення діяльності завдяки онлайн-каналам. Постановка цілей визначає траєкторію цифрового розвитку й узгоджує цифрові інновації зі стратегією підприємства.

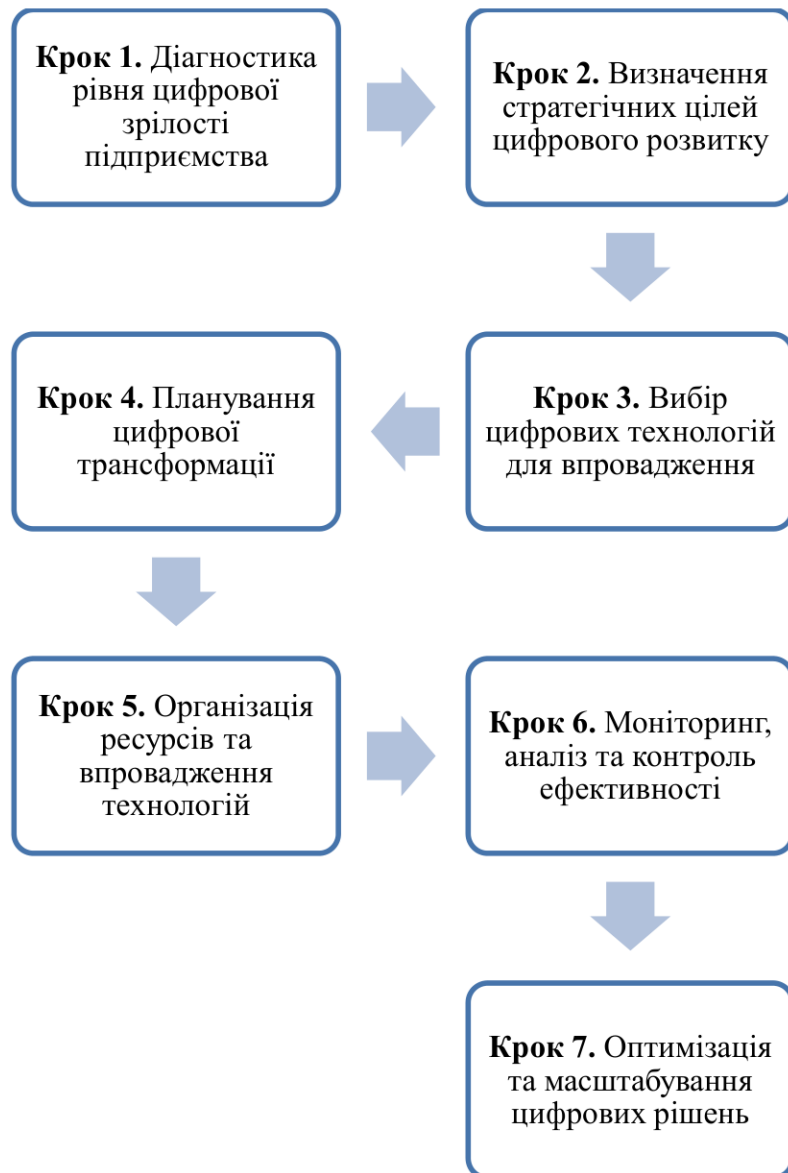


Рисунок 1.1. – Алгоритм управління цифровими технологіями туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [34, 46]

Крок 3. Здійснюється аналіз альтернативних технологічних рішень із позиції їх ефективності, вартості, інтеграційних можливостей та відповідності стратегічним цілям. Вибір може охоплювати CRM-системи, ERP-платформи, Big Data-аналітику, чат-боти, хмарні сервіси, мобільні додатки або інші інструменти. На цьому етапі важливо обрати ті технології, які забезпечать найбільшу цінність для підприємства та сприятимуть досягненню стратегічних завдань.

Крок 4. Етап передбачає розробку детальної дорожньої карти впровадження цифрових рішень. Визначаються етапи реалізації, відповідальні особи, потреби у фінансових, трудових та технічних ресурсах, строки впровадження та очікувані результати. Чітке планування дає змогу уникнути хаотичного впровадження цифрових технологій і мінімізувати можливі ризики.

Крок 5 включає практичну реалізацію цифрових проєктів: налаштування програмного забезпечення, інтеграцію технологій у бізнес-процеси, тестування функціональності та підготовку персоналу. Особливе значення має навчання працівників, адже саме людський фактор визначає успішність використання цифрових рішень у щоденній діяльності.

Крок 6. Після впровадження цифрових технологій здійснюється оцінка їх результативності на основі встановлених ключових показників ефективності, які дозволяють визначити, наскільки цифрові рішення відповідають поставленим цілям, чи виникають проблеми та які аспекти потребують доопрацювання. На цьому етапі можливе коригування планів та процесів.

Крок 7. Останнім етапом є удосконалення впроваджених технологій, розширення їх функцій та масштабування на інші сфери діяльності підприємства. Це сприяє створенню культури постійного цифрового розвитку, підвищенню інноваційності та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Отже, проведений аналіз дає змогу стверджувати, що управління цифровими технологіями є безперервним циклічним процесом, який охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління. Його застосування забезпечує раціональне впровадження цифрових рішень, зниження ризиків, підвищення ефективності діяльності підприємства та формування сучасної моделі конкурентоспроможного туристичного бізнесу.

## **1.2 Роль цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств туристичної сфери**

Для аналізу інформаційного розвитку підприємств туристичної сфери доцільно розглянути ключові цифрові сервіси й платформи, які застосовують найпоширеніші інформаційні технології у діяльності провідних туристичних компаній світу. Важливо підкреслити, що туристична галузь функціонує в умовах інтегрованої системи ІТ-технологій, що охоплює сукупність взаємопов'язаних комп'ютерних, комунікаційних, аналітичних та сервісних рішень.

За результатами моніторингу інформаційних систем у сфері туризму науковці виокремлюють п'ять найбільш затребуваних груп цифрових технологій:

- системи автоматизації (Word, Excel та інші програмні продукти офісного пакету);
- міжнародні системи бронювання (Global Distribution System: Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan);
- навігаційні системи (GPS);
- системи електронної комерції (електронні гроші EasyPay, мобільні платежі iPay, WebMoney Transfer, MasterCard, QIWI);
- віртуальні ГІС-системи (Google Maps) [8, 19, 50].

Ці технологічні сегменти формують основу сучасної цифрової інфраструктури туристичного підприємства і забезпечують можливість

моделювання, оптимізації та персоналізації туристичних послуг.

На рисунку 1.2 показано базові елементи технологічного середовища, у межах якого відбувається інтеграція інформаційних рішень, що визначають принципи організації туристичного сервісу та індустрії гостинності в цілому.

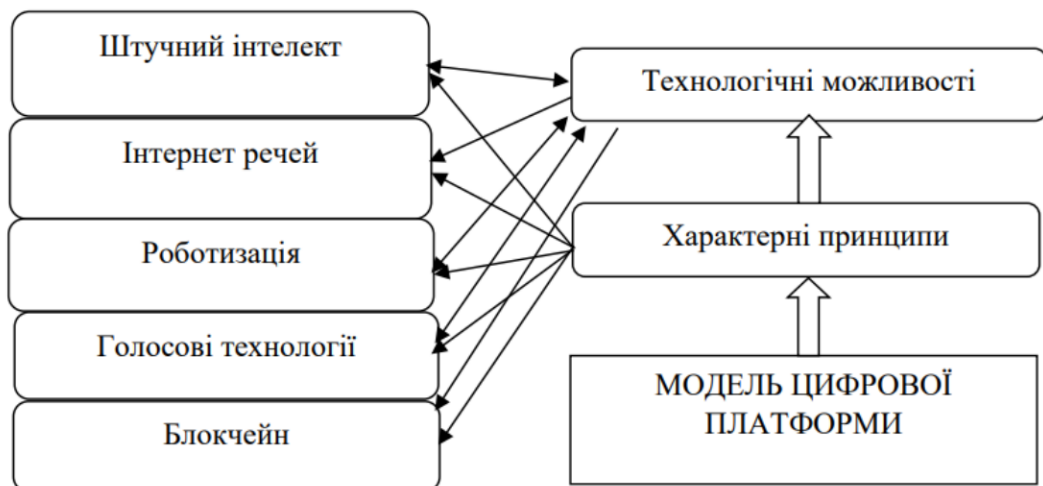


Рисунок 1.2. – Вплив цифрових технологій на технологічні можливості туристичного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [25, 28]

Дані спостережень за пошуковою активністю користувачів у мобільних застосунках свідчать, що щонайменше 50 % усіх запитів стосується питань туризму, і ця частка щороку зростає. Особливо відчутне збільшення використання смартфонів спостерігалось у період карантинних обмежень, коли цифрові канали стали основним інструментом планування подорожей. За таких умов перед туроператорами постає завдання своєчасно ідентифікувати потреби туристів, розробляти персоналізовані пропозиції та вибудовувати конкурентні стратегії на ринку туристичних послуг.

Управління конкурентною стратегією туристичного підприємства дає змогу зрозуміти, що забезпечення стійких конкурентних переваг неможливе без системного управління ключовими напрямками діяльності. До таких

напрямів належать: швидка реакція на зміни ринкового середовища, формування ефективних дій щодо наступу й оборони, залучення споживачів, утримання ринкових позицій та комплекс заходів конкурентної боротьби. У сучасних умовах цифровізації кожен із цих елементів зазнає трансформації під впливом цифрових технологій, які стають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності (рис. 1.3).

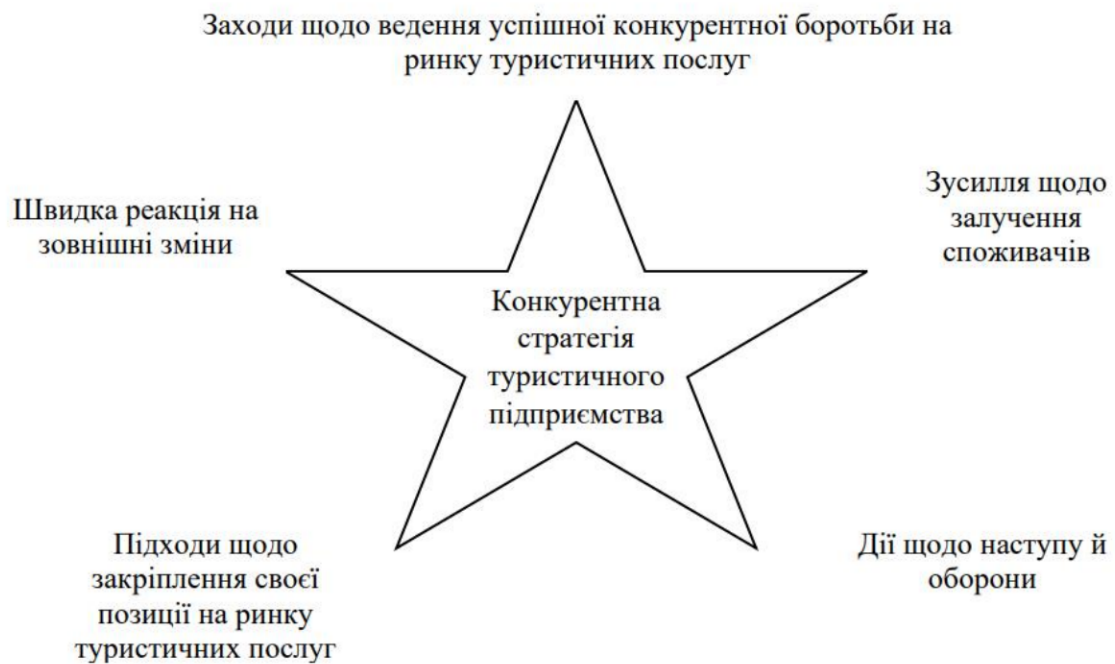


Рисунок 1.3. – Ключові напрями конкурентної стратегії туристичного підприємства в умовах цифровізації

Джерело: сформовано автором на основі [14, 16, 30]

Саме цифрові рішення забезпечують швидку обробку інформації, ефективну комунікацію зі споживачами, автоматизацію операцій та аналітичну підтримку управлінських рішень, що дозволяє туристичному підприємству оперативніше реагувати на зміни попиту, формувати привабливі пропозиції, знижувати витрати та підсилювати позиції на ринку. Таким чином, цифровізація виступає фундаментом реалізації конкурентної стратегії, оскільки поєднує інноваційні підходи до маркетингу, управління

ресурсами та взаємодії зі споживачами.

У цьому контексті цифрові технології формують як операційні, так і стратегічні конкурентні переваги, забезпечуючи туристичному підприємству нові можливості розвитку. Узагальнення основних напрямів впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність туристичного підприємства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Вплив цифрових технологій на формування конкурентних переваг туристичного підприємства

Механізм впливу на діяльність підприємства	Результат впровадження	Сформована конкурентна перевага
Персоналізація обслуговування; управління взаємодією з клієнтами	Підвищення лояльності, збільшення повторних продажів	Клієнтоорієнтованість, довгострокові відносини
Автоматизація процесів вибору та бронювання турів	Скорочення часу обслуговування, зменшення помилок	Вища швидкість обслуговування та зручність
Просування у цифровому середовищі, аналітика аудиторії	Розширення ринкового охоплення, покращення конверсії	Видимість бренду, доступ до нових сегментів
Збір та аналіз великих масивів даних; прогнозування попиту	Обґрунтовані управлінські рішення, мінімізація ризиків	Стратегічна гнучкість, точність прогнозів
Автоматизація комунікацій; створення персоналізованих рекомендацій	Зменшення навантаження на персонал, покращення досвіду клієнта	Інноваційність сервісу, високий рівень сервісу
Забезпечення доступу до послуг 24/7, підтримка мобільності туристів	Підвищення зручності для користувача	Доступність, гнучкість послуг
Централізоване зберігання даних; віддалений доступ	Економія ресурсів, безпека та мобільність	Операційна ефективність, адаптивність бізнесу
Візуалізація маршрутів та локацій, створення унікального досвіду	Підвищення інтересу та залученості клієнтів	Диференціація туристичного продукту

Джерело: сформовано автором на основі [5, 47, 49]

Результати таблиці 1.3 показують, що у сучасних умовах цифрова трансформація туризму стала ключовим чинником керованості туристичних потоків, адаптації маршрутів та персоналізації туристичних пропозицій. Інтеграція цифрових рішень формує єдину систему управління туристичним бізнесом, де аналітична, сервісна та логістична складові функціонують синхронно. Застосування алгоритмів обробки великих даних дає змогу туристичним підприємствам формувати маршрути з урахуванням поведінкових моделей туристів, сезонних коливань та часових обмежень. Так, оновлена у 2025 р. функція AI Overviews платформи Google Travel інтегрує дані пошукових запитів, відгуків користувачів і погодних прогнозів, автоматично формуючи персоналізовані сценарії подорожей із розрахунком бюджету та оптимального часу перебування [18, 39].

У таблиці 1.4 відображено основні характерні ознаки найпоширеніших інформаційних технологій і цифрових програм, що застосовуються у сучасному туристичному бізнесі.

Таблиця 1.4 – Ознаки найпоширеніших інформаційних технологій і цифрових програм, що застосовуються у сучасному туристичному бізнесі

Технологія / Додаток / Проект	Ознака
Технологія Big Data	Дозволяє обробляти великі обсяги інформації. Сприяє проведенню різних видів маркетингових аналітичних досліджень. Надає можливість отримувати вичерпну інформацію про мандрівників з метою стратегічного планування туроператора. Забезпечує персоналізований підхід при роботі з клієнтами як один із ключових факторів конкурентоспроможності.
Технологія Internet of Things	Застосовується переважно в готельному бізнесі. Забезпечує комфортне перебування гостей на основі технологій «розумного будинку».

Додаток Voice of Customer (NeosVoc)	Дозволяє збирати та опрацьовувати інформацію про переваги клієнтів з метою надання персоналізованого обслуговування.
Додаток компанії Mezi	Сприяє створенню маршруту ідеальної подорожі на основі аналізу повідомлень користувача, пошукових запитів та іншої інтернет-активності.
Технологія Booking.com	Надає сервіси віртуальних готельних каталогів і забезпечує бронювання готелів у будь-якій точці світу.
Проект Winding Tree	Блокчейн-платформа, що забезпечує взаємодію всіх учасників туристичного ринку. Використовується для спрощення процесу взаємодії без посередників. Гарантує безпеку та прозорість операцій. Дозволяє об'єднувати транспортні компанії, готелі та продавців турів на одному майданчику.
Блокчейн-платформа Travel Chain	Призначена для обробки великих масивів даних про туристів. Використання технологій штучного інтелекту забезпечує персоніфіковане обслуговування клієнтів.

Джерело: узагальнено автором на основі [45, 52]

Узагальнення даних таблиці 1.4 дає підстави стверджувати, що сучасні цифрові технології та програмні рішення формують багаторівневу інфраструктуру туристичного бізнесу. Їх застосування охоплює як аналітичні можливості (Big Data), так і операційні процеси (Booking.com, IoT), персоналізацію сервісів (Mezi, NeosVoc) та підвищення безпеки й прозорості взаємодії між учасниками ринку (Winding Tree, Travel Chain). У сукупності ці технології не лише підсилюють конкурентоспроможність туристичних підприємств, а й створюють передумови для комплексної цифрової трансформації галузі. Інтеграція наведених у таблиці 1.4. цифрових технологій передбачає розгалужений спектр напрямів, що структуруються навколо семи ключових технологічних сегментів (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. – Структурні напрями інтеграції цифрових технологій у туристичну діяльність

Джерело: сформовано автором на основі [48, 51, 53]

Таким чином, цифровізація та автоматизація процесів у туристичній галузі, як і в інших секторах економіки, формують передумови для підвищення швидкості обслуговування, переходу до цілодобового режиму роботи, а також забезпечують суттєву економію людських ресурсів, часу та фінансових витрат, що підтверджує стратегічне значення цифрової трансформації для зміцнення конкурентних позицій туристичних підприємств та підвищення їх ефективності в умовах глобальної цифрової економіки.

### 1.3 Закордонний та український досвід використання цифрових технологій туристичними підприємствами

Розвиток цифрових технологій у провідних країнах світу демонструє високі темпи трансформації туристичної галузі. Дослідження динаміки розробки та впровадження цифрових технологій за останні роки дають змогу виокремити низку сучасних інноваційних рішень, які активно використовуються туристичними підприємствами з метою підвищення своїх конкурентних позицій серед споживачів.

З початку 2000-х років туристи активно користуються онлайн-системами бронювання, такими як Booking чи Aviasales. Проте, відповідно до дослідження компанії Travelport, лише 51% туристів у світі купують організовані тури через туроператорів, тоді як решта обирає подорожі самостійно, використовуючи цифрові ресурси. У країнах Європи близько 30% туристів безпосередньо відвідують офіси турфірм, що підтверджує високий рівень довіри до цифрових каналів. Загалом майже 50% туристів у світі й понад 50% у Європі планують подорожі за допомогою інтернет-ресурсів. У глобальному вимірі виокремлюють чотири ключові тренди розвитку туризму: цифрові платформи, sharing economy, революція вражень та технологічні гаджети.

У таблиці 1.5 узагальнено найпоширеніші цифрові рішення, що активно впроваджуються туристичними підприємствами різних країн світу та сприяють підвищенню ефективності їх діяльності.

Таблиця 1.5 – Приклади зарубіжних цифрових рішень, що впроваджуються у туристичній сфері різних країн

Країна	Впроваджені цифрові технології
Балі	Реалізовано стартап-контекст «Startup Weekend Bali». Відібрані найкращі ідеї в галузі туризму для задоволення нішевих запитів. Запропоновано мобільні програми для взаємодії з місцевими гідами та водіями («Travelis»), здійснення купівлі продукції місцевих

	фермерів («Finger Farm»), інформування про готелі та забезпечення туристів чистою водою («Botol Wisata»).
Індонезія	Для уникнення негативних наслідків експансії авіакомпаній створено мережу бронювання гестхаусів та вілл «Indonesia Travel Exchange» (ITX), що налічує понад 2000 різних домоволодінь.
Камбоджа	Запущено платформу «Sambo Ticket», яка дозволяє електронно бронювати місця у поромах, автобусах та приватних трансфер-сервісах (Лаос, Таїланд, Камбоджа, В'єтнам).
Канада	Використання цифрових технологій у сегменті створення вартості туру, зростання на 23%. Запроваджено систему «Цифрова ідентифікація мандрівника» на основі оцифрування даних.
Китай	Реалізовано проєкт «Розумне місто». Функціонує понад 500 «розумних міст». Запроваджено банк даних про туристичні порушення для підвищення безпеки у сфері туризму.
Таїланд	Розвивається інфраструктура аеропортів для зниження завантаженості терміналів за рахунок цифрових технологій.
Фінляндія	Створено сервіс Space Nation для популяризації космічного туризму, зокрема польотів на МКС. Активно застосовується віртуальна реальність; сервіс має інтерфейс і освітню складову.
Франція	Реалізується стартап Tripart, який дає змогу мандрівникам відшукувати у будь-якій країні автентичні традиції та ремесла, доступні лише місцевим жителям.
Шрі-Ланка	Масштабна цифрова реформа туристичної галузі для підвищення привабливості країни. Мета — залучення не менше 2,5 млн туристів протягом кількох років.
Японія	Активне впровадження технологій 5G у сферу гостинності.

Джерело: сформовано автором на основі [41, 42, 43]

Загалом цифровізація туристичного ринку розвивається у двох взаємопов'язаних вимірах: поведінковому та технологічному. З одного боку, зростає частка туристів, які здійснюють бронювання повністю онлайн: з 70 % у 2020 р. до 80 % у 2024 р., що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових каналів у споживчу практику [16]. З іншого боку, стрімко розширюється ринок штучного інтелекту в туризмі, з 1 460 млн USD у 2020 р. до 3 373 млн USD у 2024 р., що підтверджує активне впровадження аналітичних та когнітивних технологій для управління попитом, персоналізації сервісів і оптимізації логістики [17] (рис. 1.5).

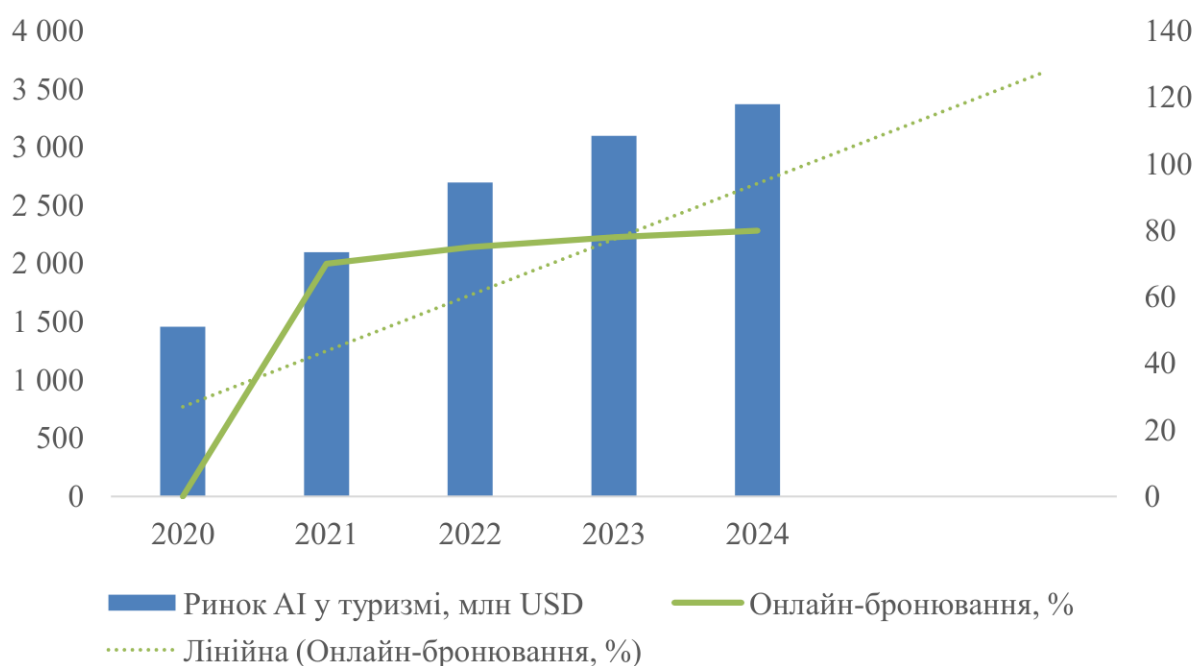


Рисунок 1.5 – Динаміка цифровізації туристичного ринку за 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [35, 38, 44]

Отже, практичне застосування цифрових технологій туристичними підприємствами охоплює три взаємопов'язані рівні: стратегічний, операційний і поведінковий.

На стратегічному рівні геоінформаційні системи (ArcGIS, QGIS). Європейські туроператори застосовують GIS-інструменти для формування «green routes», що оптимізують розподіл туристичних потоків і підтримують ініціативу Єврокомісії «Destination Earth», орієнтовану на оцінку впливу туризму на довкілля [36].

У сфері культурної спадщини платформи CyArk і Google Arts & Culture забезпечили оцифрування понад 200 об'єктів, створивши базу для віртуальних турів та освітніх програм [33]. У поєднанні з технологіями Google AR користувачі отримують інтерактивний досвід «живої спадщини», що сприяє розвитку сталого туризму.

На операційному рівні цифровізація зосереджена на синхронізації транспортних, часових і регуляторних параметрів. Аналітика Google Mobility Reports та Meta DataForGood дає змогу відстежувати щільність туристичних потоків у режимі реального часу. Наприклад, у Барселоні ці дані стали основою системи динамічного квотування, що зменшило перенавантаження кварталу Готік на 23 % у 2024 р. [9].

Додатковим інструментом є eco-friendly routing від Google Maps (2023-2024 рр.), що формує маршрути із мінімальними викидами CO<sub>2</sub> з урахуванням рельєфу, дорожнього покриття та моделі двигуна. За оцінками компанії, використання функції дозволило скоротити понад 1,2 млн тонн CO<sub>2</sub> на рік [18], а інтеграція з картами зон низьких викидів (LEZ) підвищує правову безпеку маршруту [19, 20].

На поведінковому рівні цифрові сервіси фокусуються на потребах користувача. Мультиmodalні платформи, як Rome2Rio, агрегують дані про понад 53 тис. авіа-, 199 тис. залізничних та 970 тис. автобусних маршрутів, забезпечуючи туристів актуальною інформацією щодо часу та вартості подорожей [21]. Для активного туризму платформа Komoot персоналізує маршрути з урахуванням рельєфу, погодних умов та рівня фізичної підготовки користувача [22].

Таким чином, сучасна цифрова методика маршрутного проектування функціонує як адаптивна петля «дані – моделювання – реагування – зворотний зв'язок», де ефективність визначається інтеграцією просторової аналітики, транспортних агрегаторів та користувацьких застосунків. Цифрові інструменти змінюють управління природними та культурними ресурсами, забезпечуючи їх візуалізацію, моніторинг та інтеграцію у туристичні маршрути. Створювана цифрова екосистема поєднує супутникові дані, 3D-моделі та платформи доповненої реальності, формуючи новий формат взаємодії туриста з простором, що підвищує привабливість регіонів і сприяє сталому розвитку туризму.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведених досліджень у першому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Розкрито теоретичні основи цифрових технологій у туристичному бізнесі та встановлено, що цифровізація має системний характер і охоплює такі ключові напрями, як Big Data, штучний інтелект, хмарні сервіси, навігаційні системи, Інтернет речей та електронна комерція. Визначено їх роль у модернізації бізнес-процесів туристичних підприємств та формуванні інноваційних моделей сервісу.

2. Узагальнено підходи до визначення впливу цифровізації на конкурентоспроможність туристичних підприємств. З'ясовано, що цифрові технології забезпечують підвищення ефективності управління, покращення взаємодії з клієнтами, оперативність прийняття рішень, персоналізацію послуг і створення унікальної цінності для туристів, що формує стійкі конкурентні переваги підприємства.

3. Проаналізовано світовий досвід цифрової трансформації туризму та визначено, що провідні країни активно впроваджують блокчейн-платформи, VR/AR-технології, мультимодальні транспортні сервіси, цифрові ідентифікаційні системи та екологічно орієнтовані маршрути. Підтверджено, що глобальні тенденції спрямовані на інтеграцію цифрових платформ, розвиток sharing есоному та розширення можливостей персоніфікації туристичного досвіду.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП СІБАГАТУЛІНОЇ ОЛЕНИ ВОЛОДИМИРІВНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ

#### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни**

Фізична особа-підприємець Сібагатуліна Олена Володимирівна здійснює господарську діяльність під комерційною назвою туристичне агентство «ГудМудТревел». Підприємство зареєстроване 05 жовтня 2016 року, і станом на 2024 рік має понад восьмирічний досвід успішної роботи на ринку туристичних послуг України.

Основною сферою діяльності є організація та реалізація туристичних продуктів, що класифікується за КВЕД 79.11 – діяльність туристичних агентств. До ключових функціональних напрямів входять підбір та продаж туристичних турів, бронювання послуг проживання та транспорту, а також надання супутніх консультаційних і сервісних послуг. Поряд із основною спеціалізацією, суб'єкт активно реалізує діяльність за додатковими КВЕД:

79.90 – надання інших послуг з бронювання, включаючи резервування місць у готелях, транспортних засобах тощо;

73.11 – рекламна діяльність, зокрема розробка та впровадження рекламних кампаній, медіа-просування туристичних продуктів;

63.99 – інші інформаційні послуги, не віднесені до інших категорій, зокрема консультування та інформаційний супровід клієнтів.

ФОП Сібагатуліна О.В. працює на спрощеній системі оподаткування (III група) та не є платником податку на додану вартість. Підприємство характеризується належною фінансовою дисципліною – відсутні заборгованості перед податковими органами та працівниками, немає відкритих судових проваджень, процедур банкрутства чи застосованих

санкцій. Це свідчить про ефективне управління фінансами та високий рівень ділової репутації.

Юридична адреса підприємства: 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, проспект Миру, будинок 12 (рис. 2.1).

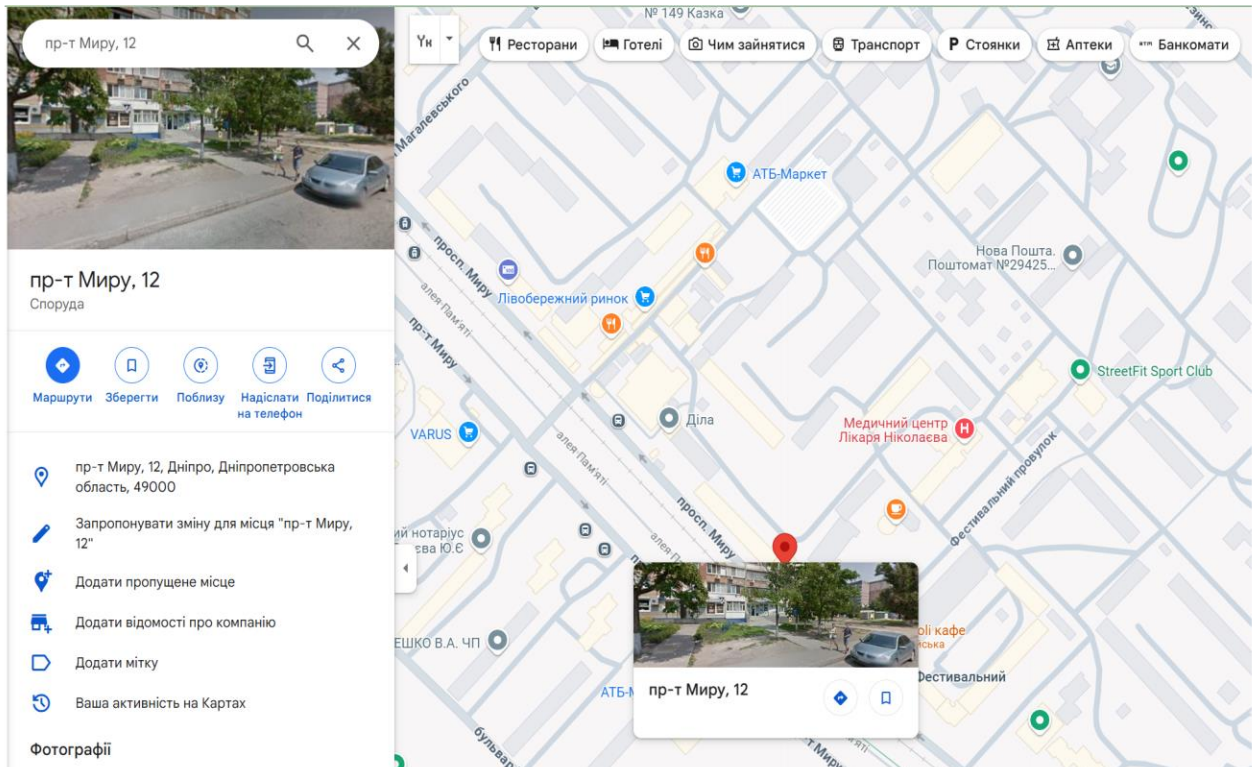


Рисунок 2.1 – Місце розташування ФОП Сібагатуліна О.В.

Джерело: побудовано автором за допомогою карт Google

Розташування туристичного агентства в межах міста Дніпро, що виконує функції ключового транспортно-логістичного та туристичного вузла України, створює суттєві конкурентні переваги. Така локація забезпечує високу мобільність, легкий доступ до цільових ринків і широку географію надання туристичних послуг як на локальному, так і на національному рівні. Це сприяє ефективному задоволенню попиту споживачів і оптимізації операційної діяльності підприємства.

Місію і головну мету діяльності ФОП Сібагатуліна О.В. наведено на рисунку 2.2.

Місія: Відкривати світ для наших туристів у всій його красі,  
використовувати кожна нагоду розкрити свій потенціал!

Основна мета Організація унікальних авторських турів високої якості за  
мінімальними цінами для задоволення найвибагливіших цінителів подорожей!

Рисунок 2.2 – Місія і головна мета діяльності ФОП Сібагатуліна О.В.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Серед характеристичних рис моделі бізнесу слід відзначити індивідуалізований підхід до клієнта: обслуговування відбувається у форматі «бутикового агентства», з обмеженим числом замовників, що дозволяє зосередитися на якості сервісу. Водночас, цифрова присутність агентства у публічному просторі є недостатньо вираженою, що обмежує його маркетингове охоплення, зменшуючи шанси на залучення нової аудиторії через онлайн-канали.

Згідно з відгуками клієнтів, більшість яких є позитивними, ФОП Сібагатуліна О.В. демонструє високий рівень професіоналізму та клієнтоорієнтованості. Проте для забезпечення стійкого зростання і конкурентоспроможності на туристичному ринку ФОП Сібагатуліна О.В. необхідно пропонувати інноваційні туристичні продукти, що дозволить не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати наявних.

Веб-сайт туристичного агентства «ГудМудТревел» є основним інструментом цифрової комунікації та продажів. Він забезпечує доступ клієнтів до інформації про туристичні послуги, пропоновані агентством і містить інформацію про доступні туристичні напрямки, включаючи описи турів та фотографії а от інтеграція сайту з соціальними мережами обмежена. Швидкість завантаження сторінок є середньою, що може впливати на його позицію в пошукових системах.

Одним із ключових чинників успішного розвитку ФОП Сібагатуліної О.В. є цілеспрямоване формування партнерських відносин із туристичними операторами, авіаперевізниками, готельними мережами, екскурсійними бюро та іншими суб'єктами туристичного ринку. Така міжорганізаційна співпраця дозволила не лише розширити спектр послуг, а й запропонувати клієнтам комплексні туристичні пакети, що включають перевезення, проживання, трансфери, харчування, екскурсії, страхування та інші додаткові сервіси. Крім того, партнерські знижки і крос-промоції сприяють зростанню клієнтського потоку, а програми лояльності підвищують рівень утримання постійних клієнтів.

З метою підвищення зручності для споживачів, агентство інтегрувало сучасні цифрові рішення – онлайн-бронювання турів через власний веб-сайт, що дозволяє клієнтам швидко організувати подорож самостійно.

До ключових конкурентних переваг ФОП Сібагатуліної О.В. належать:

- формування комплексних туристичних пакетів, що охоплюють авіаперельоти, проживання, екскурсійну програму, розважальні заходи та додаткові сервіси, для забезпечення клієнтам повноцінного та безтурботного відпочинку;

- вигідні цінові умови, які забезпечуються завдяки розгалуженій мережі партнерських домовленостей із провідними туроператорами, що дозволяє пропонувати ексклюзивні знижки, спеціальні пропозиції та програми лояльності для постійних клієнтів;

- інтеграція сучасних каналів онлайн-бронювання, зокрема власного веб-сайту та мобільних додатків (Booking та Airbnb), що спрощує процес придбання туристичних послуг і підвищує зручність для споживачів;

- індивідуальний підхід до клієнта, що передбачає персоналізоване планування подорожі з урахуванням усіх побажань, інтересів та бюджету;

- цілодобова інформаційна підтримка (24/7), яка гарантує оперативне вирішення організаційних та форс-мажорних питань під час подорожі.

Географія туристичних напрямів, що пропонуються ФОП Сібагатуліною О.В., охоплює понад 20 країн на різних континентах, серед яких – Індонезія, Об'єднані Арабські Емірати, Андорра, Йорданія, Оман, Іспанія, Болгарія, Італія, Сейшельські острови, Кіпр, Таїланд, Греція, Китай, Танзанія, Грузія, Куба, Туніс, Домініканська Республіка, Маврикій, Туреччина, Єгипет, Мальдіви та інші. Туристичне агентство постійно розширює перелік напрямів, зважаючи на попит ринку та актуальні туристичні тренди. Окремий акцент робиться на автобусних турах по Україні та країнах Європи (Польща, Чехія, Угорщина, Австрія, Німеччина тощо), які поєднують доступну ціну, комфорт пересування та насичену культурно-пізнавальну програму. Такий формат подорожей особливо привабливий для студентів, сімей з дітьми та мандрівників, які цінують гнучкість і динаміку.

Матеріально-технічна база агентства включає комфортне орендоване офісне приміщення, оформлене у сучасному стилі. Інтер'єр передбачає інформативну вітрину з актуальними пропозиціями, маршрутами та сезонними знижками; зону очікування з ергономічними меблями, доступом до Wi-Fi, мультимедійними презентаціями, друкованими матеріалами (каталоги, брошури, фотоколажі з реалізованих турів).

Атмосфера офісу сприяє формуванню позитивного іміджу агентства, підвищенню довіри клієнтів та створенню сприятливого середовища для консультацій і бронювання турів.

Організаційна структура ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна / ТА «ГудМудТревел» продемонстрована на рис. 2.3.

Виходячи з рисунку 2.3. організаційна структура агентства має лінійний характер і передбачає чіткий розподіл функцій між основними працівниками під керівництвом директора і складається з чотирьох ключових посад:

Директор туристичного агентства, Олена Володимирівна Сібагатуліна, очолює підприємство, здійснює стратегічне управління, приймає ключові

рішення щодо розвитку, співпраці з партнерами, формування туристичного продукту та контролює виконання завдань усіма підлеглими.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура ФОП Сібагатуліна Олена  
Володимирівна / ТА «ГудМудТревел»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Бухгалтер (1 шт. од.) – відповідає за ведення фінансової звітності, облік доходів і витрат, розрахунки з клієнтами та партнерами, податкову звітність і забезпечення фінансової прозорості діяльності агентства.

Менеджер з продажів та реклами (1 шт. од.) – займається формуванням туристичних пакетів, консультуванням клієнтів, бронюванням турів, просуванням послуг агентства в онлайн та офлайн середовищі, веденням соціальних мереж і реалізацією рекламних кампаній.

Кур'єр (1 шт. од.) – забезпечує доставку необхідних документів (договорів, страхових полісів, ваучерів, квитків тощо) між агентством, клієнтами та партнерами, виконує допоміжні доручення адміністративного характеру.

Управлінська діяльність ФОП Сібагатуліної О.В. здійснюється в межах лінійно-функціональної організаційної структури, яка поєднує чітку вертикаль підпорядкування з функціональним розподілом завдань. Такий підхід забезпечує: оперативність управлінських рішень завдяки лінійним зв'язкам між керівником і підлеглими; професійну спеціалізацію працівників завдяки чіткому розмежуванню функціональних обов'язків; ефективне використання внутрішніх ресурсів, що сприяє досягненню як поточних, так і стратегічних цілей туристичного підприємства.

Водночас ефективне функціонування такої моделі потребує ретельної координації між структурними елементами, запобігання дублюванню функцій та своєчасного оновлення посадових інструкцій з урахуванням змін у ринковому середовищі.

У 2024 році чисельність персоналу ФОП Сібагатуліної О.В. становила 4 особи, що забезпечувало виконання ключових операційних і управлінських функцій. Структура включала директора, бухгалтера, менеджера з продажів і реклами та кур'єра. Кожна посада мала чітко визначені повноваження та зони відповідальності, що сприяло ефективному функціонуванню підприємства.

На рисунку 2.4 представлено динаміку чисельності персоналу ФОП Сібагатуліна О.В. протягом 2022-2024 років, що дозволяє візуалізувати зміни в кадровому забезпеченні підприємства та оцінити ефективність кадрової політики.

Проведений аналіз динаміки чисельності персоналу виявив чітку тенденцію до скорочення штату протягом перших трьох років досліджуваного періоду. Зокрема, у період з 2022 по 2024 роки чисельність персоналу зменшилася з 4 до 4 осіб, що становить скорочення на 30%.

Така динаміка свідчить про суттєві зміни в кадровій стратегії ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна та може бути зумовлена низкою факторів:

– впровадження автоматизованої системи бронювання на початку 2022 року призвело до оптимізації операційних процесів та зменшення

необхідності у другому менеджері, що стало однією з причин скорочення штату;

– початок воєнних дій у 2022 році спричинив міграцію ключового співробітника – менеджера з реклами за кордон.

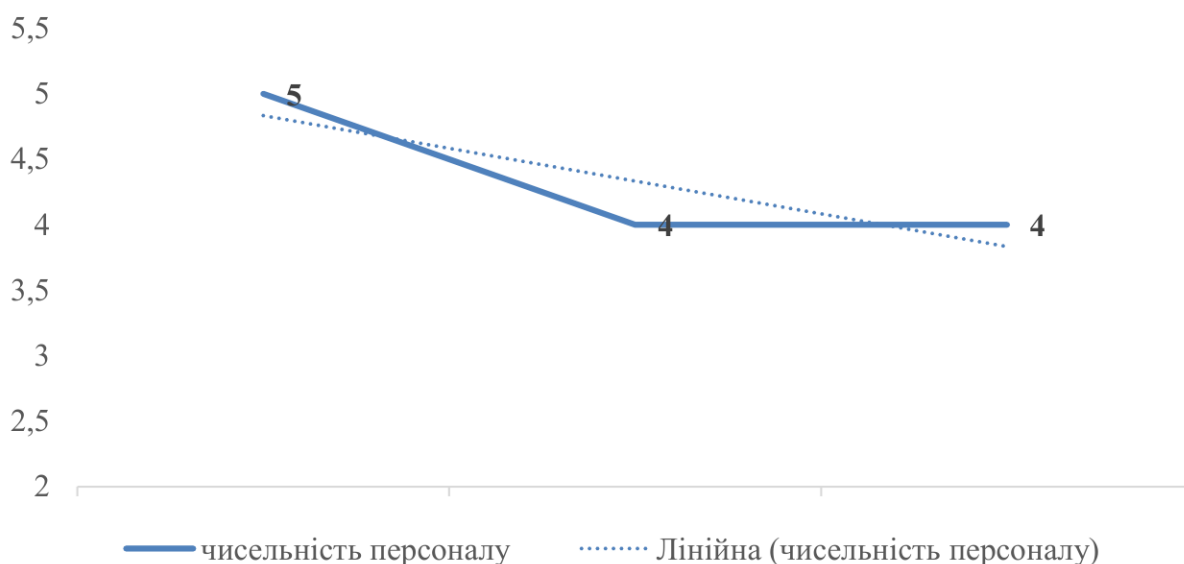


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності персоналу ФОП Сібагатуліна О.В.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Скорочення персоналу в ФОП Сібагатуліна О.В. є результатом як внутрішніх (технологічна оптимізація), так і зовнішніх (воєнні дії) факторів. Підприємство було змушене адаптуватися до нових умов, оптимізуючи кадрові ресурси та шукаючи альтернативні шляхи підтримання ефективності своєї діяльності. Стабілізація чисельності персоналу на рівні 4 осіб з 2023-2024 роки може свідчити про досягнення оптимального розміру штату для поточних умов роботи.

Узагальнена структура працівників ФОП Сібагатуліна О.В. показана у таблиці 2.1.

Аналізуючи таблицю 2.1 можна сказати, що у 2022 році спостерігається відносно рівномірний розподіл персоналу за віковими групами 20-30 та 31-40 років (по 40% кожна). Протягом 2023-2024 років

відбувається зменшення питомої ваги працівників віком 20-30 років (з 40% до 25%) та збільшення питомої ваги працівників віком 31-40 років (з 40% до 50%). Питома вага працівників віком 41-60 років залишається відносно стабільною (20-25%).

Таблиця 2.1 – Узагальнена структура персоналу ФОП Сібагатуліна О.В. за 2022-2024 роки

Показники	Роки						Зміна (+;-) питомої ваги	
	2022		2023		2024		2024- 2022	2024- 2023
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
<b>Розподіл за віком</b>								
20-30	2	40,00	1	25,00	1	25,00	-15,00	x
31-40	2	40,00	2	50,00	2	50,00	-10,00	x
41-60	1	20,00	1	25,00	1	25,00	-5,00	x
Разом:	5	100	4	100	4	100	-30,00	x
<b>Розподіл за рівнем освіти</b>								
Середній	1	20,0	1	25,0	1	25,0	-5,00	x
Бакалаврський	1	20,0	1	25,0	1	25,0	-5,00	x
Магістерський	3	60,0	2	50,0	2	50,0	-10,00	x
Разом:	5	100	4	100	4	100	-20,00	x
<b>Розподіл за статтю</b>								
Жінки	4	3	3	80,0	75,0	75,0	-5,00	x
Чоловіки	1	1	1	20,0	25,0	25,0	-5,00	x
Разом	5	4	4	100	100	100	-10,00	x

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Протягом трьох років структура освіти є відносно стабільною, однак, частка працівників із магістерським рівнем освіти зменшилась на 10%. Працівники з середнім та бакалаврським рівнем освіти мають стабільну частку (по 25% у 2024 році), але зменшились на 5% кожен порівняно з 2022

роком, що може свідчити про незначне зниження рівня освітньої кваліфікації, ймовірно, через зміну працівників з високою освітою або економію витрат на персонал.

Гендерна структура персоналу залишається відносно стабільною, з перевагою жінок (75-80%). Частка чоловіків зросла з 20% до 25%, але загальна чисельність зберігається на рівні 1 особи. Зменшення питомої ваги жінок на 5% може свідчити про незначні зміни в кадровому складі без суттєвих наслідків.

Для оцінки ефективності функціонування ФОП Сібагатуліна О.В. важливо проаналізувати основні фінансово-економічні показники, які дозволяють зробити висновки щодо динаміки доходів, витрат, прибутковості та сезонності діяльності. Динаміка доходів від реалізації туристичних послуг наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів від реалізації туристичних послуг ФОП Сібагатуліна О.В. за 2023-2024 роки

Рік	Дохід, тис. грн	Темп приросту, %
2022	1200	-
2023	1450	+20,8
2024	1600	+10,3

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

ТА «ГудМудТревел» демонструє позитивну динаміку доходів, що свідчить про ефективну реалізацію туристичних продуктів та зростання клієнтської бази. Основне зростання забезпечене за рахунок популяризації онлайн-бронювання та розширення туристичних напрямків.

Розглянемо розподіл витрат підприємства за статтями у відсотковому співвідношенні (рис. 2.5).

Основними витратами є зарплатний фонд та витрати на рекламу, що характерно для малого туристичного бізнесу. Витрати на комісії партнерам

залежать від моделі взаємодії турагент-туроператор. Оренда офісу становить 15% від загальних витрат, що відображає необхідність у приміщенні для обслуговування клієнтів. Господарські витрати (зв'язок, канцелярські товари, програмне забезпечення та інші операційні витрати) є найменшою статтею витрат, і становить 10%.



Рисунок 2.5 – Структура витрат за статтями ФОП Сібагатуліна О.В., 2024 р.

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

У 2024 році середній чек становив 16 тис. грн. Зростання середнього чека свідчить про популярність комплексних туристичних пакетів.

Згідно з даними таблиці 2.3, пік доходів припадає на літній сезон, що узгоджується з характером попиту на пляжний, сімейний та автобусний туризм. У міжсезоння рекомендується активізувати просування шопінг-турів, екскурсійних та рекреаційних мандрівок.

Отже, діяльність ФОП Сібагатуліна О.В. за 2022-2024 роки характеризується помірним, але стабільним зростанням ключових показників

ефективності. Відбулося поступове збільшення доходу (на 20,8% у 2023 р. та 10,3% у 2024 р.), що свідчить про вдалу адаптацію до ринкових умов і позитивну динаміку попиту на туристичні послуги, зокрема завдяки розширенню напрямів та зміцненню партнерських відносин.

Таблиця 2.3 – Сезонна динаміка надходжень ФОП Сібагатуліна О.В. за 2024 рік

Місяць	Частка річного доходу, %
Травень-Серпень	55%
Вересень-Жовтень	20%
Інші місяці	25%

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

Попри незначне скорочення чисельності персоналу, агенція зберегла кадрову стабільність із домінуванням працівників середнього віку та переважно з магістерським рівнем освіти, що забезпечує належний рівень кваліфікації обслуговування клієнтів. Аналіз організаційної та фінансової діяльності вказує на ефективну бізнес-модель мікропідприємства, орієнтовану на гнучкість, клієнтоцентричність та оперативне реагування на потреби ринку. У поєднанні з тенденцією цифрової трансформації (онлайн-бронювання, мобільні застосунки, соціальні мережі) це формує стійку конкурентну позицію на туристичному ринку.

З перших місяців війни значна частина туристичних підприємств була вимушена переформатувати свою роботу, переорієнтувавши ресурси на волонтерську діяльність, підтримку Збройних сил України та допомогу внутрішньо переміщеним особам. Аналогічні зміни торкнулися й діяльності ФОП Сібагатуліної О.В., оскільки зовнішні загрози та логістичні обмеження вплинули як на структуру витрат, так і на можливості ведення основної господарської діяльності.

На рисунку 2.6 представлено ключові фактори, що стримували розвиток туристичної діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. у 2023-2024 рр., серед яких домінують ризики безпеки, руйнування інфраструктури, порушення логістики та закриття повітряного простору

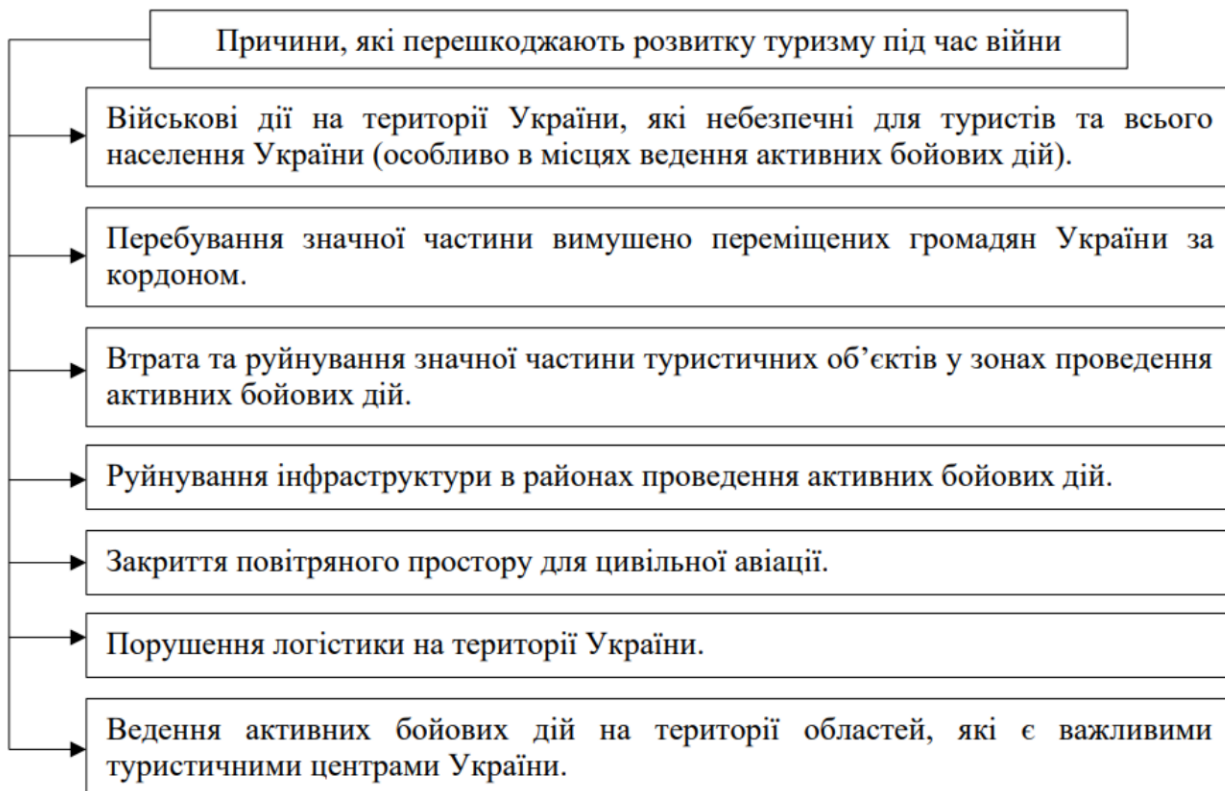


Рисунок 2.6 – Ключові причини, які стримували розвиток туристичної діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. у 2023-2024 рр..

*Джерело: побудовано автором за даними підприємства*

Аналіз представлених на рисунку причин засвідчує, що діяльність ФОП Сібагатуліної О.В. відбувається в умовах суттєвих зовнішніх обмежень, зумовлених воєнною агресією та пов'язаної з нею трансформацією туристичного ринку. Перешкоди, такі як закриття авіапростору, порушення логістики, руйнування інфраструктури та переміщення населення, формують складне конкурентне середовище та знижують рівень попиту на туристичні послуги. Попри це, ФОП Сібагатуліна О.В. демонструє високий рівень адаптивності, використовуючи альтернативні формати роботи, цифрові

канали комунікації та персоналізовані підходи до обслуговування клієнтів, що підтверджує здатність бізнесу ефективно реагувати на зовнішні виклики, зберігати конкурентоспроможність і закладати підґрунтя для подальшого відновлення та розвитку туристичних послуг у післявоєнний період.

## 2.2 Оцінка конкурентної позиції ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни

Для визначення місця ФОП Сібагатуліної О.В. на вітчизняному ринку туристичних послуг доцільно враховувати загальний стан конкурентного середовища та позиції ключових гравців галузі. За даними рейтингового агентства «ElitExpert» та Міжнародного експертного клубу, було сформовано Національний рейтинг туристичних компаній України, який відображає структуру ринку та рівень впізнаваності основних туроператорів (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Національний рейтинг туристичних операторів України за даними рейтингового агентства «ElitExpert»

*Джерело: побудовано автором на основі [26; 29]*

Рейтинг включає провідні компанії, що мають значну частку ринку, потужні канали збуту та високі показники довіри серед споживачів.

На першому місці з великим відривом від конкурентів опинився туроператор Join UP!, який раніше займав лідируючі позиції на туристичному ринку України.

На другому місці розташувався туроператор Coral Travel, який входить до великої міжнародної структури OTI Holding. Нещодавно спільно з партнерами Coral Travel Poland оператор запропонував українським туристам нову послугу - бронювання пакетних турів з вильотом з Польщі.

Третє місце у туроператора Alf, який у довоєнний час був одним із лідерів адриатичних маршрутів. Компанія продовжила свою роботу і під час війни, зумівши зберегти свій колектив, а навесні почала активно розвивати автобусні напрямки. Компанія дуже активна в соціальних мережах і веде листування з українцями, максимально широко висвітлюючи свою діяльність у пропонуванні нових маршрутів.

Четверте місце має міжнародний туристичний оператор Tez Tour. В останні роки компанія традиційно входила до списків лідерів за низкою напрямків, зокрема, Єгиптом, Туреччиною, Грецією, Італією, Іспанією, ОАЕ. Зараз компанія працює віддалено та продає тури по всьому світу з вильотом із найближчих до України зарубіжних аеропортів: із молдавського Кишинєва, польської Варшави, угорського Будапешта та багатьох інших.

П'яту позицію посіла компанія Eurotrips (Київ), який є безумовним лідером у сегменті авторського молодіжного туризму. Основні напрямки: Центральна Європа, Італія, Іспанія, Франція, Чехія.

На шостому рядку розташувався львівський туроператор «Відвідай», найкраща турфірма України 2020 та 2021 років за результатами конкурсу Ukraine Tourism Awards. У травні компанія, зберігши свій колектив, відновила основну діяльність та вже обслужила понад 5000 туристів. Загалом, за твердженням керівництва, діяльність компанії відновилася

приблизно на 50-60%, проте пріоритет зараз має внутрішній туризм: екскурсії та тури Карпатами.

Сьоме місце у туроператора TRG, який входить до списків лідерів з низки напрямків, зокрема Єгипту, ОАЕ, Шрі-Ланці, Таїланду, Кіпру, Чехії, Іспанії, Болгарії та Індії. В даний час оператор пропонує численні автобусні тури з великих міст України, не зачеплених війною, та возить туристів на традиційні літні курорти, від Туреччини до Хорватії.

На восьмому місці львівський туроператор Акорд Тур з 20-річною історією, яка спеціалізувалася на власних автобусних турах, тому закриття неба для польотів не так сильно вдарило по її бізнесу.

На дев'ятому місці туроператор «ITravel» (Дніпро). До війни компанія в основному займалася авторськими турами Європою, Грузією та Україною, меншою мірою пропонуючи пляжний та гірськолижний відпочинок по всьому світу.

На десятому місці туроператор Феєрія, першовідкривач багатьох напрямів як у Європі, і у екзотичних країнах.

Актуальність проведення подальшого дослідження зумовлена потребою у діагностиці стану туристичної агенції ФОП Сібагатуліної О.В. з метою визначення оптимальних шляхів її подальшого розвитку. Особливу увагу при цьому приділено специфіці туристичних послуг, динаміці попиту та характеристикам цільової аудиторії.

Метою аналізу є ідентифікація потенційних можливостей та стратегічних напрямів розвитку підприємства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Для досягнення зазначеної мети використано комплекс методів стратегічного аналізу, а саме:

PEST-аналіз – для оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, що формують зовнішнє середовище функціонування ФОП Сібагатуліної О.В;

SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, а також виявлення зовнішніх можливостей і загроз;

SNW-аналіз – як доповнення SWOT, для класифікації характеристик підприємства за ознаками: сильні (S), нормальні (N), слабкі (W);

Матриця конкурентного порівняння – для визначення конкурентних переваг та вразливих місць підприємства відносно основних гравців ринку;

Матриця BCG – для оцінки стратегічної привабливості та ефективності портфеля туристичних послуг, які пропонує підприємство.

Використання такого системного підходу забезпечує всебічне уявлення про внутрішній потенціал підприємства, стан його ринкового середовища, а також дозволяє сформулювати дієві стратегічні орієнтири.

З огляду на те, що зовнішнє середовище туристичного бізнесу характеризується високим ступенем мінливості, у процесі аналізу використовувалися експертні методи оцінювання. До участі були залучені представники малого туристичного бізнесу, які надали свої бачення впливу ключових факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Аналіз проводився в кілька етапів: ідентифікація релевантних факторів зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на функціонування ФОП Сібагатуліної О.В., відбір експертів і формування експертної групи, оцінювання значущості виявлених факторів за допомогою закритої бальної шкали а також побудова агрегованої оцінки факторного впливу та ранжування ризиків або можливостей.

Результати експертного опитування узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST- аналіз ФОП Сібагатуліна О.В.

Група факторів	Фактор	Оцінки експертів					Середня оцінка	Коефіцієнт впливу
		3	4	2	2	3		
Політичні	Політична нестабільність	3	4	2	2	3	2,8	0,04
	Податкова політика у сфері туризму	4	3	5	4	4	4	0,05
	Обмеження руху через кордони	5	3	4	5	5	4,4	0,06

	Військові дії на території України	4	4	4	5	5	4,4	0,06
	Геополітична напруженість	3	3	3	4	3	3,2	0,04
Економічні	Коливання валютного курсу	3	4	5	5	4	4,2	0,06
	Реальні доходи населення	5	4	4	5	5	4,6	0,06
	Інвестиційна привабливість туризму	4	4	5	4	5	4,4	0,06
	Вплив пандемії та війни на попит	5	4	5	4	5	4,6	0,06
	Активізація внутрішнього туризму	4	4	3	4	4	3,8	0,05
Соціальні	Рівень життя	3	3	3	4	3	3,2	0,04
	Демографічні зміни	2	2	3	3	2	2,4	0,03
	Зростання ролі безпеки у виборі турів	3	4	4	4	3	3,6	0,05
	Значущість соціальних мереж і відгуків у прийнятті рішень	3	2	4	4	4	3,4	0,05
	Зміна споживчих вподобань	3	4	4	4	3	3,6	0,05
	Урбанізація та мобільність	3	2	4	4	4	3,4	0,05
Технологічні	Рівень цифровізації галузі	2	3	3	2	2	2,4	0,03
	Інтернет-комунікації та маркетинг	4	4	4	5	4	4,2	0,06
	Онлайн-бронювання та замовлення	3	3	4	5	4	3,8	0,05
	Системи самообслуговування	4	4	4	5	5	4,4	0,06
Всього:							74,8	1

*Джерело: розраховано автором за даними експертної оцінки*

Згідно з табл. 2.4, найбільший негативний вплив на діяльність ФОП Сібагатуліної О.В. мають такі зовнішні фактори:

– політичні: військові дії на території України, обмеження руху через державні кордони, що ускладнюють організацію міжнародних подорожей та формують високий рівень ризику для туристичного бізнесу;

– економічні: коливання валютного курсу, зниження реальних доходів населення, загальне скорочення попиту на туристичні послуги внаслідок воєнного стану та наслідків пандемії;

– соціальні: низький рівень життя, демографічні зміни, зменшення мобільності населення у певних вікових групах.

До позитивних факторів, які можуть бути використані як стратегічні можливості, відносяться:

– економічні: зростання інтересу до внутрішнього туризму в умовах обмежень на виїзд за кордон, що відкриває нові ніші для розвитку регіональних туристичних продуктів;

– технологічні: активне впровадження сервісних цифрових систем, зокрема платформ онлайн-бронювання, мобільних застосунків та систем самообслуговування, що сприяють підвищенню зручності та ефективності взаємодії з клієнтами.

Графічне представлення результатів експертного оцінювання зовнішніх факторів на діяльність ФОП Сібагатуліної О.В. представлено на рис. 2.8.

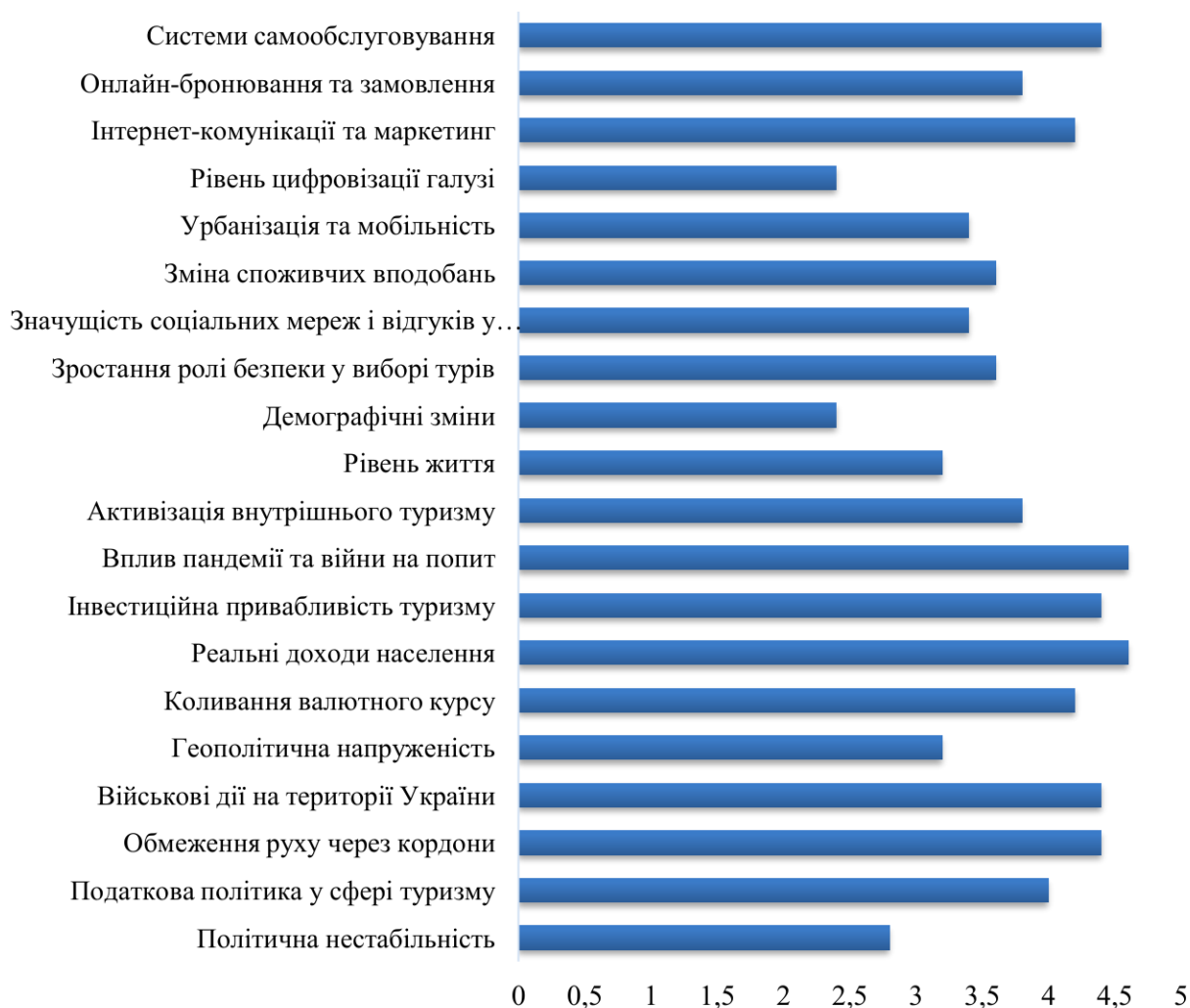


Рисунок 2.8 – Оцінка ступеня впливу зовнішніх факторів на діяльність ФОП Сібагатуліна О.В. (за результатами експертного опитування)

Такий підхід дозволяє більш чітко виділити пріоритетні чинники та визначити їх вагомість у контексті стратегічного аналізу зовнішнього середовища.

Отже, найвищі середні експертні оцінки (понад 4,4 бали) отримали наступні фактори: системи самообслуговування, вплив пандемії та війни на попит, реальні доходи населення, військові дії на території України, обмеження руху через кордони та інвестиційна привабливість туризму.

Отримані результати свідчать про те, що макросередовище туристичної галузі є критично залежним від політико-економічної ситуації, а також від здатності адаптуватися до цифрових змін і нових моделей обслуговування.

До факторів середньої сили впливу (оцінки в межах 3,6-4,2) відносяться: інтернет-комунікації та маркетинг, коливання валютного курсу, онлайн-бронювання, активізація внутрішнього туризму, соціальні та поведінкові зрушення (урбанізація, зміна вподобань, безпека, соціальні мережі). Ці фактори формують гнучке конкурентне середовище, яке можна використовувати як стратегічну можливість у відповідь на глобальні виклики.

Найменші оцінки мають: демографічні зміни, цифровізація та політична нестабільність. Це вказує або на низький прямий вплив, або на те, що ці чинники вже стали частиною постійного фону і вимагають довгострокової адаптації, а не термінових рішень.

Для обґрунтування стратегічного розвитку ФОП Сібагатуліної О.В. доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики підприємства (сильні й слабкі сторони) та зовнішні чинники впливу (можливості й загрози).

SWOT-аналіз формує підґрунтя для визначення місії підприємства, постановки стратегічних цілей і вибору оптимальної моделі розвитку з урахуванням динаміки туристичного ринку та внутрішнього потенціалу компанії.

Узагальнені результати SWOT-аналізу діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ФОП Сібагатуліна О.В.

<b>Зовнішнє середовище</b>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Відкриття нових туристичних напрямів	1. Зростання кількості конкурентів на ринку
2. Зменшення податкового навантаження на туризм	2. Спад економічної активності
3. Зміцнення туристичного іміджу регіону (зокрема Дніпропетровської області)	3. Нестабільність валютного курсу
4. Поглиблення співпраці з туроператорами і партнерами	4. Зниження рівня платоспроможності клієнтів
5. Підвищення якості послуг і стандартизація сервісу	5. Девальвація національної валюти
<b>Внутрішнє середовище</b>	
<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Потенціал рекреаційного туризму як чинник розвитку малого підприємництва	1. Низький рівень системного маркетингу
2. Наявність різноманітних туристичних об'єктів, придатних для включення в туристичний пакет	2. Висока плинність кадрів
3. Об'єкти культурної спадщини з етнокультурною складовою	3. Недостатній рівень командної роботи та взаємодії в колективі
4. Активізація попиту на туристичні послуги в умовах змін ринку	4. Обмеженість ресурсної бази для розширення діяльності
5. Гнучкість і швидкість реагування на індивідуальні запити клієнтів	5. Відсутність чітко визначеної стратегії просування та позиціонування на цільових ринках

*Джерело: розроблено автором*

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові сильні сторони ФОП Сібагатуліної О.В., зокрема наявність туристичного потенціалу регіону, адаптивність до ринкових змін і зростаючу зацікавленість у рекреаційному туризмі. Водночас було визначено внутрішні обмеження, пов'язані зі слабким маркетинговим супроводом та нестабільністю кадрового складу.

Серед зовнішніх загроз найбільший вплив мають економічна нестабільність, девальвація національної валюти та низька купівельна спроможність клієнтів. Водночас можливості розвитку пов'язані з розширенням партнерських зв'язків, цифровізацією сервісів та зростанням інтересу до внутрішнього туризму.

Аналіз внутрішнього середовища ФОП Сібагатуліна О.В. передбачає оцінку основних видів послуг що надаються, із використанням матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка дозволяє оцінити їх конкурентоспроможність залежно від темпів зростання попиту та питомої ваги на ринку (рис. 2.9).

		Темп зростання попиту	
		<i>високий</i>	<i>низький</i>
Питома вага на ринку	<i>високий</i>	Зірки	Дійні корови
	путівки на свята/канікули	путівки влітку	
низький	Важкі діти	Собаки	
	путівки «вихідного дня»	путівки у міжсезоння	

Рисунок 2.9 – Матриця БКГ видів послуг ФОП Сібагатуліна О.В.

*Джерело: складено автором*

На основі оцінки темпів зростання попиту та ринкової частки послуг ФОП Сібагатуліної О.В. було виділено чотири категорії:

«Зірки» - послуги з високою ринковою часткою та активним зростанням попиту. У цьому секторі знаходяться путівки на відпочинок під

час святкових або канікулярних періодів, які мають високу сезонну привабливість і стабільний попит;

«Важкі діти» - послуги з високими темпами зростання попиту, але низькою ринковою часткою. До цієї категорії належать путівки вихідного дня, які мають потенціал зростання, але потребують активнішого просування;

«Дійні корови» - послуги з низькими темпами зростання, але значною ринковою часткою. Типовим прикладом є путівки на відпочинок у літній період, які забезпечують стабільний дохід при мінімальних витратах на просування;

«Собаки» - послуги з низькою часткою ринку та низьким попитом. Сюди відносяться путівки на відпочинок у міжсезоння, які мають обмежену популярність і потребують або модифікації, або поступового виведення з портфеля.

Аналіз внутрішнього середовища ФОП Сібагатуліної О.В. здійснено із використанням методики SNW (Strengths – сильні сторони, Neutral – нейтральні, Weaknesses – слабкі сторони), що дозволяє здійснити якісну оцінку стратегічних позицій туристичного агентства. Цей інструмент забезпечує класифікацію ключових характеристик за критерієм «добре – нейтрально – погано», що, своєю чергою, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і вибору стратегічних пріоритетів розвитку.

У таблиці 2.6 подано оцінку основних внутрішніх характеристик підприємства за SNW-підходом.

Отже, аналіз внутрішнього середовища ФОП Сібагатуліна О.В. за допомогою методики SNW дозволив сформулювати наступні висновки.

ФОП Сібагатуліної О.В. має низку сильних сторін (S), серед яких висока якість туристичних послуг, кваліфікований персонал і досить позитивна ринкова репутація. Проте ці переваги ще не стали стабільними джерелами стійкої конкурентної переваги. Для їх повноцінної реалізації

необхідні інвестиції у технології, розвиток продуктового портфеля, а також стратегічне позиціонування на ринку.

Таблиця 2.6 – SNW-матриця внутрішнього середовища ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна

Стратегічна позиція	Оцінка		
	S	N	W
Туристичні послуги високої якості	●		
Організаційна структура управління		●	
Загальне фінансове становище		●	
Конкурентоспроможність		●	
Інформаційні інновації			●
Адміністративна та технічна структура підприємства		●	
Висока кваліфікація персоналу	●		
Рівень маркетингу			●
Рівень менеджменту			●
Попит на туристичні послуги серед цільової аудиторії		●	
Комплексний підхід до обслуговування		●	
Репутація на ринку	●		
Корпоративна політика			●

Джерело: складено автором

До нейтральних характеристик (N) належать організаційна структура, фінансове становище, попит, а також адміністративно-технічна база. Вони мають потенціал розвитку, однак наразі не є достатньо ефективними. Доцільним є проведення додаткової внутрішньої діагностики та оптимізація управлінських процесів з метою підвищення їх внеску в загальну ефективність підприємства.

Серед виражених слабкостей (W) слід виокремити недостатній рівень маркетингу а також низький рівень застосування інформаційних технологій. Ці фактори знижують адаптивність підприємства до ринкових викликів і стримують зростання. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних цифрових рішень, підвищенню професійного рівня управлінського персоналу та розвитку маркетингової активності, зокрема в онлайн-середовищі.

Таким чином, SNW-аналіз виявив асиметрію у внутрішньому потенціалі туристичного агентства: наявність окремих сильних характеристик супроводжується низкою невирішених внутрішніх проблем, що знижують ефективність функціонування. Подолання слабких сторін і реалізація нейтральних позицій у стратегічні переваги є ключовим завданням на найближчий період розвитку.

З метою зміцнення внутрішнього потенціалу та підвищення конкурентоспроможності ФОП Сібагатуліної О.В. доцільно реалізувати такі стратегічні заходи:

1. Розробка інноваційних туристичних продуктів, орієнтованих на цілорічну активність. Це дозволить не лише вирівняти сезонні коливання попиту, а й забезпечити стабільний грошовий потік у низький сезон.

2. Розширення спектра послуг за рахунок впровадження тематичних, екологічно орієнтованих, оздоровчих та рекреаційних турів, що відповідають сучасним світовим трендам. Це сприятиме залученню нових сегментів споживачів, зокрема молоді, сімей із дітьми та екотуристів.

3. Модернізація маркетингової стратегії шляхом активного використання цифрових каналів комунікації (соціальні мережі, контент-маркетинг, SEO, реклама), що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

4. Регулярне навчання персоналу, участь у профільних форумах, тренінгах та семінарах з підвищення кваліфікації. Це дозволить формувати команду професіоналів, здатних забезпечити високий рівень сервісу.

5. Впровадження технологічних рішень для автоматизації бізнес-процесів: CRM-системи, онлайн-платформи для бронювання, чат-боти, електронний документообіг, що зменшить адміністративне навантаження та підвищить оперативність обслуговування.

Реалізація вищезазначених заходів сприятиме зміцненню стратегічних позицій підприємства та підвищенню його адаптивності до зовнішніх змін.

STEP-аналіз дозволив виявити ключові зовнішні чинники, що безпосередньо впливають на функціонування ФОП Сібагатуліної О.В.:

- зростаючий попит на індивідуалізовані подорожі, екологічні маршрути, оздоровчий та активний туризм;

- поширення цифрових платформ для бронювання, онлайн-консультацій, віртуальних турів та мобільних застосунків. Такі інструменти підвищують зручність доступу до послуг і сприяють розширенню клієнтської бази;

- коливання валютного курсу, зниження доходів населення внаслідок кризових явищ, що обмежує можливості для закордонних подорожей і вимагає адаптації цінової політики;

- військові конфлікти, зміни у міжнародних відносинах, візові обмеження, що впливають на доступність туристичних напрямів і рівень попиту;

- нові регуляції в туристичній сфері можуть змінювати умови ведення бізнесу, впливати на оподаткування та конкурентні переваги.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ФОП Сібагатуліна О.В. наразі орієнтується переважно на стратегію проникнення на ринок, яка, в умовах високої конкуренції та обмеженого попиту, виявилася малоефективною.

У зв'язку з цим доцільним є виведення на ринок інноваційного туристичного продукту, орієнтованого на запити нових сегментів клієнтів, який дозволить ФОП Сібагатуліній О.В. зміцнити ринкові позиції, підвищити ефективність діяльності та забезпечити довгострокову стійкість його розвитку.

### 2.3 Оцінка рівня цифрової зрілості ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни

У сучасних умовах цифрової трансформації оцінювання рівня цифрової зрілості туристичного підприємства є важливим інструментом визначення його готовності до впровадження цифрових рішень, оптимізації процесів та підвищення конкурентоспроможності. Для ФОП Сібагатуліної О.В. доцільно застосувати адаптовану модель цифрової зрілості, розроблену на основі методики, яка включає шість ключових напрямів: стратегія цифрового розвитку, цифрова готовність, цифровізація, орієнтована на клієнта, управління даними, автоматизація та інтелектуальні технології, а також зелена цифровізація (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Методика оцінки цифрової зрілості туристичного підприємства за шкалою оцінювання: 1 - дуже низький рівень, 2 - низький; 3 - середній; 4 - достатній; 5 - високий рівень цифрової зрілості.

*Джерело: складено автором за матеріалами [29, 45]*

Запропонована модель дозволяє комплексно оцінити, наскільки глибоко цифрові технології інтегровані в операційну діяльність ФОП Сібагатуліної О.В., а також визначити пріоритети подальшого цифрового розвитку. Для практичного застосування запропонованої методики була проведена оцінка цифрової зрілості ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна за кожним із зазначених напрямів. Результати оцінювання подано у таблиці 2.7, що дозволяє детально проаналізувати поточний стан цифрового розвитку підприємства та виявити його сильні та проблемні зони.

Таблиця 2.7 – Результати оцінювання цифрової зрілості ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна за запропонованою методикою

Напрямок цифрової зрілості	Рівень оцінки	Коментар до оцінки
Стратегія цифрового розвитку	3	Окремі елементи цифрової стратегії присутні (просування у соцмережах, онлайн- комунікації), проте системна стратегія цифрового розвитку та формалізоване планування цифрових інвестицій поки що відсутні.
Цифрова готовність бізнесу	4	Підприємство активно використовує мобільні застосунки, онлайн-ресурси та сучасні цифрові інструменти для бронювання та комунікації з клієнтами. Технічна база достатня для розширення цифрових рішень.
Цифровізація, орієнтована на клієнта	4	Наявні цифрові канали взаємодії (Viber, Telegram, соцмережі), персоналізація пропозицій та регулярна робота з онлайн-запитами. Водночас відсутня CRM-система, що обмежує глибоку персоналізацію.
Управління даними	2	Ведення клієнтської бази здійснюється частково вручну. CRM, аналітичні сервіси та автоматизовані бази даних не використовуються. Аналітика ринку й аудиторії — на базовому рівні.
Автоматизація та інтелектуальні технології	2	Автоматизація охоплює тільки процеси бронювання через сторонні платформи. Власних автоматизованих рішень та інструментів AI (чат боти, автоматичні рекомендації) не впроваджено.
Зелена цифровізація	3	Використовуються цифрові інструменти, що непрямо сприяють екологічності (електронні документи, онлайн-комунікація). Проте спеціальні "зелені" цифрові рішення (оптимізація маршрутів, екотехнології) поки що не застосовуються.

*Джерело: побудовано автором за результатами експертного опитування*

Отримані результати свідчать, що рівень цифрової зрілості ФОП Сібагатуліна О.В. є переважно середнім, із окремими напрямками, що демонструють достатній потенціал до подальшого розвитку. Найвищі оцінки отримано за критеріями цифрової готовності бізнесу та цифровізації, орієнтованої на клієнта, що пов'язано з активним використанням онлайн-комунікацій, мобільних каналів взаємодії із туристами та цифровими платформами для бронювання.

Водночас найнижчі показники спостерігаються у сферах автоматизації, інтелектуальних технологій та управління даними, що є типовою проблемою для малих туристичних підприємств. Обмежене використання CRM-систем, інструментів аналітики, чат-ботів та автоматизованих сервісів значно знижує потенціал підприємства щодо персоналізації послуг, підвищення ефективності внутрішніх процесів та формування конкурентних переваг.

Також середнім залишається рівень стратегічної цифрової орієнтованості, що зумовлено відсутністю формалізованої цифрової стратегії та системного планування цифрових інвестицій.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що ФОП Сібагатуліна О.В. перебуває на етапі функціональної цифровізації, коли окремі цифрові інструменти застосовуються активно, але цілісної цифрової системи управління бізнесом ще не сформовано.

Отже, на основі проведеного аналізу доцільно рекомендувати наступні кроки для підвищення цифрової зрілості:

1. Розробити стратегічну цифрову дорожню карту підприємства з визначенням цілей, пріоритетів та ресурсів.
2. Впровадити CRM-систему для автоматизації роботи з клієнтами та персоналізації пропозицій.
3. Автоматизувати ключові бізнес-процеси (онлайн-взаєморозрахунки, документообіг, бронювання).
4. Розширити використання інтелектуальних технологій, зокрема аналітики поведінки клієнтів, AI-рекомендацій, чат-ботів.

5. Оптимізувати цифрові комунікації, у тому числі за допомогою інтеграції соцмереж, месенджерів та рекламних кабінетів.

6. Впроваджувати елементи зеленої цифровізації, такі як оптимізація маршрутів, онлайн-документи, використання friendly цифрових рішень.

Застосування цих заходів дозволить ФОП Сібагатуліній перейти на вищий рівень цифрової зрілості, що сприятиме зміцненню її конкурентних позицій на туристичному ринку.

## **Висновки до розділу 2**

На основі проведених досліджень у другому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику діяльності ФОП Сібагатуліна О.В., що дозволило визначити особливості функціонування підприємства на туристичному ринку. Встановлено, що підприємство орієнтоване на надання індивідуалізованих туристичних послуг, активно використовує онлайн-канали комунікації та формує пропозиції з урахуванням потреб цільових споживачів.

2. Оцінено конкурентну позицію ФОП Сібагатуліна О.В. на ринку туристичних послуг та виявлено низку конкурентних переваг, серед яких: клієнтоорієнтованість, персоналізація туристичних маршрутів, гнучкість у формуванні пакету послуг та ефективне використання цифрових інструментів для просування. Разом з тим ідентифіковано й проблемні зони, такі як відсутність системної стратегії розвитку, обмежене застосування інструментів цифрової аналітики та недостатній рівень автоматизації внутрішніх процесів.

3. Проведено оцінювання рівня цифрової зрілості підприємства за шістьма ключовими напрямками, що дало змогу комплексно визначити ступінь інтеграції цифрових технологій у діяльність ФОП Сібагатуліна О.В., за результатами якого встановлено, що підприємець перебуває на середньому

рівні цифрової зрілості (3 із 5 балів). Найбільш розвиненими є цифрова готовність бізнесу та цифровізація, орієнтована на клієнта, у той час як автоматизація, управління даними та стратегічне цифрове планування потребують суттєвого вдосконалення.

4. Виявлено ключові бар'єри цифрового розвитку, що стримують зміцнення конкурентних переваг підприємства. До них належать: відсутність CRM-системи, обмежена аналітична база для прийняття управлінських рішень, недостатній рівень автоматизації сервісних процесів та нерозвиненість екологічної цифровізації. Ці фактори зменшують потенційну ефективність використання цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

5. Узагальнення отриманих результатів засвідчує, що цифровізація вже відіграє важливу роль у діяльності ФОП Сібагатуліна О.В, проте потенціал цифрових технологій використано лише частково, що визначає необхідність формування в третьому розділі системи рекомендацій та напрямів удосконалення цифрового управління, що дозволить підвищити рівень цифрової зрілості та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ФОП СІБАГАТУЛІНОЇ ОЛЕНИ ВОЛОДИМИРІВНИ

#### **3.1 Формування стратегії цифрової трансформації туристичного підприємства**

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що діяльність ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни зазнала суттєвого впливу зовнішніх факторів, пов'язаних насамперед із умовами воєнного стану. Туристична сфера України, яка лише почала відновлюватися після тривалих пандемічних обмежень 2020-2021 рр., опинилася перед новими, значно масштабнішими викликами. Починаючи з 2022 року туристичний попит різко скоротився, що зумовлено як припиненням міжнародного авіасполучення, так і загальною небезпекою пересування територією України.

Насамперед воєнні дії призвели до повного згортання діяльності іноземних авіаперевізників в Україні, а згодом, до закриття повітряного простору для будь-яких пасажирських польотів. Це фактично поставило туристичні підприємства перед вимушеною трансформацією бізнес-моделей, переорієнтацією на внутрішні напрями або зміною формату взаємодії зі споживачами.

Ситуація ускладнюється тим, що іноземні туристи повністю втратили можливість та бажання відвідувати Україну через високі ризики, пов'язані з регулярними ракетними ударами, руйнуванням інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної. Водночас внутрішній туризм також зазнав значних втрат: масова міграція населення з небезпечних регіонів до безпечніших не передбачає туристичних подорожей, оскільки ключовою мотивацією людей є забезпечення особистої безпеки, а не рекреація.

У таких умовах традиційні механізми роботи туристичних підприємств виявилися недостатніми для забезпечення стабільності бізнесу. Це актуалізує необхідність стратегічної цифрової трансформації, яка дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз, оптимізувати операційну діяльність, розширити можливості взаємодії з клієнтами та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Враховуючи результати проведеного аналізу та виявлені проблемні зони цифрового розвитку, основними стратегічними цілями ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни у сфері цифрової трансформації на 2026-2027 рр. є:

1. Збереження конкурентних позицій на туристичному ринку та нарощення обсягів реалізації послуг. Ціль до 2027 рр. підвищити кількість замовлень щонайменше на 10-15 % шляхом оптимізації цифрових каналів просування та впровадження автоматизованих інструментів роботи з клієнтами.

2. Посилення впізнаваності бренду ФОП Сібагатуліна О.В. в онлайн-середовищі. Ціль до 2027 рр. передбачає розвиток персонального бренду, систематичне ведення соціальних мереж, створення експертного контенту та запуск цільової реклами на основних платформах.

3. Диверсифікація каналів продажу туристичних послуг. Пріоритетними напрямками можуть бути: збільшення частки онлайн-продажів (через соцмережі, месенджери, інтеграцію з платформами бронювання), розширення партнерських програм і колаборацій з місцевими сервісами та гідами а також формування контрольованого мікророздрібу за рахунок онлайн-майданчиків та рекомендаційних сервісів.

Доцільно обрану стратегію спрямувати головним чином на зростання обсягу реалізації туристичних послуг, що може бути досягнуто завдяки розвитку франчайзингової моделі співпраці та розширенню продажів через інтернет. Для ФОП Сібагатуліної франчайзинг є перспективним напрямом, оскільки дозволяє підвищити впізнаваність бренду, використовувати стандартизовані технології продажів та отримувати додаткові канали

залучення клієнтів. Задля ефективного розвитку франчайзингу ФОП Сібагатуліній О.В. доцільно реалізувати низку послідовних кроків, спрямованих на формування партнерської мережі, удосконалення цифрових інструментів роботи з клієнтами та забезпечення стабільності сервісних процесів (рис. 3.1).

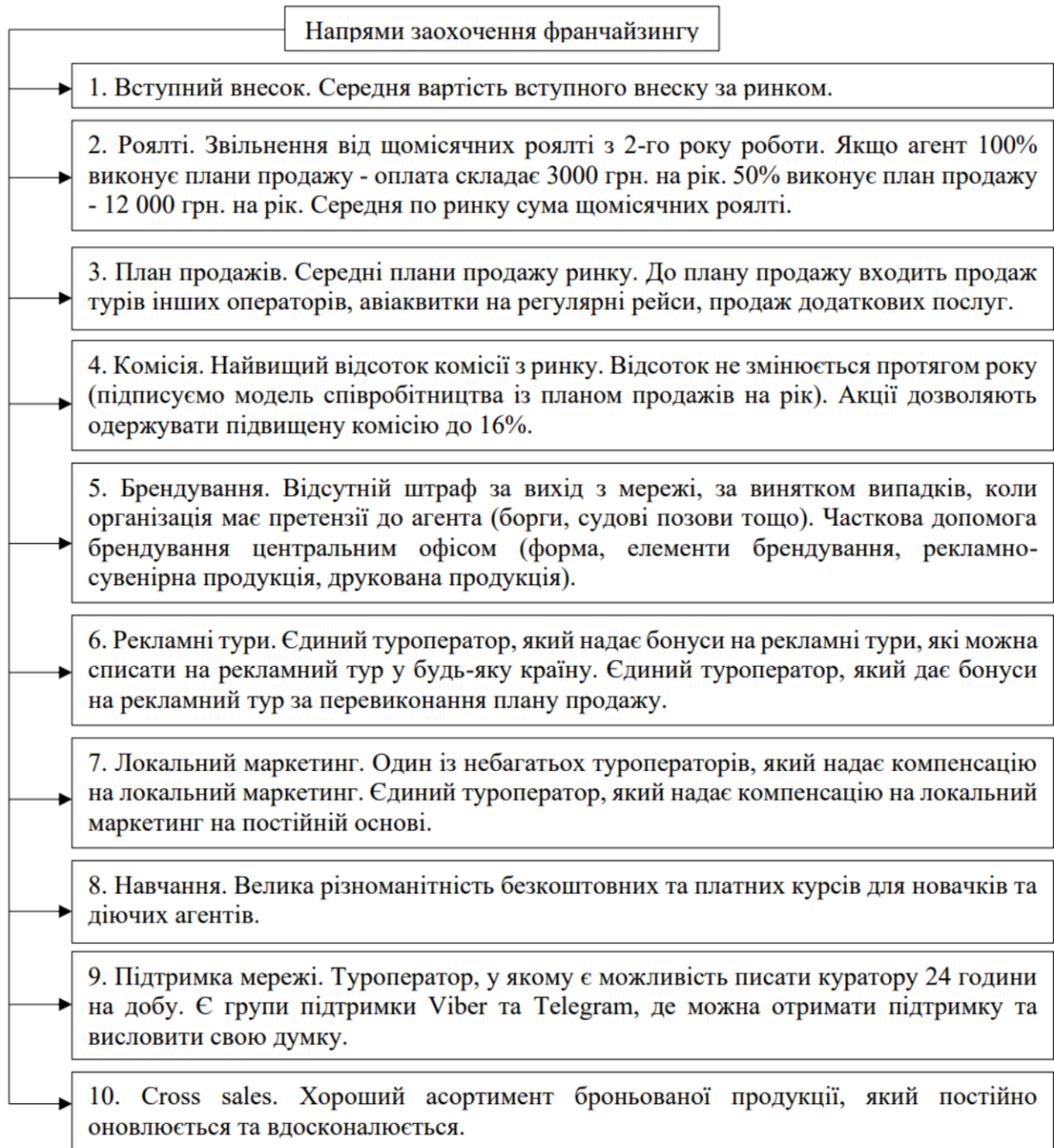


Рисунок 3.1 – Кроки розвитку франчайзингової моделі для  
ФОП Сібагатуліній О.В.

Джерело: запропоновано автором

На плановий період 2026-2027 рр. стратегічні цілі щодо розвитку франчайзингового напрямку для ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни можуть охоплювати такі завдання:

- розширення кількості партнерських точок продажу, які працюватимуть за франчайзинговою моделлю;
- збільшення частки реалізації туристичних послуг, отриманої завдяки франчайзингу;
- підвищення доходів підприємства через розширення франчайзингової співпраці та створення нових каналів продажу.

Окрім цього, важливим є створення гнучких умов партнерства, зокрема:

- швидкий розгляд заявок від потенційних франчайзі та оперативне надання зворотного зв'язку;
- можливість співпраці з підприємцями, які не мають попереднього досвіду роботи у туристичній сфері;
- надання інформаційної та методичної підтримки новим партнерам.

Для забезпечення ефективності франчайзингового розвитку ФОП Сібагатуліна О.В. може пропонувати партнерам різні формати точок продажу залежно від їх розташування та фінансових можливостей. Зокрема, доцільним є відкриття компактних офісів з мінімальною площею, а також економ-варіантів у малих населених пунктах, де згодом можливе оновлення дизайну та модернізація відповідно до корпоративного стилю.

У рамках конкурентної стратегії ФОП Сібагатуліної важливе місце займає формування сучасної системи цифрового управління, спрямованого на посилення позицій підприємства та підвищення ефективності реалізації туристичних послуг. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити ширше охоплення аудиторії, персоніфікувати пропозиції, підвищити конверсію онлайн-звернень та зміцнити взаємодію з клієнтами через соціальні мережі, месенджери та інші цифрові канали.

Запропонований комплекс у межах цифрової стратегії включає низку взаємоузгоджених елементів, що визначають спосіб просування туристичних продуктів, управління клієнтським досвідом та формування конкурентних переваг підприємства.

Основні складові цифрового комплексу для ФОП Сібагатуліна О.В. представлено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Основні складові цифрового комплексу для ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна

Джерело: розроблено автором

У свою чергу, для забезпечення реалізації стратегічних конкурентних цілей ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни необхідно впровадити комплекс взаємоузгоджених заходів за основними напрямками діяльності підприємства. Ці заходи спрямовані на цифрову модернізацію сервісів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, розширення каналів продажу та зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

Основні напрями цифрової трансформації ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні напрями цифрової трансформації ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна

Стратегічний напрям ФОП Сібагатуліна О.В	Заходи цифрової трансформації та організаційного розвитку
Оптимізація процесів бронювання і роботи з туристичним продуктом	Оперативне реагування (протягом 30 хв.) на індивідуальні запити, що надійшли від офісів власної роздрібною мережі. Клієнт не готовий довго чекати відповіді. Прорахований, готовий «туристичний продукт на полиці».
Мотивація та розвиток персоналу	Використовувати додатково нефінансові види мотивації: рейтинги співробітників, офісів. Кращі отримують міні подарунки. Наприклад, безкоштовна поїздка, цукерки, сертифікат кращого продавця.
Оптимізація витрат та структури бізнесу	Акцент на «гібридну модель роботи» (офлайн + онлайн). Використання дистанційних каналів продажу для зменшення витрат на оренду. Співпраця з ТРЦ, участь у подіях, таргетована реклама. Створення міні контакт-центру (може бути 1 особа), який обробляє всі вхідні запити.
Акцент на онлайн-продажах	Мета збільшити кількість самостійних бронювань до 50%. Збільшення продажів за рахунок автоматизації процесів (чат боти, автоматичні тригерні розсилки). Утримання та збільшення бази лояльних покупців, можливість персональних мотивацій та винагород. У просуванні акцент на лідогенерацію. Основний фокус на мікро націлення та персоналізовані повідомлення клієнтам. Правильна стратегія з SEO оптимізації та переїзд на нову платформу. Завдання мінімізувати втрати трафіку, з подальшим зростанням. Аналіз ефективності менеджерів через CRM систему, встановлення індивідуальних КРІ.
Розвиток франчайзингу	Збільшення кількості офісів мережі. Збільшення частки продажу. Збільшення доходів від мережі.

Джерело: запропоновано автором

Отже, виходячи з даних таблиці 3.1, стратегічними конкурентними цілями для подальшого розвитку ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни мають стати:

1. Реорганізація робочого процесу, спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності та покращення підтримки клієнтів.

2. Інтеграція туристичного продукту в онлайн-середовище та пошукові системи, що дозволить розширити продажі через інтернет і забезпечити доступність пропозицій у цифровому просторі.

Основні напрями та відповідні заходи включають: забезпечення повного й оперативного підтвердження заявок за основними туристичними напрямами, швидке реагування (до 30 хвилин) на індивідуальні запити клієнтів, оскільки сучасний споживач очікує миттєвого зворотного зв'язку, формування прорахованих туристичних пропозицій («готовий продукт на полиці»).

3. Мотивація співробітників включає використання нефінансових засобів мотивації: рейтинги роботи, невеликі подарунки найкращим менеджерам (солодощі, сувеніри, сертифікати).

4. Оптимізація структури діяльності, за потреби, включає закриття нерентабельних точок та їх повторне відкриття після стабілізації ринку, зміна структури роботи офісних точок шляхом збільшення кількості менеджерів та підвищення їх індивідуальної відповідальності, залучення клієнтів локальним маркетингом (спільні акції з торговими центрами, активність у соціальних мережах, рекламні ліди) та організація контакт-центру для швидкої обробки всіх запитів.

5. Акцент на онлайн-канали дозволить збільшити кількості самостійних онлайн-бронювань (до 50%), сюди увійде: розширення продажів через автоматизацію процесів (чат-боти, тригерні розсилки), утримання й розширення бази лояльних клієнтів, персоналізовані пропозиції, проведення SEO-оптимізації сайту, перехід на сучасну платформу для мінімізації втрат трафіку, проведення аналізу ефективності роботи менеджерів через CRM, запровадження індивідуальних KPI.

6. Акцент на франчайзинг дасть можливість розширити кількість партнерських офісів, збільшити частку продажу, збільшити дохід за рахунок партнерських точок.

Додатково доцільно вдосконалити сайт як ключовий цифровий інструмент:

- упровадити онлайн-калькулятор турів;
- забезпечити повноцінну мобільну версію для смартфонів і планшетів;
- впровадити сучасні технологічні функції, такі як онлайн-підтримка туристів, консультації, цифрові карти з туристичними об'єктами.

### **3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів та вплив цифрових рішень на конкурентні позиції ФОП Сібагатуліної Олени Володимирівни**

У попередньому підрозділі було визначено, що запропоновані цифрові рішення здатні суттєво підсилити конкурентні позиції ФОП Сібагатуліної О.В. через оптимізацію операційної діяльності, розширення каналів продажу та підвищення якості взаємодії з клієнтами. З огляду на це, стратегічні орієнтири підприємця у найближчій перспективі мають бути спрямовані на зростання обсягів реалізації туристичних послуг за рахунок активного розвитку онлайн-продажів, впровадження CRM-системи, використання цифрового управління та автоматизації процесів обробки заявок.

Очікується, що завдяки франчайзингу обсяг продажу може зрости приблизно до 10% відносно базового року. Також передбачається зменшення витрат до 2% завдяки оптимізації процесів, скороченню ручної роботи та підвищенню ефективності використання цифрових ресурсів. У сукупності такі зміни формують позитивний вплив на кінцевий фінансовий результат ФОП Сібагатуліна О.В., забезпечуючи підвищення прибутковості та стійкості підприємницької діяльності.

Для об'єктивної оцінки ефекту від запропонованих заходів було сформовано прогноз фінансових показників ФОП Сібагатуліної О.В. на 2026 р. Розрахунки наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Прогноз фінансового результату ФОП Сібагатуліна О.В.

Показник	Період		Відхилення за період	
	2025 р.	Прогноз на 2026 р.	+,- (грн)	%
Доходи, разом	1 200,00	1 320,00	+120,00	+10,00
Разом витрати	980,00	965,30	-14,70	-1,50
Фінансовий результат до оподаткування	220,00	354,70	+134,70	+61,23
Податок (5% від доходу)	11,00	17,74	+6,74	+61,23
Чистий прибуток	209,00	336,96	+127,96	+61,24

Джерело: розраховано автором

Аналіз прогнозу фінансового результату ФОП Сібагатуліної О.В. свідчить, що впровадження запропонованих цифрових інструментів та оптимізаційних заходів здатне істотно покращити фінансові результати підприємства вже у короткостроковій перспективі. Зокрема, очікується зростання чистого доходу за рахунок розширення онлайн-продажів, автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та зменшення витратомісткості послуг.

Планове збільшення обсягів реалізації на 10% забезпечує приріст доходів, тоді як скорочення витрат за рахунок оптимізації закупівель та цифровізації операцій дозволяє підвищити операційну маржу. В сукупності ці фактори формують позитивну динаміку фінансових результатів, відображену на рис. 3.3.

Аналізуючи прогнозні показники, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації послуг ФОП Сібагатуліної О.В. має зрости на 120 тис. грн, що відповідає підвищенню виручки на 10% порівняно з базовим 2025 роком.

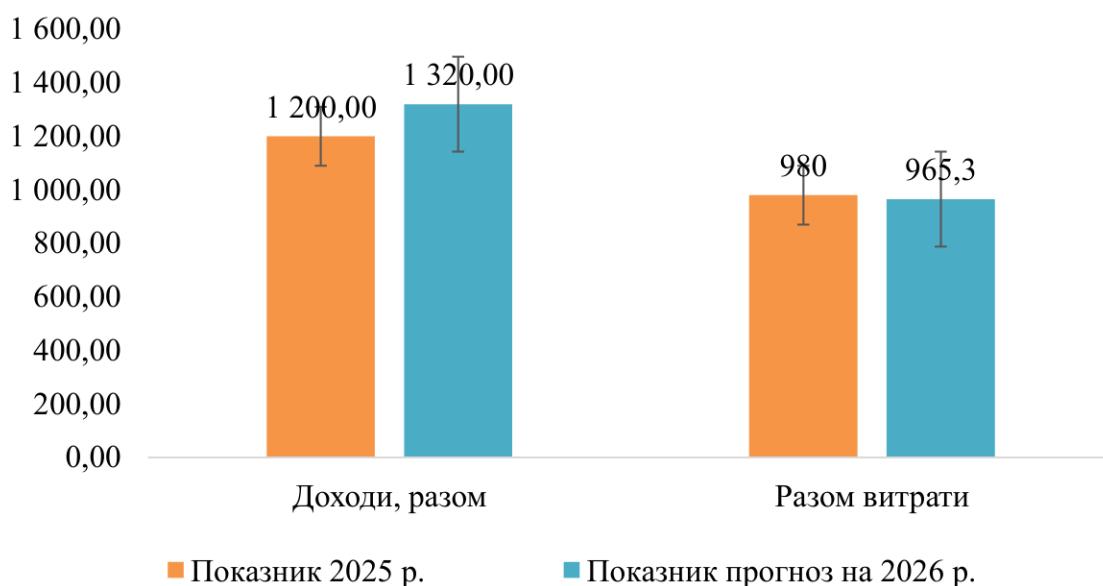


Рисунок 3.3 – Динаміка виручки від реалізації та собівартості ФОП  
Сібагатуліна О.В.

Джерело: розраховано автором

Одночасно витрати зменшуються на 14,7 тис. грн, або на 1,5%, що досягається завдяки оптимізації операційних процесів та впровадженню цифрових рішень. Такі зміни сприятимуть суттєвому зростанню фінансового результату: прибуток до оподаткування підвищується на 134,7 тис. грн, що демонструє значний позитивний ефект від впровадження заходів цифровізації.

Узгоджені зміни в доходах і витратах безпосередньо впливають на формування фінансового результату. Зокрема, очікується, що валовий прибуток зросте з 220 тис. грн до 354,7 тис. грн, тобто на 134,7 тис. грн, що є наслідком одночасного збільшення виручки та зниження витратомісткості діяльності.

У свою чергу, чистий прибуток прогнозується на рівні 336,96 тис. грн, що перевищує базовий показник (209 тис. грн) на 127,96 тис. грн, або приблизно на 61%. Така позитивна динаміка пояснюється ефектом від цифрових трансформацій: автоматизації процесів, оптимізації витрат та розширення онлайн-каналів продажу.

Візуальне відображення змін наведено на рис. 3.4.

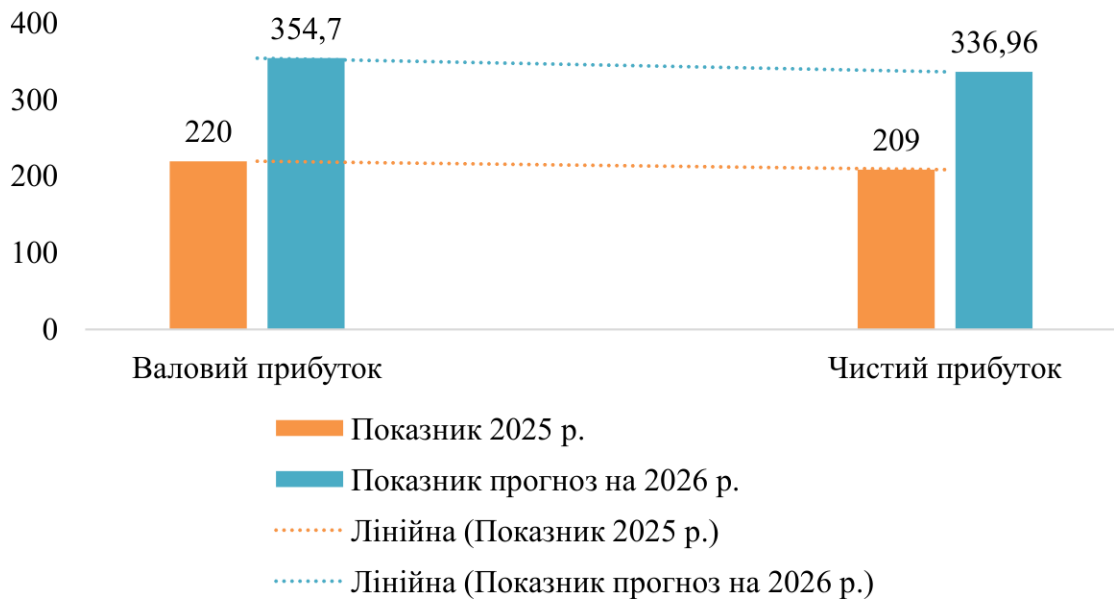


Рисунок 3.4 – Динаміка валового та чистого прибутку  
ФОП Сібагатуліна Олена Володимирівна

Джерело: розраховано автором

Для оцінки впливу запропонованих цифрових рішень на результативність діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. доцільно проаналізувати, як зміни обсягів реалізації, оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності позначаться на ключових фінансово-економічних показниках підприємства, зокрема, запровадження цифрових інструментів дозволить збільшити дохід і водночас знизити витратомісткість послуг.

Покращення фінансового результату, своєю чергою, впливатиме на рівень рентабельності, що є важливим індикатором конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Для визначення цього впливу розрахуємо основні показники ефективності роботи ФОП Сібагатуліної О.В. у поточному та прогнозному періодах.

Узагальнені результати подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогноз ефективності діяльності ФОП Сібагатуліна О.В. після впровадження запропонованих заходів

Показник	Період		Відхилення за період	
	2025 р.	Прогноз на 2026 р.	+,- (грн)	%
Витратомісткість, коп	81,67	73,13	-8,54	-10,46
Рентабельність підприємства, %	17,42	25,53	+8,11	+46,55
Рентабельність послуг, %	21,33	34,90	+13,57	+63,60

Джерело: розраховано автором

Проведені у табл. 3.3 розрахунки підтверджують економічну доцільність упровадження цифрових рішень у діяльність ФОП Сібагатуліної О.В. Насамперед спостерігається зменшення витратомісткості послуг на 10,46%, що свідчить про оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів завдяки цифровим інструментам.

Показники прибутковості демонструють чітку позитивну тенденцію. Рентабельність підприємства зростає з 17,42% до 25,53% (+ 8,11%), що вказує на покращення здатності підприємства генерувати прибуток від кожної вкладеної гривні доходу. Аналогічно, рентабельність послуг збільшується майже наполовину (+46,55%), що підтверджує підвищення ефективності реалізації туристичного продукту й оптимізацію структури витрат. Таким чином, результати доводять, що цифрова трансформація має прямий позитивний вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність ФОП Сібагатуліної О.В., що формує міцні передумови для подальшого зростання прибутковості, підвищення якості сервісу та зміцнення позицій на ринку туристичних послуг.

Більш наочно позитивні зміни у рівні рентабельності підприємства та рентабельності послуг від впровадження цифрових технологій відображено на рисунку 3.5. Графічна інтерпретація демонструє чітко виражене зростання прибутковості діяльності ФОП Сібагатуліної О.В. у прогностичному періоді, що підтверджує ефективність сформованої стратегії цифрової трансформації.

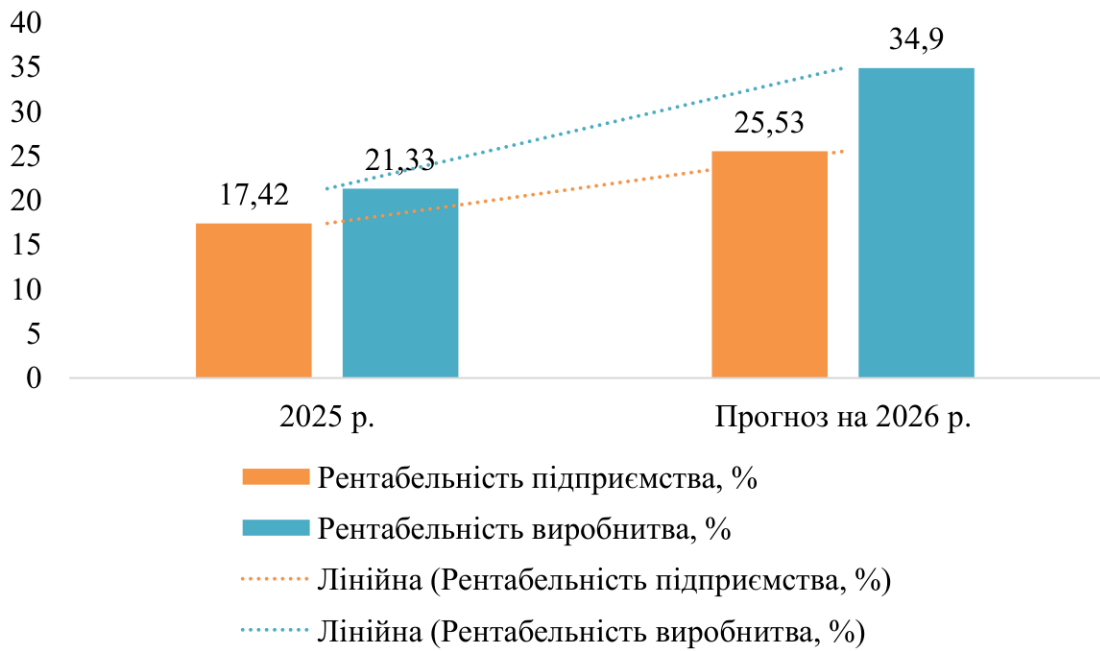


Рисунок 3.5 – Динаміка показників рентабельності ФОП Сібагатуліна О.В.

Джерело: розраховано автором

Узагальнюючи результати проведених розрахунків та аналітичних оцінок, слід відмітити, що в умовах сучасної макроекономічної нестабільності, зміною купівельної спроможності населення та трансформацією поведінкових моделей споживачів, особливо актуальним є впровадження цифрових управлінських рішень у діяльність туристичних підприємств. Для ФОП Сібагатуліної О.В. обґрунтовано доцільність реалізації стратегії цифрової диференціації послуг, орієнтованої на клієнтів, які готові інвестувати у вищу якість сервісу, персоналізацію та інноваційні цифрові можливості. Проведені прогнозні розрахунки підтверджують ефективність запропонованих заходів, зокрема очікується зростання валового прибутку на 134,70 тис. грн, а чистого прибутку на 127,96 тис. грн у плановому періоді. Одночасно рентабельність підприємства зростає з 17,42% до 25,53%, а рентабельність послуг з 21,33% до 34,90%, що свідчить про суттєве підвищення фінансової результативності. Покращення ключових економічних показників підтверджує практичну доцільність та економічну ефективність запропонованих цифрових рішень.

Таким чином, впровадження стратегії цифрової трансформації дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити продуктивність бізнес-процесів, але й забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку туристичних послуг, формуючи стійкі передумови для подальшого зростання та інноваційного розвитку.

### **Висновки до розділу 3**

На основі проведених досліджень у третьому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано необхідність формування стратегії цифрової трансформації ФОП Сібагатуліної О.В., що зумовлено сучасними ринковими умовами, підвищенням ролі онлайн-каналів продажу, зміною поведінкових моделей споживачів та потребою у підвищенні конкурентоспроможності малого туристичного бізнесу. Доведено, що цифрові рішення є ключовими драйверами стабілізації та розвитку туристичних підприємств у період економічної невизначеності.

2. Запропоновано комплекс практичних заходів цифрової трансформації, який включає вдосконалення онлайн-присутності, автоматизацію операційних процесів, підвищення якості комунікації з клієнтами, розвиток персоналізації туристичного продукту та оптимізацію внутрішніх управлінських процедур. Визначено, що впровадження зазначених рішень формує інтегровану цифрову модель взаємодії з клієнтами та підвищує цінність послуг.

3. Розрахунок ефективності діяльності підприємства підтверджує економічну вигідність цифровізації. Рентабельність підприємства зростає з 17,42% до 25,53%, а рентабельність послуг з 21,33% до 34,90%, що свідчить про суттєве підвищення прибутковості та ефективності реалізації туристичного продукту. Зменшення витратомісткості на 10,46% додатково демонструє оптимізацію ресурсного використання.

## ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Розглянуто теоретичні засади цифрових технологій туристичного бізнесу, зокрема уточнено сутність понять «цифрові технології», «цифрова трансформація» та «цифрова зрілість». Визначено, що цифровізація виступає ключовим драйвером розвитку туристичних підприємств, підвищуючи їхню гнучкість, клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність. Обґрунтовано, що сучасний турист спирається на онлайн-сервіси, персоналізовану інформацію, швидкість отримання послуг і цифрову підтримку на всіх етапах подорожі, що зумовлює необхідність використання підприємствами інноваційних технологічних рішень.

2. Проаналізовано зарубіжний і український досвід використання цифрових технологій у сфері туризму. Встановлено, що провідні країни світу активно застосовують штучний інтелект, мобільні додатки, хмарні сервіси, технології Big Data, системи онлайн-бронювання та автоматизації, що дозволяє формувати унікальний туристичний продукт і розширювати ринкові сегменти. Українські підприємства, навіть попри виклики воєнного часу, демонструють активне впровадження цифрових інструментів, зокрема CRM-систем, чат-ботів, електронних систем бронювання та інтернет-маркетингу, що сприяє збереженню бізнес-стабільності.

3. Проведено SWOT-, SNW- та PEST-аналіз діяльності ФОП Сібагатуліної О.В., що дозволило оцінити стратегічні можливості та ризики підприємства в умовах сучасного ринку. Виявлено сильні сторони, серед яких: гнучкість управління, високий рівень персоналізованого обслуговування та активна цифрова присутність. До слабких сторін віднесено недостатню автоматизацію процесів, обмеженість використання цифрових каналів продажу та відсутність системи цифрової аналітики. Серед можливостей - зростання попиту на онлайн-послуги, розвиток внутрішнього

туризму, масштабування цифрових сервісів. Загрози пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та безпековими чинниками.

4. На основі методики оцінки цифрової зрілості проведено діагностику цифрового розвитку ФОП Сібагатуліної О.В. Результати показали середній рівень цифрової готовності, що включає наявність базових цифрових інструментів, але обмежену системну інтеграцію технологій. Найнижчі показники виявлено у сферах автоматизації, управління даними та цифрової взаємодії з клієнтами, що визначило напрями подальших удосконалень.

5. Розроблено стратегію цифрової трансформації ФОП Сібагатуліної О.В., що включає впровадження CRM-системи, оптимізацію онлайн-продажів, автоматизацію комунікацій (чат-боти, тригерні розсилки), використання цифрових карт, впровадження систем аналітики та персоналізованих сервісів для клієнтів. Обґрунтовано, що зазначена стратегія забезпечує підвищення якості сервісу, прискорює обробку запитів, розширює канали залучення клієнтів та зменшує операційні витрати.

6. Проведено фінансово-економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Прогноз показав, що доходи підприємства можуть зрости на 10%, витрати зменшитися на 1,5%, а чистий прибуток збільшитися більш ніж на 61%. Показники рентабельності підприємства та рентабельності послуг демонструють суттєве підвищення на 8,11 та 46,55% відповідно. Це підтверджує високу економічну доцільність цифрових рішень та їх прямиий вплив на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

7. Доведено, що впровадження цифрової стратегії формує довгострокові конкурентні переваги ФОП Сібагатуліної О.В., зокрема: підвищення ефективності внутрішніх процесів, зниження витратомісткості, зростання швидкості обслуговування, покращення клієнтського досвіду, розширення онлайн-аудиторії та можливість масштабування бізнес-моделі. Таким чином, цифровізація є ключовим фактором сталого розвитку та адаптивності туристичного підприємства в умовах сучасних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л.С. Регіональні особливості розвитку екотуристичної діяльності в Україні: порівняльний аналіз. *Вісник економічної науки України*. 2020, №2 (39). С.50-57 URL: 10.37405/1729-7206.2020.2(39).50-57 [http://www.venu-journal.org/download/2020/2\(39\)/07-Bezuhla.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2020/2(39)/07-Bezuhla.pdf)
2. Герасименко Т.В. Управління розвитком туризму (на прикладі Дніпропетровської області). *Економічний вісник НГУ*. 2018. №1(61). С. 159-166.
3. Герасименко Т.В. Формування та розвиток конкуренції в ринковій економіці (на прикладі туристичної індустрії України). *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Випуск 18. С. 43–51.
4. Барвінок Н.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 206-217. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/132/55-1?inline=1>.
5. Безверхнюк Т.М., Бабов К.Д., Цуркан О.І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортно-рекреаційної сфери. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. 6(8). С. 459- 470. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-459-470](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-459-470).
6. Варганова О.В., Бузько І.Р. Вимірювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 6(86), 2021. URL: <https://web.telegram.org/26c922a5-7926-429b-8591-558a1cf5d134>
7. Кожухівська Р.Б. Підвищення конкурентоздатності туристичної дестинації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 1, С. 160-164. URL: [http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_1/29.pdf](http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/29.pdf).

8. Вартанова О.В., Редчиць М.В., Бруско І.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг в економіці знань. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 59. С. 26-21. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23373>
9. Кривенкова Р. Ю. Поняття та сутність туристичного потенціалу: державно-управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2019. Випуск 9. С. 126-134. DOI: [10.32702/2307-2156-2019.9.70](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.70).
10. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління?. *Інтернет-видання «Liga.net»*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>
11. Деділова Т., Носирев С., Осіпова С. Стратегічна концепція відбудови туристичного потенціалу України у поствоєнні часи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 46-54. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dtvupc.pdf>.
12. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. URL: <https://tourism.gov.ua>
13. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. Випуск № 5. 2016. С. 146-153. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/5\\_ukr/26.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/26.pdf)
15. Зарубіна А.В., Сіра Е.В., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543>
16. Козлова А. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. *Інтернет-видання «Comments.ua»*. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-scho-vidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>

17. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://me.gov.ua>
18. Офіційний сайт Української Асоціації туристичних агенцій. URL: <https://www.i-travel.com.ua>
19. Радченко О.П., Горбаченко С.А. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/204>
20. Тараненко Г.Г. Розвиток туризму в сучасних умовах: реалії та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9902>
21. Про підтримку розвитку туризму в Україні: Наказ Президента України від 02.03.2001 № 127/2001 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/2001/conv>
22. Про програму розвитку туризму в Дніпропетровській області на 2021-2024 рр. URL: <http://surl.li/hpwmh>
23. Бондаренко Л.А. Економічний механізм в управлінні розвитком регіональних туристичних ринків. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-11>
24. Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2015 № 388 // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/388-2015-%D+-0%BF>
25. Худавердієва В., Мерчанський В., Чуйко Н., Воронкова А. Стратегія економічної адаптації туристично-рекреаційної сфери України до міжнародного туристичного ринку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. № 6(2). URL: <https://10.51599/is.2022.06.02.02>

26. Щербакова Н.О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1353>
27. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>
28. Юхновська Ю.О. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу України та регіонів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №4. С. 54-59. URL: <https://10.32838/2523-4803/69-4-34>
29. Бондаренко Л.А. Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5289>
30. Якимено-Терещенко Н.В., Мірко Н.В., Моца А.А. Розвиток індустрії туризму у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1901>
31. Бондаренко Л.А. Туризм як пріоритетний напрям соціально-економічного розвитку територій України в умовах євроінтеграції: монографія / Л.А. Бондаренко. М-во освіти і науки України. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро «АРТО ПРИНТ». 2024. 242 с.
32. Бондаренко Л.А. Кризовий реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод забезпеченні якості туристичних послуг. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №1. С. 22-33. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/85.022>
33. Мухіна О. М. Стратегічні етапи розробки туристичного продукту: монографія. Тернопіль, 2017. С. 5-10. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34449/1/%D0%9C%D1%83%D1%85%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%D0%9C.pdf>
34. Мальська М. П., Антонюк Н. В. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ: Знання, 2008. С. 223-225.

35. Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан туристичного ринку в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=ua&z=2525>
36. Гапоненко Г. І., Василенко В. Ю., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій у туристичній галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 14. С. 217–224. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-14>
37. Шайфлер В.С., Гострик О.М. Розвиток та впровадження інформаційних технологій на підприємствах туристичної сфери. *Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. наук. студ. праць. Одеса : ОНЕУ*. 2020. Вип. 2. С. 36–43. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323918263.pdf>
38. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
39. Global travel industry sees digital transformation, boosts online bookings and supplier direct sales, reshaping tourism trends for 2025. URL: <https://www.travelandtourworld.com/news/article/global-travel-industry-sees-digital-transformation-boosts-online-bookings-and-supplier-direct-sales-reshaping-tourism-trends-for-2025>
40. Аврята А.В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Випуск 3 (17). С. 97–109. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-97-109](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-97-109)
41. Аврята А В. Міжнародні туристичні організації та їх роль у розвитку інформатизації туризму у глобальному середовищі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Випуск 4 (18). URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=bg9NujoAAAAJ&citation\\_for\\_view=bg9NujoAAAAJ:9yKSN-GCB0IC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=bg9NujoAAAAJ&citation_for_view=bg9NujoAAAAJ:9yKSN-GCB0IC)

42. Гапоненко Г.І., Шульга Н.В. Сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичній галузі України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 11. С. 111–120. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/15913>

43. Грибова Д.В. Розвиток туристичного бізнесу в Україні: теорія, методологія, практика : монографія. Мелітополь : Люкс, 2020. 384 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/.pdf>

44. Бондаренко Л.А. Застосування проектного підходу в управлінні інноваційною діяльністю сфери гостинності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2024. № 1. С. 126-129. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.126>

45. Калініченко С., Грібнік А., Аврята А. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2023. Випуск 1. С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19>

46. Князевич А.О., Дяченко Л.А., Крайчук С.О., Демидюк С.М. Інформаційні технології як ключова складова системи комунікативного менеджменту підприємств туристичної галузі. *«Ефективна економіка»*. 2021. Вип. 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf)

47. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 124–130. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-124-130>

48. Садова Н.В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. *«Ефективна економіка»*. 2019. Вип. 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/45.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/45.pdf)

49. Худавердієва В.А. Тенденції впровадження цифрових технологій у сферу туризму. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 10(10). С. 158–171. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10\(10\)-158-171](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-10(10)-158-171)

50. Digital 2023: Global Overview Report – DataReportal. 2023. URL: <https://datareportal.com>
51. Dubel M.V. Optimisation of digital distribution business processes. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 3 (101). Р. 5–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.01>
52. Dziubata Z. Labour market trends teaching in tourism industry in the context of eurointegration processes. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. № 1(46). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-44-5>
53. Melnyk L.H, Matsenko O.M., Kalinichenko L.L., Holub A.V., Sotnyk I.M. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on industries 3.0, 4.0, 5.0. *Механізм регулювання економіки*. 2023. № 1 (99). С. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>