

**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)

студента **Добрянської Наталі Анатоліївни**
(ПІБ)

академічної групи **242М-24з-1**
(шифр)

спеціальності **242 Туризм і рекреація**
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Туристична діяльність»**
(офіційна назва)

на тему **«Управління ефективністю діяльності туристичного підприємства**
(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Безугла Л.С.			
розділів:				
1. Теоретичний	Безугла Л.С.			
2. Дослідницький	Безугла Л.С.			
3. Проєктний	Безугла Л.С.			
Рецензент	Захарченко Ю.В.			
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
 завідувач кафедри туризму та економіки підприємства
 (повна назва)
 _____ Безугла Л.С.
 (підпис) (прізвище, ініціали)
 «___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

студента Добрянської Наталі Анатоліївни академічної групи 242м-24з-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 242 Туризм і рекреації
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»
 (офіційна назва)

на тему «Управління ефективністю діяльності туристичного підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретико-методичні засади управління ефективністю діяльності туристичних підприємств	29.09.2025
Дослідницький	Аналіз ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel»	27.10.2025
Проектний	Шляхи підвищення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel»	28.11.2025
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		05.12.2025

Завдання видано _____
 (підпис керівника)

Безугла Л.С.
 (прізвище, ініціали)

Дата видачі 09.06.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 08.12.2025 р.

Прийнято до виконання _____
 (підпис студента)

Добрянська Н.А.
 (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Науково-теоретичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери	10
1.2. Критерії та показники оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств	20
1.3. Фактори, що впливають на ефективність функціонування туристичних підприємств	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «STAR TRAVEL»	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства «Star Travel»	37
2.2. Стан економічної діяльності туристичного агентства «Star Travel»	45
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності туристичного агентства «Star Travel»	58
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «STAR TRAVEL»	70
3.1. Інтеграція SWOT-аналізу у процес розробки стратегій розвитку туристичного агентства «Star Travel»	70
3.2. Розроблення комплексу заходів з підвищення управління ефективністю діяльності туристичного агентства	76
3.3. Економічна ефективність від запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 100, рис. 9, табл. 22, 54 літературне джерело.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування безбар'єрного та інклюзивного туризму в регіональному вимірі. Розкрито сутність поняття безбар'єрного туристичного середовища, визначено його структурні компоненти та систематизовано основні види бар'єрів, що обмежують участь людей з інвалідністю та інших маломобільних груп у туристичній діяльності. Проведено комплексний аналіз діяльності ФОП Дворнікова Юлія Олександрівна, зокрема організаційно-економічних показників, структури клієнтського попиту, рівня доступності та якості туристичних послуг.

На основі аудиту доступності виявлено ключові інфраструктурні, сервісні, інформаційні та цифрові бар'єри у туристичних продуктах і сервісах підприємства з акцентом на потреби маломобільних клієнтів, насамперед сімей з маленькими дітьми. У проєктному розділі розроблено комплекс заходів щодо підвищення доступності туристичних послуг ФОП Дворнікова Ю.О., сформовано інклюзивний туристичний продукт та обґрунтовано економічну доцільність його впровадження. Здійснено прогнозування економічних результатів, розрахунок терміну окупності запропонованих заходів, а також оцінено їх вплив на конкурентоспроможність, стійкість і соціальний ефект діяльності туристичного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, комплексний аналіз і розробка практичних механізмів формування безбар'єрного туристичного середовища на регіональному рівні з використанням інструментів оцінювання доступності.

Об'єкт дослідження – процеси створення та розвитку безбар'єрного туристичного середовища регіону як комплексної системи, що поєднує інфраструктурні, соціальні, інформаційні, організаційні та економічні компоненти забезпечення доступності туристичних послуг.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного та економічного аналізу, порівняльного аналізу, експертного та чек-листного аудиту доступності, проєктного підходу, економічних розрахунків і системного підходу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БЕЗБАР'ЄРНИЙ ТУРИЗМ, ІНКЛЮЗИВНИЙ ТУРИЗМ, МАЛОМОБІЛЬНІ ГРУПИ, ТУРИСТИЧНІ ПОСЛУГИ, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ТУРАГЕНТ.

ABSTRACT

Explanatory note: p. 100, fig. 9, tab. 22, 54 literary source.

The master's qualification work explores the theoretical principles and practical aspects of the formation of barrier-free and inclusive tourism in the regional dimension. The essence of the concept of a barrier-free tourist environment is revealed, its structural components are determined and the main types of barriers that limit the participation of people with disabilities and other low-mobility groups in tourism activities are systematized. A comprehensive analysis of the activities of the sole proprietor Dvornikova Yulia Aleksandrivna is carried out, in particular organizational and economic indicators, the structure of client demand, the level of accessibility and quality of tourist services.

Based on the accessibility audit, key infrastructure, service, information and digital barriers in the tourist products and services of the enterprise were identified with an emphasis on the needs of low-mobility clients, primarily families with young children. In the project section, a set of measures to increase the accessibility of tourist services of the individual entrepreneur Dvornikova Yu.O. was developed, an inclusive tourist product was formed and the economic feasibility of its implementation was substantiated. Economic results were forecasted, the payback period of the proposed measures was calculated, and their impact on the competitiveness, sustainability and social effect of the tourist enterprise's activities was assessed.

The purpose of the qualification work is theoretical justification, comprehensive analysis and development of practical mechanisms for the formation of a barrier-free tourist environment at the regional level using accessibility assessment tools.

The object of the study is the processes of creating and developing a barrier-free tourist environment in the region as a complex system that combines infrastructure, social, information, organizational and economic components of ensuring the accessibility of tourist services.

The research used methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, statistical and economic analysis, comparative analysis, expert and checklist accessibility audit, project approach, economic calculations and system approach.

KEYWORDS: BARRIER-FREE TOURISM, INCLUSIVE TOURISM, DISABLED GROUPS, TOURIST SERVICES, REGIONAL DEVELOPMENT, TRAVEL AGENT.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізаційними процесами та динамічними змінами у сфері послуг. Туристична галузь, як одна з найперспективніших і найбільш чутливих до економічних коливань, потребує постійного вдосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємств. Саме ефективність управління визначає конкурентоспроможність туристичного бізнесу, його здатність адаптуватися до ринкових змін, залучати клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток.

В умовах воєнних і післявоєнних проблем в Україні питання ефективного управління туристичними підприємствами набуває особливої актуальності. Падіння обсягів туристичних потоків, зростання витрат, необхідність цифрової трансформації бізнесу та підвищення якості туристичних послуг вимагають нових підходів до організації діяльності підприємств. Успішність функціонування туристичної підприємства залежить не лише від наявності конкурентного туристичного продукту, а й від ефективного використання ресурсів, налагодженої системи маркетингу, інноваційних технологій обслуговування та кадрового потенціалу.

Дослідження управління ефективністю діяльності туристичних підприємств дозволяє виявити основні проблеми, що стримують розвиток галузі, та визначити шляхи їх подолання. Особливу практичну значущість має аналіз діяльності конкретного підприємства - туристичного агентства «Star Travel», яке функціонує на ринку туристичних послуг України. Дослідження його фінансово-господарських показників, маркетингової стратегії та організаційної структури дає змогу розробити рекомендації щодо підвищення результативності діяльності та конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, методичних і практичних засад управління ефективністю діяльності туристичного підприємства та розроблення рекомендацій щодо її підвищення на прикладі туристичного агентства «Star Travel».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність поняття «ефективність діяльності підприємства» та дослідити теоретичні підходи до її оцінювання;
- визначити систему показників ефективності туристичних підприємств;
- проаналізувати чинники, що впливають на результативність діяльності туристичних агентств;
- провести оцінку управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel»;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення управління ефективністю його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності туристичного підприємства.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційно-економічні механізми управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel».

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння та узагальнення, системний підхід; економіко-статистичні методи; графічний метод; SWOT-аналіз; метод прогнозування для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю туристичного агентства.

Інформаційною базою є законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері туризму, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики

України, звітні дані та внутрішня документація туристичного агентства «Star Travel», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, фахових журналів, а також аналітичні матеріали профільних організацій та відкриті інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні теоретичних та практичних підходів до управління ефективністю діяльності туристичних підприємств в умовах конкурентного середовища, а також в розробці заходів щодо його вдосконалення. Зокрема було запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління на основі впровадження інноваційних маркетингових інструментів і цифрових технологій обслуговування клієнтів.

Прикладна цінність роботи полягає в тому що впровадження розробок у виробництво сприятиме удосконаленню управління туристичними підприємствами. Зокрема, для туристичного агентства «Star Travel» запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління, прибутковості та конкурентоспроможності на ринку, розглянуло та прийняло пропозиції щодо вдосконалення управління ефективністю діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану.

Апробація результатів дослідження і публікації. Основні теоретичні та практичні положення кваліфікаційної роботи опубліковано:

Добрянська Н.А., Лебедева В.В., Курченко Д.С., Орел В.О. Організаційно-економічні механізми інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті міжнародного та регіонального управління. Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 74 – 80 <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3171/3390>. Апробація результатів досліджень представлено на Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний бізнес та гостинність: влада, бізнес, наука та освіта в єдиному векторі розвитку» 24 - 25 вересня 2025 р.

Добрянська Н.А., Захожа Н.В. Роль туризму у формуванні стратегії економічного відновлення та підвищення конкурентноспроможності підприємств. Туристичний бізнес та гостинність: влада, бізнес, наука та освіта в єдиному векторі розвитку: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24 - 25 вересня 2025 року). - Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2025. - С. 101 - 104

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 54 найменувань. Робота викладена 100 сторінках, містить 22 таблиці, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Науково-теоретичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери

У сучасних умовах глобальної нестабільності, цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції на ринку туристичних послуг питання ефективного управління діяльністю підприємств туристичної сфери набуває особливої ваги. Туризм є одним із найдинамічніших секторів світового господарства, який водночас суттєво впливає на соціально-економічний розвиток держави, формування позитивного іміджу країни та залучення інвестицій. Для України, яка перебуває в процесі повоєнного відновлення, розвиток туристичної галузі розглядається як важливий чинник стимулювання економічної активності, відродження місцевих громад і створення нових робочих місць [7].

Разом із тим, підприємства туристичної сфери стикаються з низкою проблем: зміною поведінки споживачів, нестабільністю ринкового попиту, зростанням вимог до якості сервісу, диджиталізацією бізнес-процесів і потребою у впровадженні інноваційних форм управління. За цих умов традиційні підходи до оцінювання та забезпечення ефективності діяльності підприємств стають недостатніми. Необхідне наукове переосмислення концепту «ефективності» в туризмі, що враховує специфіку галузі, мультидисциплінарний характер її впливу, а також сучасні тенденції сталого розвитку, цифровізації та клієнтоорієнтованості.

Актуальність теми зумовлена також відсутністю єдиного методологічного підходу до управління ефективністю діяльності туристичних підприємств у сучасних умовах. Систематизація науково-теоретичних підходів дозволяє не лише вдосконалити механізми управління, а й підвищити конкурентоспроможність

підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, що особливо важливо для українських туристичних підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових економічних реалій і використовувати потенціал інтеграції у європейський туристичний простір.

Таким чином, дослідження науково-теоретичних підходів до управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери є своєчасним і має як наукове, так і практичне значення, оскільки спрямоване на формування сучасних управлінських моделей, здатних забезпечити стійкий розвиток туризму в Україні.

Поняття ефективності діяльності підприємства у науковій літературі розглядається як складна багатовимірна категорія, що відображає результативність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Для підприємств туристичної сфери ця категорія має особливе значення, оскільки ефективність визначає здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність, задоволення потреб споживачів і стабільний розвиток у мінливому ринковому середовищі [14].

У наукових дослідженнях виділяють кілька основних підходів до управління ефективністю діяльності підприємств, кожен із яких акцентує увагу на певних напрямках функціонування та розвитку організації.

1. Економічний підхід базується на кількісному вимірюванні результатів діяльності підприємства через систему фінансових показників: прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, оборотність капіталу тощо. В межах економічного підходу ефективність розглядається як співвідношення між отриманим результатом і витраченими ресурсами. Для туристичних підприємств це може бути, наприклад, співвідношення доходу від реалізації турпродукту до витрат на його формування, зростання частки ринку або рівень повторних звернень клієнтів.

2. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну соціально-економічну систему, елементи якої взаємопов'язані та взаємозалежні. Управління

ефективністю передбачає оптимізацію не лише фінансових результатів, а й внутрішніх процесів, взаємодії між підрозділами, зовнішніми партнерами, споживачами. У туристичному бізнесі системний підхід дає змогу враховувати сезонність, кооперацію з постачальниками послуг (готелі, перевізники, заклади харчування), а також інформаційно-комунікаційні зв'язки з клієнтами. Цей підхід є основою для побудови інтегрованих моделей управління ефективністю (Performance Management Systems).

3. У межах процесного підходу ефективність визначається через раціональну організацію бізнес-процесів, їхню взаємозалежність і можливість постійного вдосконалення. Головна ідея - не лише досягнення результату, а управління самим процесом його отримання. Для туристичних підприємств це означає аналіз ефективності етапів формування туру, маркетингової комунікації, бронювання, обслуговування клієнтів, післяпродажного супроводу, реінжиніринг бізнес-процесів.

4. Маркетинговий підхід розглядає ефективність через здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Основні критерії - рівень задоволеності клієнтів, лояльність, частка ринку, бренд-капітал. У туристичній сфері маркетинговий підхід особливо важливий, оскільки результативність залежить від іміджу підприємства, якості обслуговування, відгуків споживачів та адаптації продукту до мінливих запитів цільових груп. Сучасні концепції включають орієнтацію на клієнта, емоційний маркетинг і цифрову аналітику попиту.

5. Інноваційний підхід фокусується на здатності підприємства впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення, що забезпечують конкурентні переваги. В умовах цифровізації туризму ефективність тісно пов'язана із впровадженням IT-рішень - онлайн-бронювання, CRM-систем, big data-аналітики, віртуальних турів. Тому управління ефективністю передбачає оцінку інноваційного

потенціалу, швидкість адаптації до нових технологій і здатність створювати унікальні туристичні продукти.

6. Соціально-екологічний (сталий) підхід. Згідно з концепцією sustainable development, ефективність туризму визначається не лише економічними результатами, а й соціальною та екологічною відповідальністю підприємств. Такий підхід передбачає досягнення балансу між прибутковістю, добробутом громади та збереженням природно-культурних ресурсів. Він стає основою для корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у туризмі, розвитку еко- та культурно орієнтованих турів.

7. Комплексний (інтегрований) підхід. У сучасних умовах доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує економічні, маркетингові, організаційні, інноваційні та соціальні напрями. Ефективне управління підприємством туристичної сфери потребує узгодженості стратегічних, операційних і соціальних цілей, використання збалансованої системи показників і цифрових інструментів моніторингу результативності [40].

У сучасних умовах цифровізації, глобальної конкуренції та підвищення ролі клієнтоорієнтованості найбільш перспективним є комплексний (інтегрований) підхід, який поєднує елементи економічного, маркетингового, процесного, інноваційного та сталого управління. Саме його застосування дає змогу оцінювати ефективність не лише з позицій фінансових результатів, а й за критеріями якості обслуговування, інноваційності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Такий підхід відповідає сучасним вимогам сталого розвитку туризму та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств галузі в національному й міжнародному контексті.

Проведений порівняльний аналіз засвідчує, що жоден із наведених підходів не може повною мірою забезпечити всебічне управління ефективністю діяльності туристичного підприємства.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика науково-теоретичних підходів до управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери

Підхід	Основна ідея	Переваги	Недоліки та обмеження	Застосування у туристичній сфері
Економічний	Ефективність визначається співвідношенням між результатами та витратами	Дає кількісну оцінку результативності; простота аналізу	Не враховує якісні та нематеріальні напрями діяльності	Оцінка рентабельності турів, оптимізація витрат, визначення фінансової стійкості
Системний	Підприємство розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів	Дозволяє комплексно аналізувати внутрішні та зовнішні зв'язки	Складність побудови системної моделі, потреба у великих обсягах даних	Аналіз взаємодії структурних підрозділів, партнерських зв'язків і клієнтів
Процесний	Управління ефективністю здійснюється через вдосконалення бізнес-процесів	Орієнтація на підвищення якості процесів і скорочення втрат	Потребує цифрових інструментів контролю процесів	Оптимізація процесу бронювання, комунікацій з клієнтами, обслуговування
Маркетинговий	Ефективність визначається рівнем задоволення потреб споживачів	Сприяє підвищенню лояльності клієнтів, формуванню позитивного іміджу	Може не відображати реальної фінансової ефективності	Дослідження попиту, оцінка задоволеності туристів, управління брендом
Інноваційний	Ефективність зумовлена здатністю впроваджувати нововведення	Стимулює розвиток технологій і креативних продуктів	Високі витрати на інновації, ризик невдачі	Впровадження онлайн-бронювання, віртуальних турів, CRM-систем
Соціально-екологічний (сталий)	Ефективність включає економічні, соціальні та екологічні результати	Забезпечує баланс між прибутком і соціальною відповідальністю	Не завжди дає швидкий економічний ефект	Розвиток еко-турів, підтримка місцевих громад, КСВ-програми
Комплексний (інтегрований)	Поєднання кількох підходів для багатовимірного управління ефективністю	Гнучкість, можливість адаптації до різних умов	Висока складність розрахунків і координації	Використання Balanced Scorecard, управління стратегічною ефективністю

Джерело: узагальнено автором на основі праць [15;20;26; 40 - 43]

Кожен із них має власну сферу застосування, переваги та обмеження, що визначають доцільність використання залежно від стратегічних цілей, масштабів і специфіки діяльності організації.

Отже, науково-теоретичні підходи до управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери формують багатовимірну систему, у межах якої ефективність розглядається не лише як фінансовий результат, а як комплексна характеристика конкурентоспроможності, інноваційності, стійкості та соціальної відповідальності. Їх інтеграція дає змогу сформувати сучасну концепцію управління, здатну забезпечити стабільний розвиток туристичних підприємств України в умовах європейської інтеграції та глобальної цифровізації.

У науковій літературі управління ефективністю діяльності підприємства розглядається як один із основних напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. В основі цього процесу лежить принцип раціонального використання ресурсів з метою одержання максимального соціально-економічного результату за мінімальних витрат [30].

З позицій системного підходу управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери можна визначити як комплекс взаємопов'язаних організаційно-економічних, інформаційних і поведінкових механізмів, спрямованих на забезпечення результативності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку суб'єкта туристичної діяльності. Цей процес охоплює планування, організацію, мотивацію, моніторинг і контроль за показниками діяльності підприємства, орієнтуючись на досягнення синергії між економічними результатами, якістю туристичного продукту та задоволеністю споживачів.

Враховуючи специфіку туристичної сфери, ефективність управління визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем інноваційності, іміджевими характеристиками, соціальною відповідальністю та здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін попиту. Таким чином, управління

ефективністю діяльності туристичного підприємства доцільно трактувати як безперервний процес прийняття управлінських рішень, що забезпечує узгодженість стратегічних, операційних і соціальних цілей, оптимізацію ресурсного потенціалу та формування конкурентних переваг на туристичному ринку.

Проблематика ефективності діяльності підприємств у туристичній галузі широко розглядається в працях українських учених, які підкреслюють взаємозв'язок між результативністю, конкурентоспроможністю та інноваційним розвитком суб'єктів господарювання.

Так, на думку О. М. Любіцевої, ефективність управління туристичним підприємством визначається оптимальним поєднанням ресурсного забезпечення, організаційної структури та якості управлінських рішень, що забезпечують досягнення економічних і соціальних результатів у межах стратегічних цілей розвитку [30].

В. І. Герасименко зазначає, що управління ефективністю у сфері туризму - це процес цілеспрямованого впливу на економічні, організаційні та соціальні чинники функціонування підприємства, який дозволяє підвищити продуктивність праці, прибутковість та якість туристичних послуг [14].

На думку С. В. Кузнецової, управління ефективністю діяльності туристичних підприємств має комплексний характер і базується на принципах адаптивності, гнучкості та інноваційності, що дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища й зберігати конкурентні переваги [27].

І. В. Зорін акцентує, що ефективність управління туристичними підприємствами полягає не лише у фінансових результатах, але й у рівні задоволеності споживачів, репутаційному потенціалі та соціальній відповідальності бізнесу [23].

Отже, з позицій вітчизняних науковців, управління ефективністю діяльності туристичних підприємств слід розглядати як систему методів, принципів і механізмів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства,

раціональне використання ресурсів, досягнення високих економічних результатів і підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Зарубіжні науковці розглядають управління ефективністю діяльності туристичних підприємств як складну багатовимірну систему, що поєднує фінансові, операційні, маркетингові, соціальні та екологічні напрями функціонування організацій.

Так, Р. Каплан та Д. Нортон у своїй концепції *Balanced Scorecard* визначають управління ефективністю як процес трансформації стратегічних цілей у конкретні вимірювані показники, що охоплюють фінансову, клієнтську, внутрішньоорганізаційну та інноваційну перспективи розвитку підприємства. Даний підхід активно адаптовано у сфері туризму для комплексної оцінки якості послуг та результативності управлінських рішень [1].

М. Портер пов'язує ефективність управління з конкурентними перевагами, наголошуючи, що головною метою менеджменту є формування довгострокової цінності через оптимізацію витрат, інноваційність та позиціонування туристичного продукту на ринку [2].

С. Купер підкреслює, що ефективність у туристичному бізнесі - це результат системного управління взаємодією між стейкхолдерами (туроператорами, громадами, владою та клієнтами), де ключову роль відіграє стійкість і адаптивність до змін середовища [3].

Тобто, у трактуванні іноземних науковців, управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери - це інтегрований процес стратегічного планування, моніторингу й оптимізації результатів діяльності, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та створення цінності для споживачів і суспільства.

Порівняльний аналіз свідчить, що вітчизняні підходи мають більш прикладний і економічно орієнтований характер, тоді як зарубіжні - стратегічно-системний, із фокусом на інтеграції фінансових, інноваційних та соціально-

екологічних напрямів ефективності. Оптимальною моделлю для сучасних українських туристичних підприємств є інтеграція обох підходів, що забезпечує баланс між внутрішньою результативністю та стійкістю до зовнішніх проблем.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика підходів вітчизняних та іноземних науковців до трактування поняття «управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери»

Критерій порівняння	Підходи вітчизняних науковців	Підходи іноземних науковців
Концептуальна сутність	Розглядають управління ефективністю як цілеспрямований процес впливу на економічні, організаційні та соціальні чинники з метою досягнення високих результатів діяльності підприємства.	Трактують управління ефективністю як інтегровану систему стратегічного управління, спрямовану на перетворення цілей у вимірювані результати.
Основна мета управління	Підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та стійкості туристичного підприємства на ринку.	Забезпечення довгострокової цінності для клієнтів і стейкхолдерів через інноваційність, стратегічне позиціонування та збалансований розвиток.
Основні складові ефективності	Економічні показники (прибутковість, продуктивність праці, раціональне використання ресурсів), якість обслуговування, соціальна відповідальність.	Фінансова, клієнтська, внутрішньоорганізаційна та інноваційна складові ефективності; екологічна й соціальна сталість.
Підхід до оцінювання ефективності	Використання фінансових, маркетингових та організаційних індикаторів; акцент на внутрішніх процесах управління.	Використання систем багатовимірного моніторингу (BSC, KPI), поєднання фінансових і нефінансових критеріїв оцінки.
Інноваційний напрям	Розглядається як інструмент підвищення ефективності та адаптивності підприємства до ринкових змін.	Є центральним елементом ефективного менеджменту: інновації виступають каталізатором стійкого розвитку, цифровізації та клієнтоорієнтованості.
Роль зовнішнього середовища	Підкреслюється залежність ефективності від економічної політики держави, стану туристичного ринку, діджиталізації.	Акцент на глобальній конкуренції, інтеграції підприємств у міжнародні ринки, впливі технологічних трендів та екологічних проблем.
Результат управління	Досягнення стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.	Формування сталого конкурентного потенціалу підприємства, що забезпечує його ефективність у глобальному масштабі.

Джерело: сформовано автором на основі праць [1 – 3; 14; 23; 27; 30]

Вітчизняні науковці акцентують увагу на економічних показниках, раціональному використанні ресурсів і внутрішніх механізмах управління, тоді як іноземні науковці підкреслюють стратегічну, інноваційну та клієнтоорієнтовану складову управління ефективністю. Тобто, український підхід є більш ресурсоцентричним, а зарубіжний - ціннісно-стратегічним.

У результаті аналізу науково-теоретичних підходів до управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери встановлено, що ефективність у сучасних умовах розглядається як комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток, конкурентоспроможність і високу якість туристичного продукту при оптимальному використанні ресурсів.

Отже, сучасна концепція управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери ґрунтується на інтеграції економічних, організаційних, соціальних та інноваційних підходів. Вона передбачає не лише досягнення високих фінансових результатів, але й формування стійких конкурентних переваг, розвиток людського капіталу, підвищення якості обслуговування та орієнтацію на сталий розвиток туризму.

Таким чином, ефективне управління підприємствами туристичної сфери вимагає комплексного підходу, який поєднує класичні економічні принципи з інструментами стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та маркетингової гнучкості.

1.2 Критерії та показники оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств

В умовах динамічного розвитку туристичного ринку, зростання конкуренції та трансформацій соціально-економічного середовища питання оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств набуває особливої актуальності.

Саме система критеріїв і показників ефективності виступає основним інструментом стратегічного управління, що дозволяє визначати результативність використання ресурсів, рівень конкурентоспроможності та стійкість розвитку підприємства [26].

Сучасні тенденції у сфері туризму характеризуються високим рівнем мінливості попиту, цифровізацією процесів обслуговування, появою нових бізнес-моделей (онлайн-агентства, маркетплейси, мобільні платформи), що зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до оцінювання ефективності, які мають враховувати не лише фінансові результати, але й якісні параметри діяльності - рівень задоволеності клієнтів, інноваційну активність, екологічну та соціальну відповідальність підприємства.

Особливої ваги проблема набуває для українських туристичних підприємств у контексті воєнних і поствоєнних викликів. Необхідність адаптації до нових ринкових реалій, відновлення довіри туристів, залучення інвестицій і формування сталих конкурентних переваг потребує використання комплексної системи оцінювання ефективності, що поєднує кількісні та якісні показники, що дозволить об'єктивно визначати поточний стан підприємства, оцінювати потенціал його розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення [27].

Отже, розроблення науково обґрунтованих критеріїв і системи показників оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств є необхідною передумовою підвищення їх результативності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств є важливим елементом системи управління, оскільки воно забезпечує об'єктивне уявлення про стан, результати та потенціал розвитку суб'єкта господарювання. У сучасних умовах конкурентного середовища ефективність розглядається як комплексна характеристика, що відображає досягнення підприємством поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів.

Критерії ефективності - це узагальнені показники, що відображають ступінь досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Вони виступають орієнтирами оцінювання результатів господарської діяльності та визначають напрям подальшого розвитку. До основних критеріїв ефективності діяльності туристичних підприємств належать:

- економічна ефективність, що характеризує співвідношення отриманих результатів до витрат;

- соціальна ефективність, яка відображає рівень задоволення потреб споживачів туристичних послуг, створення робочих місць, вплив на місцеві громади;

- організаційна ефективність, пов'язана з оптимальністю управлінських процесів, структурою персоналу та якістю сервісу;

- інноваційна ефективність, що визначає здатність підприємства впроваджувати нові продукти, технології та маркетингові рішення;

- екологічна ефективність, яка характеризує ступінь дотримання принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Система показників ефективності діяльності туристичного підприємства повинна мати комплексний характер і враховувати специфіку його функціонування. Показники є кількісним вираженням критеріїв, що дозволяє здійснювати порівняння у часі, визначати динаміку змін і рівень конкурентоспроможності [17].

До основних показників економічної ефективності належать:

- рівень рентабельності реалізації туристичних продуктів;
- прибуток від основної діяльності;
- продуктивність праці працівників;
- коефіцієнт оборотності оборотних засобів;
- обсяг реалізованих туристичних послуг у натуральному та вартісному вимірі.

Соціальні показники відображають якість обслуговування туристів і соціальний вплив діяльності підприємства. Серед них - рівень задоволеності

клієнтів, кількість постійних споживачів, обсяг соціальних програм, створення нових робочих місць, рівень корпоративної культури.

Організаційна ефективність може оцінюватися за такими показниками, як структура управління, ступінь централізації управлінських рішень, ефективність внутрішніх комунікацій, рівень кваліфікації персоналу, тривалість обслуговування клієнтів.

Інноваційна ефективність оцінюється за кількістю впроваджених інноваційних продуктів і технологій, часткою інноваційної діяльності у загальних витратах, темпами оновлення туристичних послуг, рівнем цифровізації процесів.

Екологічна ефективність визначається ступенем використання екологічних стандартів, обсягом екологічно безпечних ресурсів, участю у програмах сталого розвитку та сертифікації за міжнародними стандартами (ISO, Green Key тощо) [20].

Комплексний підхід до оцінювання ефективності діяльності туристичного підприємства передбачає інтеграцію фінансових, соціальних, організаційних та екологічних напрямів, що забезпечує системне бачення результатів і перспектив розвитку. Такий підхід дає змогу керівництву своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони діяльності, приймати обґрунтовані управлінські рішення, формувати конкурентні переваги та підвищувати стійкість підприємства на ринку.

Таблиця 1.3 – Критерії та показники оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств

Група критеріїв ефективності	Сутність критерію	Основні показники оцінювання
Економічна ефективність	Характеризує фінансові результати та економічну стійкість підприємства, співвідношення витрат і доходів.	<ul style="list-style-type: none"> - Рівень рентабельності продажів, активів, капіталу; - Обсяг прибутку від реалізації турпродуктів; - Коефіцієнт оборотності оборотних засобів; - Продуктивність праці персоналу; - Темпи зростання обсягу реалізованих послуг.

Продовження таблиці 1.3

Група критеріїв ефективності	Сутність критерію	Основні показники оцінювання
Соціальна ефективність	Відображає вплив діяльності підприємства на суспільство, задоволення потреб споживачів і працівників.	- Рівень задоволеності клієнтів; - Кількість постійних туристів; - Створення нових робочих місць; - Соціальні пільги, корпоративна культура; - Участь у соціальних ініціативах і програмах.
Організаційна ефективність	Визначає раціональність структури управління, організацію праці та ефективність внутрішніх процесів.	- Співвідношення управлінського і виробничого персоналу; - Тривалість циклу обслуговування клієнтів; - Рівень автоматизації управлінських процесів; - Ефективність внутрішніх комунікацій; - Плинність кадрів.
Інноваційна ефективність	Визначає здатність підприємства до впровадження нових продуктів, технологій і маркетингових стратегій.	- Частка інноваційних турпродуктів у загальному обсязі послуг; - Кількість впроваджених ІТ-рішень; - Витрати на інновації; - Темпи оновлення послуг; - Кількість партнерств з інноваційними стартапами.
Екологічна ефективність	Характеризує ступінь екологічної відповідальності підприємства та впровадження принципів сталого розвитку.	- Рівень енергоефективності; - Частка екологічно сертифікованих турів; - Використання вторинних ресурсів; - Участь у програмах «зеленої» сертифікації; - Екологічна обізнаність персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі праць [9; 13; 15; 20; 29]

Представлена класифікація критеріїв і показників оцінювання ефективності діяльності туристичних підприємств відображає багатогранність їх функціонування у сучасному конкурентному середовищі. Комплексна система оцінювання дозволяє не лише вимірювати фінансові результати, а й враховувати соціальні, організаційні, інноваційні та екологічні аспекти, що є невід’ємними складовими сталого розвитку туризму. Такий підхід забезпечує можливість формування збалансованої стратегії управління ефективністю, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність та підвищення якості туристичних послуг.

У сучасних умовах трансформації туристичної галузі України питання підвищення ефективності діяльності підприємств набуває особливого значення.

Український туристичний ринок характеризується динамічним розвитком малого та середнього бізнесу, посиленням конкуренції, необхідністю адаптації до цифрових технологій і нових очікувань споживачів. Практика свідчить, що застосування системи критеріїв і показників ефективності дозволяє підприємствам не лише об'єктивно оцінювати результати діяльності, але й оптимізувати управлінські рішення, визначати напрями інноваційного зростання.

Для туристичних підприємств України основними залишаються фінансово-економічні показники, що відображають прибутковість, ліквідність та стійкість бізнесу. Наприклад, за даними аналітичного огляду Державного агентства розвитку туризму України, підприємства “Join UP!” та “TPG” продемонстрували зростання обсягів реалізації турпродуктів на 18 - 22 % після впровадження цифрової системи бронювання, що підвищило рентабельність продажів до 12 %. Підвищення економічної ефективності також спостерігається у регіональних підприємств, таких як «Мандрівник Україною» (Львів), які оптимізували витрати через розвиток онлайн-продажів та партнерські угоди з місцевими готелями [18; 19].

В умовах відновлення важливого значення набуває соціальна складова ефективності. Туристичні підприємства активно долучаються до програм зайнятості молоді, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб і відновлення локальних громад. Так, мережа “Travel Professional Group” реалізує освітні програми для студентів туристичних спеціальностей, сприяючи формуванню кадрового потенціалу галузі. Компанія “Discover Ukraine” проводить тури для ветеранів та волонтерів, демонструючи соціально відповідальну позицію бізнесу.

Підприємства, що впроваджують сучасні форми організації праці, досягають вищих результатів за показниками продуктивності та якості сервісу. Зокрема, компанія “Подорожуємо разом” (м. Одеса) впровадила CRM-систему для автоматизації процесів бронювання і комунікації з клієнтами, що скоротило середній час обслуговування на 25 % та зменшило кількість помилок у

документації. Ефективність управління підтверджується також стабільним зростанням кількості повторних клієнтів (до 40 % у 2023 р.).

Інноваційність є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності українських туристичних підприємств. Компанія “ComeIn Ukraine” активно використовують інструменти цифрового маркетингу, створюють віртуальні тури та мобільні додатки, що дозволяють розширити аудиторію споживачів. Запровадження інновацій у сфері еногастрономічного та сільського туризму, наприклад у проєкті «Смакуй Закарпаття», сприяло залученню іноземних туристів і збільшенню доходів місцевих виробників.

Стійкість і відповідальність стають пріоритетами туристичних підприємств. У 2023 р. компанія “Green Tour Ukraine” впровадила стандарти екологічного менеджменту (ISO 14001), використовуючи енергоощадні технології та політику “zero waste”. Подібні практики впроваджують також малі підприємства Карпатського регіону - “Eco-Tour Bukovel”, “Карпатські мандри”, які розробляють “зелені маршрути” [20].

Практика діяльності українських туристичних підприємств свідчить, що застосування комплексної системи критеріїв ефективності дозволяє оцінювати не лише фінансові результати, але й рівень соціальної відповідальності, організаційної зрілості, інноваційності та екологічної стійкості, що відповідає сучасним тенденціям розвитку європейського туристичного бізнесу, орієнтованого на сталий, інноваційний та людиноцентричний розвиток.

Таким чином, вітчизняні підприємства поступово переходять від вузькоекономічного до інтегрованого підходу в управлінні ефективністю, що підвищує їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

1.3 Фактори, що впливають на ефективність функціонування туристичних підприємств

У сучасних умовах глобальної турбулентності, економічних трансформацій і воєнних викликів питання підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств набуває особливої актуальності.

Туристична галузь є одним із найчутливіших секторів економіки, яка гостро реагує на зміни зовнішнього середовища - політичну нестабільність, коливання валютного ринку, зміни споживчих настроїв і технологічні новації. Відтак, ідентифікація та аналіз факторів, що впливають на результативність діяльності підприємств, стають необхідною передумовою формування дієвих механізмів управління [21].

В умовах поствоєнного відновлення України ефективність туристичних підприємств визначається не лише економічними показниками, а й здатністю швидко адаптуватися до нових соціально-політичних реалій, відновлювати довіру споживачів і забезпечувати безпеку туристичних послуг.

Водночас під впливом глобальних трендів відбувається цифровізація бізнес-процесів, зростає роль сталого розвитку, екологічної відповідальності та інноваційних підходів до управління [25].

Вивчення факторів ефективності є важливим з огляду на необхідність формування сучасних управлінських моделей, які враховують як внутрішні резерви розвитку підприємства (організаційна культура, якість сервісу, рівень кваліфікації персоналу, фінансова гнучкість), так і зовнішні впливи (державна політика, туристична інфраструктура, соціально-економічні умови, міжнародні тенденції).

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою комплексного аналізу системи факторів, що визначають ефективність функціонування туристичних підприємств у мінливому ринковому середовищі, та пошуком

інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності в контексті сталого розвитку туристичної галузі України.

Внутрішні чинники ефективності формуються всередині підприємства та залежать від рівня його управлінської культури, організаційних рішень, кадрової політики та інноваційного потенціалу. Їхня специфіка полягає в тому, що вони можуть бути контрольованими та керованими, тобто безпосередньо впливати на результати діяльності завдяки ефективним управлінським рішенням.

У наукових працях О. Любіцевої [30], В. Герасименка [14], С. Кузнецової [27] внутрішні чинники ефективності узагальнюються як сукупність ресурсних, організаційних, кадрових, фінансових і технологічних елементів, які забезпечують стабільність, конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємства.

Організаційна структура визначає логіку розподілу функцій, відповідальності та комунікацій між підрозділами підприємства. Її гнучкість і адаптивність є передумовою швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Як зазначає В. Герасименко [14], чітко налагоджена структура сприяє оптимізації бізнес-процесів, зменшенню дублювання функцій і підвищенню оперативності прийняття рішень. Сучасні туристичні підприємства переходять від ієрархічних до матричних або процесно орієнтованих моделей управління, що дозволяє забезпечити інтеграцію маркетингової, сервісної, фінансової та інноваційної функцій у межах єдиного стратегічного простору.

Кадровий потенціал є основним фактором підвищення ефективності туристичного підприємства. Якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів і репутаційна стійкість підприємства значною мірою залежать від професійної компетентності, емоційного інтелекту та комунікаційних навичок персоналу. Тому ефективна кадрова політика має включати систему постійного навчання, мотивації та внутрішнього контролю якості праці.

Успішні туристичні підприємства впроваджують сучасні HR-технології, такі як competency-based management, performance appraisal і корпоративне наставництво.

Інноваційна активність визначається здатністю підприємства впроваджувати нові продукти, сервіси, технології управління та маркетингові рішення. За С.В. Кузнецовою [27], рівень інноваційного потенціалу є одним із основних показників ефективності, адже він забезпечує адаптивність до ринкових змін та технологічну гнучкість.

До основних напрямів інновацій у туризмі належать цифровізація процесів бронювання, впровадження CRM-систем, використання big data для прогнозування попиту, персоналізація послуг і впровадження елементів віртуальної або доповненої реальності (VR/AR). Інноваційність у сучасному менеджменті розглядається як джерело стійкої конкурентної переваги.

Фінансовий стан підприємства визначає його можливості для розвитку, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій і розширення ринків. Раціональне управління фінансовими потоками дозволяє підтримувати ліквідність, забезпечувати оборотність капіталу й ефективно використання активів.

Як підкреслюють Татаринцева А.С., Олійник О.М. [45], інвестиційна активність виступає головним чинником у досягненні стратегічних цілей, адже вона формує передумови для зростання продуктивності та розширення спектра послуг. Фінансове планування та аналітика сприяють зниженню ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень.

У туризмі якість обслуговування безпосередньо визначає конкурентні позиції підприємства. Вона включає не лише технічні параметри (точність бронювання, логістику, безпеку), але й емоційно-комунікативну складову взаємодії з клієнтом. Апілат Р.В. [10] та Анісімова Л. [9] підкреслюють, що задоволення потреб споживача є головним критерієм ефективності діяльності туристичної

підприємства. Системне управління якістю (Total Quality Management, ISO 9001, SERVQUAL) забезпечує стандартизацію процесів, підвищує довіру клієнтів і сприяє формуванню лояльності, що в довгостроковій перспективі знижує витрати на залучення нових споживачів.

Корпоративна культура формує ціннісні орієнтири, правила взаємодії та норми поведінки персоналу, що безпосередньо впливають на рівень ефективності організації. Вона сприяє згуртованості колективу, підвищує мотивацію до досягнення стратегічних цілей і забезпечує стабільність у періоди змін. Як зазначає Алієва А. Ю. [8], підприємства з розвинутою культурою співпраці та інновацій демонструють вищі показники ефективності навіть за умов зовнішніх кризових впливів. Розбудова позитивного іміджу, внутрішніх комунікацій і ціннісної єдності персоналу є важливими напрямками підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств.

Отже, внутрішні чинники ефективності діяльності туристичних підприємств становлять багатокомпонентну систему, у якій поєднуються управлінські, кадрові, фінансові, інноваційні та культурно-ціннісні елементи. Їхнє гармонійне поєднання забезпечує сталий розвиток, підвищення якості послуг та адаптацію до викликів сучасного ринку. Ефективне управління внутрішніми ресурсами виступає базою для формування конкурентних переваг підприємства у глобалізованому туристичному середовищі.

Аналіз внутрішніх чинників ефективності діяльності туристичних підприємств свідчить, що саме вони формують базовий потенціал конкурентоспроможності організації та визначають її здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Сукупність ресурсного, кадрового, організаційно-управлінського, інноваційного та маркетингового потенціалів забезпечує комплексний характер управління, спрямований на досягнення стабільного розвитку підприємства [7].

Таблиця 1.4 – Внутрішні чинники ефективності діяльності туристичних підприємств

Група чинників	Зміст та характеристика	Вплив на ефективність діяльності
Ресурсний потенціал	Включає фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та людські ресурси, які формують основу виробничо-економічного потенціалу підприємства.	Забезпечує можливість створення якісного туристичного продукту, розширення спектра послуг, впровадження інновацій.
Кадровий потенціал	Рівень кваліфікації, професійна компетентність, комунікаційні навички та мотивація працівників.	Визначає якість обслуговування, лояльність клієнтів і репутацію підприємства.
Організаційно-управлінська структура	Система розподілу повноважень, відповідальності, методи управління та стиль керівництва.	Впливає на гнучкість прийняття рішень, швидкість реагування на зміни ринку, координацію дій персоналу.
Інноваційна активність	Здатність підприємства до впровадження нових технологій, цифрових сервісів, маркетингових інструментів, нових видів турів.	Підвищує конкурентоспроможність, ефективність процесів і привабливість продукту для клієнтів.
Маркетинговий потенціал	Комплекс заходів із дослідження ринку, позиціонування бренду, просування послуг, управління клієнтським досвідом.	Забезпечує стабільний попит, збільшення продажів і розвиток лояльності клієнтів.
Корпоративна культура та мотивація	Система цінностей, норм поведінки, морально-психологічний клімат у колективі, мотиваційні програми.	Підвищує продуктивність праці, ініціативність персоналу, зменшує плинність кадрів.
Система контролю та оцінювання ефективності	Наявність фінансового, стратегічного й операційного контролінгу, регулярна оцінка результативності діяльності.	Забезпечує прозорість управління, вчасне виявлення проблем і ухвалення обґрунтованих рішень.
Рівень сервісу та якості послуг	Стандарти обслуговування, наявність сертифікації, контроль якості турпродукту.	Визначає конкурентні переваги та рівень задоволеності клієнтів.
Імідж та репутація підприємства	Відображає довіру споживачів, партнерів і громадськості до підприємства.	Сприяє зміцненню позицій на ринку, залученню нових клієнтів і партнерів.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [9-10; 13 – 14; 39; 41 - 43]

Високий рівень корпоративної культури, ефективна мотиваційна система та розвинений контроль за результатами діяльності створюють передумови для підвищення продуктивності праці й якості надання туристичних послуг. Отже, внутрішні чинники виступають не лише основою формування ефективної стратегії

управління, а й основним елементом забезпечення стійкості та інноваційного зростання туристичного підприємства в умовах динамічних трансформацій ринку.

Ефективність функціонування туристичних підприємств значною мірою залежить від впливу зовнішнього середовища, яке визначає умови ведення бізнесу, рівень попиту на туристичні послуги та можливості стратегічного розвитку. Зовнішні чинники не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства, однак визначають рамки його адаптивності та конкурентної поведінки. Їх вплив є системним і проявляється через економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові компоненти.

Економічні чинники мають базове значення, оскільки саме стан національної економіки, рівень доходів населення, валютна стабільність та рівень інфляції безпосередньо впливають на обсяги туристичного попиту. Для підприємств туристичної сфери основним є співвідношення ціни та якості послуг, купівельна спроможність споживачів, а також доступ до фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток. У періоди економічної нестабільності спостерігається скорочення попиту на міжнародний туризм і переорієнтація на внутрішні дестинації, що потребує адаптації стратегій підприємств [44].

Політико-правові чинники визначають інституційні умови діяльності туристичного бізнесу. До них належать державна політика у сфері туризму, податкове законодавство, митні та візові режими, стандарти якості послуг, а також регуляторна діяльність органів влади. У воєнних умовах особливе значення набувають програми державної підтримки, грантове фінансування та міжнародна співпраця, що сприяють відновленню туристичної інфраструктури та активізації підприємницької діяльності.

Соціально-культурні чинники охоплюють демографічну структуру населення, рівень урбанізації, освітній рівень, цінності, культурні традиції та стиль життя споживачів. Для сучасного туризму актуальним є зростання ролі молодіжного, подієвого, еко- та гастрономічного туризму, що зумовлює потребу

підприємств у глибокому розумінні поведінки споживачів і створенні сегментованих продуктів. Суспільні тенденції до здорового способу життя та сталого споживання стимулюють розвиток зеленого туризму, екотурів і волонтерських ініціатив.

Технологічні чинники стають каталізатором трансформацій у туристичному секторі. Цифровізація, розвиток онлайн-платформ бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), використання штучного інтелекту, big data та мобільних застосунків дозволяють підприємствам підвищувати ефективність маркетингу, оптимізувати витрати та підвищувати якість сервісу. Технологічна інноваційність є запорукою конкурентоспроможності сучасних туристичних підприємств [52].

Екологічні чинники також відіграють усе більшу роль у забезпеченні ефективності туристичної діяльності. Зростання уваги до питань сталого розвитку, охорони довкілля, енергоефективності та екологічної сертифікації послуг впливає на формування позитивного іміджу підприємств і підвищує їхню привабливість серед екологічно свідомих туристів. Туристичні підприємства, які впроваджують принципи «зеленого менеджменту», здатні отримувати додаткові конкурентні переваги.

Міжнародні чинники - це динаміка світового туристичного ринку, розвиток транспортної інфраструктури, зміна глобальних потоків туристів, вплив пандемій, воєнних конфліктів та природних катастроф. Такі чинники мають особливо значний вплив на українські туристичні підприємства у період воєнних дій, коли спостерігаються різкі зміни географії туристичних потоків і потреба у відновленні довіри до безпечних дестинацій.

Отже, зовнішні чинники формують стратегічне середовище функціонування туристичних підприємств і потребують постійного моніторингу та гнучкої адаптації. Лише системне врахування економічних, соціальних, технологічних і

правових детермінант забезпечує підприємствам стійкість, ефективність та конкурентоспроможність у динамічному ринковому просторі.

Таблиця 1.5 – Зовнішні чинники ефективності діяльності туристичних підприємств

Група чинників	Зміст та характеристика	Вплив на ефективність діяльності
Економічні чинники	Рівень розвитку національної економіки, стабільність валюти, рівень доходів населення, інфляційні процеси, доступність кредитних ресурсів.	Визначають купівельну спроможність споживачів, обсяг попиту на туристичні послуги та можливості інвестування в розвиток підприємства.
Політико-правові чинники	Державна політика у сфері туризму, податкове законодавство, митні та візові правила, система сертифікації та ліцензування.	Формують нормативно-правове середовище функціонування туристичних підприємств і впливають на рівень регуляторних ризиків.
Соціально-культурні чинники	Демографічна структура, культурні традиції, стиль життя, освітній рівень населення, туристичні уподобання.	Визначають структуру попиту, популярність певних видів туризму, сезонність та специфіку формування туристичних продуктів.
Технологічні чинники	Розвиток цифрових технологій, інтернет-маркетингу, онлайн-платформ бронювання, мобільних застосунків, CRM-систем.	Забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, розширюють канали комунікації з клієнтами та підвищують якість сервісу.
Екологічні чинники	Стан природного середовища, екологічна політика держави, рівень розвитку екоінфраструктури, вимоги до сталого туризму.	Впливають на привабливість дестинацій, формують імідж підприємства як соціально відповідального учасника ринку.
Міжнародні чинники	Глобальні тенденції розвитку туризму, інтеграційні процеси, вплив пандемій, воєнних конфліктів, зміна туристичних потоків.	Визначають умови виходу на зовнішні ринки, напрямки співпраці, інвестиційні можливості та імідж країни як туристичної дестинації.
Інфраструктурні чинники	Рівень розвитку транспортної, готельної, розважальної, інформаційної та сервісної інфраструктури.	Впливають на комфортність подорожей, логістику турів та загальну конкурентоспроможність регіону.
Конкурентне середовище	Кількість і потужність конкурентів, ступінь насиченості ринку, цінова політика, бар'єри входу.	Визначає стратегію позиціонування підприємства, стимулює підвищення якості та інноваційність продукту.

Джерело: узагальнено автором на основі праць [41 – 43; 46 ;52]

Аналіз зовнішніх чинників свідчить, що ефективність функціонування туристичних підприємств значною мірою визначається станом і динамікою макроекономічного, політико-правового, соціокультурного та технологічного середовища. Саме ці детермінанти створюють зовнішні умови для формування попиту, розвитку інновацій та реалізації стратегічних цілей підприємств.

У сучасних умовах воєнних викликів, глобальної нестабільності та швидкої цифровізації туристичного ринку особливого значення набувають адаптивність до змін зовнішнього середовища, партнерська взаємодія з державними інституціями та використання технологічних інновацій для підвищення конкурентоспроможності. Врахування впливу зовнішніх чинників у процесі стратегічного управління дозволяє підприємствам зменшити ризики, забезпечити стійкість бізнесу та досягти стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

В умовах воєнних викликів в Україні спостерігається зміщення акцентів у системі чинників ефективності туристичних підприємств. По-перше, зростає значення цифрової трансформації, адже онлайн-продажі та дистанційне обслуговування клієнтів стали основним каналом комунікації. По-друге, підприємства все активніше впроваджують соціально орієнтовані та волонтерські ініціативи, що підвищують їхній імідж та довіру споживачів. По-третє, посилюється роль внутрішнього туризму, який виступає стабілізуючим чинником для галузі в періоди геополітичної нестабільності.

Отже, ефективність діяльності підприємств туристичної сфери визначається синергією внутрішніх і зовнішніх чинників, збалансоване управління якими дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та сталий розвиток підприємств у динамічному ринковому середовищі.

У результаті дослідження встановлено, що ефективність діяльності туристичних підприємств формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, взаємодія яких визначає рівень конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості розвитку галузі. Внутрішні чинники відображають

ресурсний, кадровий, організаційний, інноваційний та маркетинговий потенціал підприємства, який забезпечує його здатність до адаптації, підвищення якості обслуговування та створення унікальної ринкової пропозиції.

Зовнішні чинники, у свою чергу, формують зовнішнє середовище функціонування туристичних підприємств і визначають можливості для їхнього стратегічного розвитку. Економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні та екологічні чинники визначають умови ринкової активності, регулювання галузі та напрямки інноваційного оновлення. Особливої уваги потребує врахування міжнародних і безпекових чинників, які набувають основного значення для українських підприємств у період воєнного та поствоєнного відновлення.

Отже, ефективне управління туристичним підприємством передбачає комплексне врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, їх моніторинг і системний аналіз. Тільки за умови інтегрованого підходу, який поєднує внутрішню оптимізацію ресурсів із гнучким реагуванням на виклики зовнішнього середовища, можливе досягнення стабільного розвитку, підвищення якості туристичного продукту та посилення позицій на національному й міжнародному ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретико-методичні засади управління ефективністю діяльності підприємств туристичної сфери, що дозволило систематизувати наукові підходи до розуміння сутності ефективності та визначити основні чинники її формування.

Встановлено, що управління ефективністю діяльності туристичних підприємств є багатовимірним економічним явищем, яке поєднує фінансові, соціальні, організаційні, інноваційні та екологічні складові. У науковій літературі

простежується різноманіття підходів до трактування поняття «ефективність управління» - від класичних економічних до сучасних системно-інтегративних, що враховують вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результативність підприємства. Узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців засвідчує, що управління ефективністю в туризмі має базуватися на принципах комплексності, адаптивності та інноваційності.

Систематизовано критерії та показники оцінювання ефективності, серед яких виділено економічні (рентабельність, прибутковість, продуктивність праці), соціальні (рівень задоволеності клієнтів, створення робочих місць), організаційні (структура управління, якість внутрішніх комунікацій), інноваційні (впровадження нових технологій і продуктів) та екологічні (дотримання принципів сталого розвитку). Такий підхід дає змогу здійснювати цілісну оцінку результатів діяльності підприємств туристичної сфери.

Розкрито систему факторів, що впливають на ефективність функціонування туристичних підприємств, які поділено на внутрішні (рівень кваліфікації персоналу, інноваційність менеджменту, структура витрат, якість сервісу) та зовнішні (економічні умови, державна політика, рівень конкуренції, стан інфраструктури, політична стабільність). З'ясовано, що у сучасних умовах воєнних і післявоєнних трансформацій особливого значення набуває адаптивність підприємств до змін ринкового середовища та здатність формувати стратегії сталого розвитку.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна стверджувати, що управління ефективністю діяльності туристичних підприємств є основним чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Ефективність у туризмі повинна оцінюватися не лише за фінансовими параметрами, а й з урахуванням соціально-економічних, організаційно-інноваційних і екологічних напрямів, що забезпечує гармонійний розвиток галузі в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «STAR TRAVEL»

2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного агентства «Star Travel»

Туристичне агентство «Star Travel» (ФОП Лазаренко Олена Миколаївна) є суб'єктом підприємницької діяльності у сфері надання туристичних послуг, що функціонує на туристичному ринку міста Одеси. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, нормативних актів у сфері туризму та ліцензійних вимог до суб'єктів туристичної діяльності.

Юридична адреса: м. Одеса, вул. Мала Арнаутська, 48.

ЄДРПОУ: 2798618927

Туристичне агентство «Star Travel» є сучасним і динамічним підприємством туристичної сфери, яке активно розвивається на ринку туристичних послуг України. Основним видом діяльності агентства є організація, просування та реалізація туристичних продуктів на внутрішньому та міжнародному ринках. Підприємство співпрацює з провідними українськими та закордонними туроператорами, що дає можливість формувати широкий асортимент туристичних послуг і задовольняти потреби різних цільових груп споживачів.

До основних напрямів діяльності агентства належать:

- організація індивідуальних і групових турів;
- підбір і бронювання авіаквитків, готелів, трансферів;
- продаж турів різних типів (пляжних, екскурсійних, гірськолижних, лікувально-оздоровчих, молодіжних, весільних тощо);
- оформлення страхових полісів та надання візової підтримки;
- розробка авторських і тематичних маршрутів;

- організація корпоративних подорожей, ділових заходів і MICE-турів.

Особлива увага приділяється персоналізованому підходу, адже кожна подорож підбирається відповідно до побажань, бюджету та інтересів клієнта.

Місія туристичного агентства «Star Travel» полягає у створенні комфортних умов для подорожей та забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів, спрямованій на формування позитивного іміджу підприємства та підвищення рівня задоволеності споживачів.

«Star Travel» – українське туристичне агентство, що надає різноманітні послуги громадянам України, пропонуючи тури у різні країни на різний бюджет та не тільки. Тур агентство пропонує великий вибір турів з альтернативними шляхами вильоту під час дії воєнного стану. Є можливість легко забронювати будь-який тур, авіаквитки чи готелі. Можна обрати будь-який готель, що до вподоби, адже всі готелі перевірені партнерами туристичного агентства. Зважаючи на умови в країні, Star Travel гарантує оформлення послуг вчасно.



Рисунок 2.1 – Логотип туристичного агентства «Star Travel» [52; 53]

Конкурентні переваги підприємства визначаються низкою факторів:

- індивідуальний підхід до кожного клієнта;

- високий рівень професійної підготовки персоналу;
- співпраця з перевіреними постачальниками туристичних послуг;
- використання сучасних інформаційних технологій для обслуговування клієнтів;
- гнучка система цін і програм лояльності для постійних туристів.

Ефективна діяльність туристичного агентства «Star Travel» значною мірою залежить від раціональної побудови його організаційної структури управління, що забезпечує узгодженість дій персоналу, оперативність прийняття управлінських рішень і результативність реалізації стратегічних цілей.

Організаційна структура туристичного агентства «Star Travel» належить до лінійно-функціонального типу, який є найбільш поширеним серед малих і середніх підприємств туристичної галузі. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень і відповідальності між керівником підприємства та працівниками, що виконують спеціалізовані функції.

На чолі туристичного агентства «Star Travel» стоїть керівник (ФОП Лазаренко Олена Миколаївна), яка здійснює загальне управління діяльністю, визначає стратегічні напрями розвитку, контролює фінансові результати, організовує маркетингову політику та забезпечує взаємодію з партнерами і контрагентами.

У структурі туристичного агентства «Star Travel» виділяються такі основні функціональні підрозділи:

- відділ продажів і бронювання – займається підбором і реалізацією туристичних продуктів, комунікацією з клієнтами, оформленням договорів і документів;
- відділ обслуговування туристів – забезпечує супровід клієнтів на етапах підготовки та здійснення подорожі, надає консультаційну підтримку та вирішує можливі організаційні питання;
- бухгалтерія (фінансовий напрям) – здійснює фінансовий облік, веде звітність, контролює рух коштів, організовує розрахунки з партнерами.

Розглянемо організаційно-функціональну структуру туристичного агентства «Star Travel» на рис. 2.2.

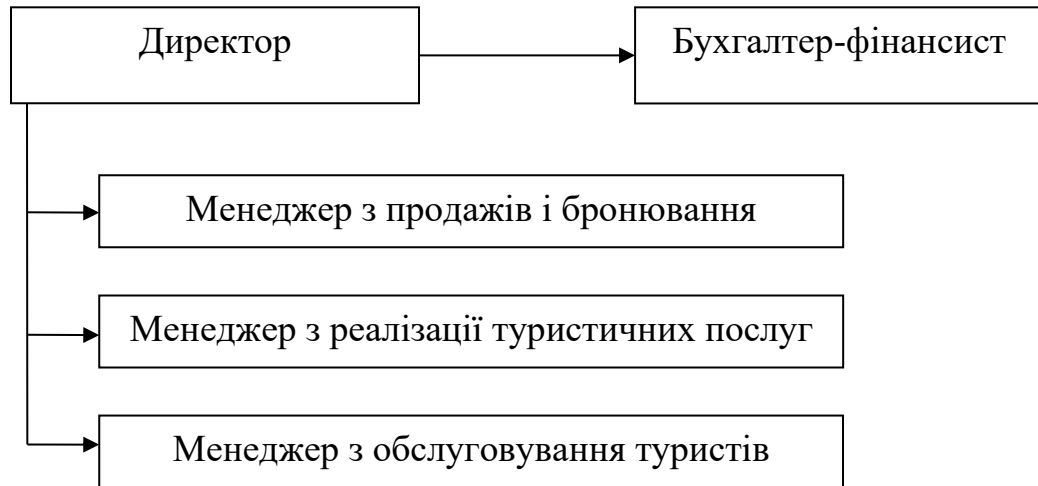


Рисунок 2.2 – Організаційно-функціональна структура туристичного агентства «Star Travel»

Джерело: побудовано автором

У сучасних умовах у туристичному агентстві «Star Travel» відсутня окрема маркетингова служба, внаслідок чого функції маркетолога виконуються директором. Проте директор не може самостійно здійснювати маркетингову діяльність у повному обсязі. Очевидно, що таке недооцінювання ролі маркетингу є необґрунтованим, адже ефективне функціонування туристичного агентства вимагає детального вивчення маркетингових заходів та особливостей їх впровадження.

Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні інструменти маркетингу, які формують:

- товарну політику - впровадження новинок, робота з асортиментом послуг, вилучення застарілих пропозицій та управління життєвим циклом послуг, обслуговування клієнтів;

- цінову політику - встановлення базової ціни, розрахунок тарифів, застосування знижок та кредитних механізмів;
- комунікаційну політику - рекламу, публік рилейшнз та інші інструменти просування;
- збутову політику - маркетингові дослідження, продажі, освоєння нових ринків тощо.

Крім того, важливим є розроблення та реалізація конкурентних стратегій, що забезпечують стійкі позиції агентства на ринку туристичних послуг.

У сучасних умовах підприємницької діяльності організаційна структура управління бізнес - одиницями розглядається як система взаємопов'язаних елементів, які виконують функції управління маркетингом. Станом на 2025 рік штат співробітників туристичного агентства «Star Travel» налічував лише 5 осіб. Туристичне агентство «Star Travel» очолює директорка, яка організовує роботу колективу та несе повну відповідальність за функціонування агентства й результати його діяльності.

Структура управління туристичного агентства «Star Travel» є гнучкою та мобільною, що сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень і адаптації до змін кон'юнктури туристичного ринку. Комунікації між підрозділами здійснюються безпосередньо, що мінімізує бюрократичні затримки та підвищує ефективність внутрішньої взаємодії.

Управлінська діяльність спрямована на досягнення високого рівня якості обслуговування клієнтів, підвищення конкурентоспроможності послуг, розширення ринку збуту та формування позитивного іміджу туристичного агентства «Star Travel».

Структура управління туристичного агентства «Star Travel» є лінійно-функціональною, характерною для невеликих організацій, де штат співробітників обмежений, а управлінські функції концентруються в руках керівника.

Основні риси структури управління:

1. Директор туристичного агентства «Star Travel»:

- очолює агентство;
- несе повну відповідальність за діяльність туристичного агентства «Star Travel», організацію робочого процесу, прийняття стратегічних рішень;
- виконує частину функцій маркетолога та адміністратора, що характерно для малих підприємств.

2. Адміністративний персонал туристичного агентства «Star Travel»:

- займаються щоденною роботою з клієнтами;
- здійснюють бронювання турів, оформлення документів, підбір туристичних пропозицій;
- робота з партнерами та туроператорами;
- обслуговування клієнтів та післяпродажний сервіс.
- контролюють виконання внутрішніх процедур та обслуговування клієнтів.

3. Функціональні підрозділи:

- фінансовий облік та планування (бухгалтер).

Характерні особливості управлінської структури туристичного агентства «Star Travel»:

- мала чисельність персоналу призводить до високої концентрації функцій на керівнику;
- прямий контроль діяльності всіх співробітників;
- висока гнучкість прийняття рішень, швидке реагування на зміни ринку;
- обмеженість спеціалізованих відділів (маркетинг) через невеликий штат.

Структура управління туристичного агентства «Star Travel» є адаптивною та функціонально компактною. Вона забезпечує оперативне управління, проте потребує додаткового залучення спеціалістів у маркетингу для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Таким чином, організаційна структура туристичного агентства «Star Travel» забезпечує оптимальний розподіл функцій і повноважень, ефективну комунікацію

між співробітниками, а також сприяє реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку туристичних послуг.

Для оцінки результативності діяльності туристичного агентства «Star Travel» проведено аналіз основних фінансово-економічних показників за 2022 - 2024 рр. Джерелами інформації слугують дані внутрішньої звітності туристичного агентства «Star Travel» та відкриті аналітичні матеріали на його сайті.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності туристичного агентства «Star Travel» за 2022 - 2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2022р., %
Обсяг реалізованих туристичних послуг, тис. грн	2425	2100	3925	+61,8
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2100	2600	3175	+51,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	5	5	5	0
Валовий прибуток, тис. грн	325	500	750	+130,8
Чистий прибуток, тис. грн	160	260	415	+159,4
Рентабельність продажів, %	6,6	8,4	10,6	+4,0 п.п.
Коефіцієнт оборотності активів	1,6	1,7	1,8	+12,5
Середньомісячна кількість клієнтів, осіб	85	110	145	+70,6
Частка постійних клієнтів, %	35	41	48	+13 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Як видно з таблиці, упродовж 2022 - 2024 рр. спостерігається позитивна динаміка основних показників діяльності. Обсяг реалізованих послуг зріс на 61,8%, що свідчить про активізацію попиту на туристичні продукти, ефективність маркетингової політики агентства, про поступове відновлення туристичного попиту після пандемічних і воєнних обмежень.

Чистий прибуток збільшився у 2024 р. порівнянно з 2022 р. майже у 2,6 раза, що стало можливим завдяки розширенню клієнтської бази, оптимізації витрат та впровадженню цифрових інструментів управління продажами.

Показник рентабельності продажів зріс із 6,6 % у 2022 р. до 10,6 % у 2024 р., що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів і підвищення прибутковості кожної гривні виручки, що є прийнятним для агентського бізнесу.

Зростання коефіцієнта оборотності активів із 1,6 до 1,8 демонструє ефективніше використання фінансових ресурсів.

Збільшення частки постійних клієнтів на 13 відсоткових пунктів підтверджує ефективність клієнтоорієнтованої стратегії, удосконалення якості обслуговування та впровадження програм лояльності, про зміцнення репутації агентства на ринку.

Позитивні результати забезпечуються завдяки:

- розширенню партнерських зв'язків із провідними туроператорами («Join UP!», «Anex Tour», «TPG», «Coral Travel»);
- активному використанню онлайн-просування (соціальні мережі, програми лояльності);
- орієнтації на якість обслуговування та індивідуальний підхід до клієнта;
- оптимізації витрат через цифровізацію процесів бронювання та документообігу.

Сучасний стан економічної діяльності туристичного агентства «Star Travel» характеризується стабільністю та позитивними тенденціями розвитку. Агентство демонструє зростання фінансових результатів, утримує конкурентні позиції на регіональному ринку та має високий потенціал для подальшого розвитку завдяки впровадженню інноваційних технологій, розширенню спектра послуг і зміцненню клієнтської бази. Завдяки стабільній діяльності, професіоналізму працівників і клієнтоорієнтованому підходу туристичне агентство «Star Travel» посідає гідне місце серед туристичних компаній міста Одеси. Підприємство сприяє розвитку

внутрішнього та виїзного туризму, підтримує позитивну динаміку туристичного потоку й активно долучається до формування сучасної культури подорожей.

2.2 Сучасний стан економічної діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Туристичне агентство «Star Travel» (ФОП Лазаренко Олена Миколаївна) функціонує на ринку туристичних послуг м. Одеси та надає широкий спектр послуг у сфері організації подорожей в Україні та за кордоном. Основними напрямками діяльності агентства є:

1. Посередництво у реалізації туристичних продуктів,
2. Бронювання турів, авіа- та залізничних квитків,
3. Оформлення страхових полісів,
4. Організація індивідуальних, молодіжних, сімейних, гастрономічних і пізнавальних турів.

Туристичне агентство «Star Travel» надає широкий спектр туристичних послуг, включаючи як основні (профільні), так і допоміжні сервіси, що забезпечують повноцінне здійснення подорожі.

Туристичне агентство «Star Travel» співпрацює з провідними українськими та закордонними туроператорами, авіакомпаніями та круїзними лініями, що дозволяє пропонувати клієнтам широкий асортимент маршрутів та пакетів послуг.

Слід зазначити, що реалізація туристичних послуг зазнала значного впливу глобальних факторів, таких як пандемія COVID-19 та російська агресія. Ці події призвели до підвищення курсу валют, закриття аеропортів, тимчасового «замороження» турів та активів, а також обмежень на перетин кордонів.

Процес доведення туристичних послуг до кінцевого споживача є складним і включає формування туристичного продукту через туроператора та його подальшу реалізацію через систему дистрибуції - турагентства.

За роки діяльності туристичне агентство «Star Travel» здобуло стабільну базу постійних клієнтів, користується популярністю в місті, накопичило значний досвід роботи та заслужило довіру й симпатію партнерів і клієнтів.

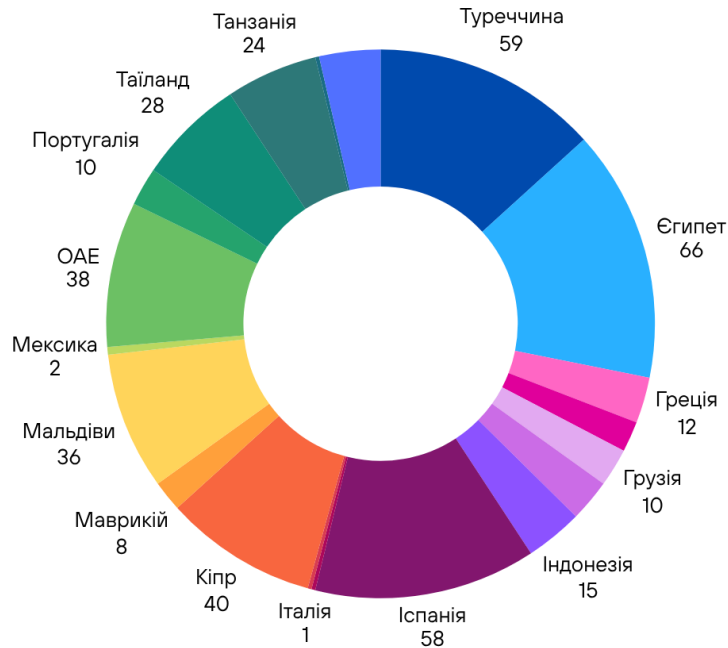


Рисунок 2.3 – Категоризація турів за географічними напрямками туристичного агентства «Star Travel»

Джерело: побудовано автором на основі [52; 53]

Найбільшу кількість турів пропонують до Туреччини, Єгипту та Іспанії, що вказує на їх високу популярність серед туристів. Менше представлені напрямки, такі як Мексика, Маврикій, Португалія, а також Італія, що може бути пов'язано з сезонністю, ціновою політикою або попитом на пляжні курорти. Загалом структура пропозицій демонструє орієнтацію туристичного агентства «Star Travel» на масовий відпочинок із поєднанням рекреаційної та культурно-пізнавальної складової.

Основна частина турів туристичного агентства «Star Travel» включає проживання у 4- та 5-зіркових готелях, що свідчить про орієнтацію компанії на середній і преміальний сегменти туристів, які цінують комфорт, безпеку та сервіс європейського рівня. Згідно з аналізом, із 123 представлених турів 67 припадає на 4-зіркові готелі, а 56 — на 5-зіркові, що підтверджує збалансовану пропозицію між доступністю та розкішшю. Такий підхід дозволяє туристичному агентству «Star Travel» охоплювати широку клієнтську аудиторію - від туристів, які прагнуть оптимального співвідношення ціни та якості, до тих, хто шукає відпочинок класу «ЛЮКС».

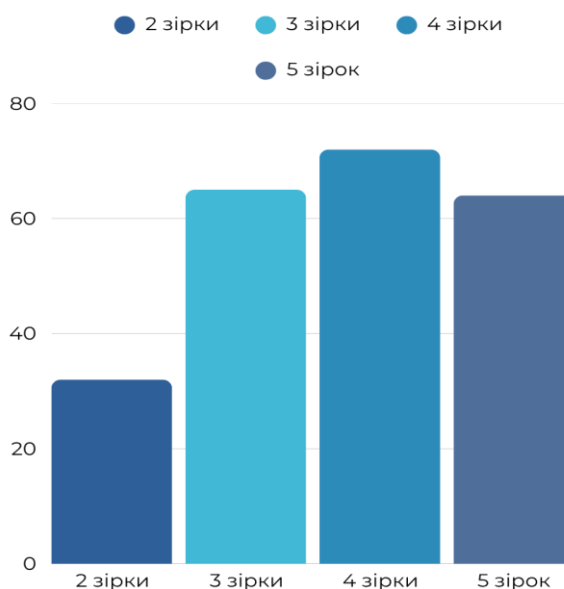


Рисунок 2.4 – Асортимент турів за типами готелів, представлених туристичним агентством «Star Travel»

Джерело: побудовано автором на основі [52; 53]

Туристичне агентство «Star Travel» пропонує виключно готельне розміщення, представлене 233 готелями різних категорій. Більшість готелів (137) належать до категорій 3 - 4 зірки, що формує основну пропозицію агентства. Відсутність 1-

зіркових варіантів і значна частка 5-зіркових готелів (64) підтверджують орієнтацію на середній і вище середнього сегмент туристів, які віддають перевагу комфорту та якості обслуговування.

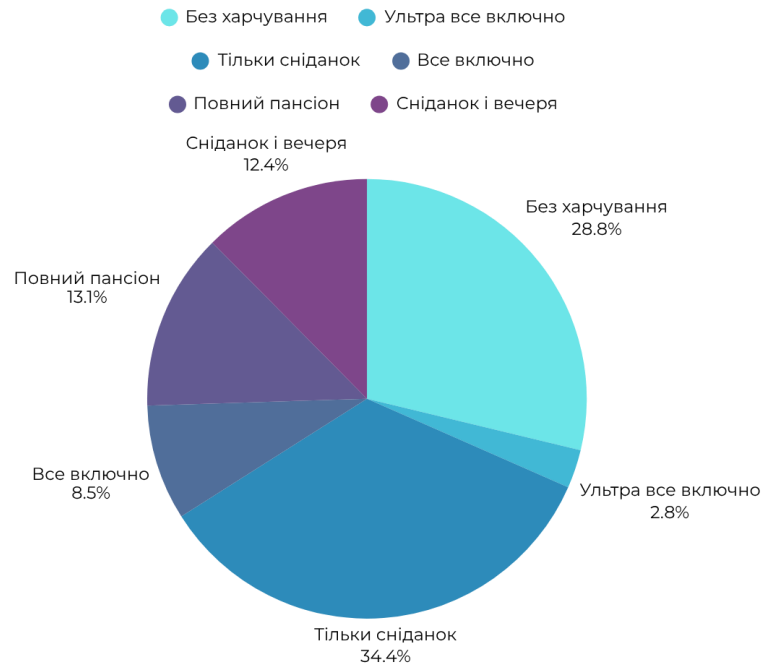


Рисунок 2.5 – Питома вага туристичних пакетів залежно від типу харчування представлених туристичним агентством «Star Travel», %

Джерело: побудовано автором на основі [52; 53]

Проаналізувавши графік типів харчування бачимо наступне, що якщо мета - знайти тур з повним сервісом, то вибір обмежений (13 %). Більшість турів орієнтовані на туристів, які віддають перевагу тільки сніданку – 34,4 % (158), ну і звичайно є тури без харчування – 28,8 %.

Щодо тривалості подорожей, то туристичне агентство «Star Travel» пропонує здебільшого тури тривалістю 7 ночей, що є стандартом для відпочинку за кордоном і відповідає популярним туристичним форматам «тиждень на морі». Це оптимальний термін, який дозволяє туристам повноцінно відпочити, пройти

акліматизацію, відвідати екскурсії та отримати максимальні враження від подорожі. У структурі пропозицій 104 тури розраховані саме на 7 ночей, тоді як лише 19 турів передбачають 8 ночей, що вказує на стабільність попиту саме на тижневі відпочинкові пакети. Важливим є те, що туристичне агентство «Star Travel» надає можливість бронювати тури онлайн, переглядати акційні пропозиції та «гарячі тури», що робить співпрацю з агентством максимально зручною.

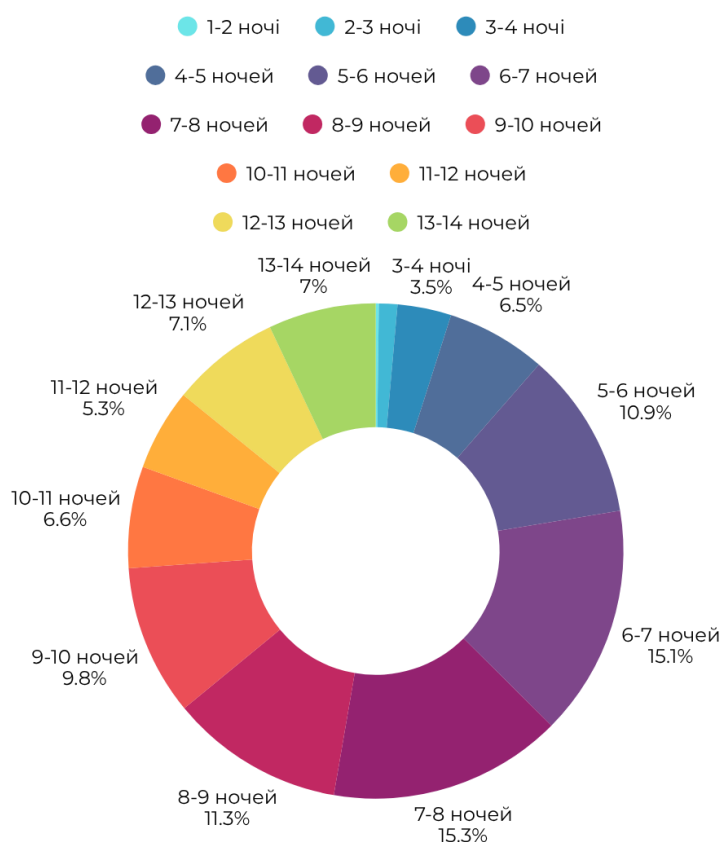


Рисунок 2.6 – Структура туристичних пропозицій за тривалістю туру представлених туристичним агентством «Star Travel», %

Джерело: побудовано автором на основі [52; 53]

З гарячих турів бачимо, що більшість туристів обирають відпочинок приблизно на тиждень. Досить високою є частка турів на 8 - 9 ночей (11,3%) і 5 - 6 ночей (10,9%). Менш популярними є короткі поїздки на 1 - 4 ночі (до 6,5%) і довгі тури понад 12 ночей (приблизно 7%) і більше. Тобто найбільш затребуваними все-таки є середні за тривалістю тури - від 6 до 8 ночей, що свідчить про прагнення туристів поєднати повноцінний відпочинок із помірною тривалістю подорожі.

Туристичне агентство «Star Travel» орієнтується переважно на авіаційні перевезення, заохочуючи клієнтів обирати авіатури як найзручніший та найшвидший спосіб дістатися до місця відпочинку. Такий підхід дозволяє забезпечити комфорт, економію часу та широкий вибір напрямків, зокрема до популярних курортів Європи та екзотичних країн. Для близьких destinations туристичне агентство «Star Travel» іноді пропонує автобусні тури, однак вони представлені обмежено та використовуються здебільшого для групових або короткотривалих подорожей. Залізничний транспорт у пропозиціях туристичного агентства «Star Travel» відсутній, що свідчить про акцент на сучасних та ефективних видах перевезень, які відповідають очікуванням більшості туристів.

На основі узагальнених даних бухгалтерської звітності складено таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення 2024 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2425	3100	3925	+61,8
Чистий прибуток, тис. грн	160	260	415	+159,4
Власний капітал, тис. грн	600	675	725	+20,8
Поточні активи, тис. грн	500	600	700	+40,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	300	325	350	+16,7

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Аналіз фінансово-економічних показників туристичного агентства «Star Travel» за 2022 - 2024 рр. свідчить про стабільне та значне покращення результатів діяльності. Чистий дохід від реалізації зріс на 61,8 %, що свідчить про активне зростання обсягів продажів туристичних послуг і підвищення попиту на пропоновані продукти. Чистий прибуток збільшився на 159,4 %, що є показником високої ефективності діяльності агентства та результативності управлінських рішень. Власний капітал зріс на 20,8 %, що підкреслює зміцнення фінансової стійкості та здатність підприємства самостійно фінансувати свою діяльність. Поточні активи збільшилися на 40 %, а поточні зобов'язання - лише на 16,7 %, що свідчить про зростання ліквідності та платоспроможності агентства.

Таблиця 2.3 – Динаміка виручки від реалізації туристичних послуг туристичного агентства «Star Travel»

Рік	Виручка від реалізації туристичних послуг, тис. грн.	Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп зростання, %		Темп приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	базисний	ланцюговий	
2022	2425	-	-	100	-	-	-	-
2023	3100	675	675	127,84	127,84	+27,84	+27,84	48,5
2024	3925	1500	825	161,86	126,61	+61,86	+26,61	62,0

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Аналіз динаміки виручки від реалізації туристичних послуг туристичного агентства «Star Travel» за період 2022 - 2024 рр. свідчить про стійке зростання доходів підприємства. Так, виручка зростає з 2425 тис. грн у 2022 р. до 3925 тис. грн у 2024 р., що становить абсолютний приріст 1500 тис. грн або 61,8 % відносно 2022 р, що демонструє ефективну діяльність туристичного агентства «Star Travel» та

нaroщування обсягів продажів туристичних послуг попри складні економічні та геополітичні умови.

Показник темпу зростання виручки в 2023 р. склав 127,84 %, а в 2024 р. - 126,61 %, що свідчить про збереження високої динаміки розвитку бізнесу. Незначне зниження темпу зростання у 2024 р. порівняно з 2023 р. (на 1,23 п.п.) можна пояснити стабілізацією ринку та насиченням попиту. Водночас темпи приросту виручки залишаються високими, на рівні 27,84 % у 2023 р. і 26,61 % у 2024 р., що говорить про ефективну стратегію продажів і маркетингову роботу туристичного агентства «Star Travel».

Розраховане абсолютне значення 1 % приросту виручки показує, що для забезпечення зростання на 1 % підприємству необхідно додатково отримати близько 48,5 тис. грн у 2023 р. і 62,0 тис. грн у 2024 р. Цей показник є корисним для планування фінансових ресурсів і прогнозування обсягів продажів на наступні періоди.

Загалом, динаміка виручки свідчить про збалансований розвиток туристичного агентства «Star Travel», ефективну роботу з клієнтами та партнерами, а також наявність резервів для подальшого нарощування обсягів продажів та розширення туристичних напрямків. Позитивна тенденція розвитку підтверджує, що туристичне агентство «Star Travel» демонструє стабільний та прогнозований фінансовий результат, що є важливою основою для стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Середні рівні показників визначають за формулою:

- середній абсолютний приріст (\bar{A}):

$$\bar{A} = \frac{\sum A}{n}, \quad (2.1)$$

де: $\sum A$ – сума ланцюгових приростів;

n – кількість рівнів;

- середній темп зростання (\bar{K}):

$$\bar{K} = \sqrt[n]{k_1 \times k_2 \times \dots \times k_m}, \quad (2.2)$$

де: k – ланцюгові коефіцієнти зростання.

Середній абсолютний приріст виручки від реалізації туристичних послуг складає:

$$\bar{A} = \frac{675 + 825}{2} = 750 \text{ тис.грн.}$$

Середній абсолютний приріст виручки від реалізації туристичних послуг за 2022 - 2024 рр. складає 750 тис. грн на рік, що свідчить про стійке зростання доходів агентства та ефективне нарощування обсягів продажів туристичних послуг.

Середній темп зростання виручки від реалізації туристичних послуг становить:

$$\bar{K} = \sqrt{1,28 * 1,27} = 1,272 \quad \text{або } 127,2 \%$$

Середній темп зростання виручки від реалізації туристичних послуг за 2022 - 2024 рр. складає 127,2 %, що відповідає середньому приросту на 27,2 % на рік, що підтверджує стійку динаміку розвитку туристичного агентства та ефективне збільшення доходів, навіть за умов змінного ринку та зовнішніх факторів.

Для врахування всіх рівнів ряду динаміки та мінімізації впливу випадкових коливань доцільно застосувати аналітичне вирівнювання рядів динаміки методом найменших квадратів. Даний метод дозволяє отримати узагальнену тенденцію розвитку показника, зводячи випадкові відхилення до мінімуму. Вирівнювання може здійснюватися як по прямій лінії, так і по будь-якій кривій, яка відображає

функціональну залежність рівнів ряду динаміки від часу, що забезпечує більш точну оцінку трендів та прогнозування.

Якщо в ряді динаміки спостерігаються нестабільні абсолютні прирости, що демонструють тенденцію до зростання або зниження, то для більш адекватного відображення закономірностей розвитку показника доцільно застосовувати вирівнювання за допомогою квадратичного рівняння другого порядку (параболи):

$$\tilde{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2; \quad (2.3)$$

де: \tilde{y}_t - вирівняні ряди динаміки;

a_0 - вирівняний рівень ряду при умові, що $t=0$, тобто в році що передує базисному;

a_1 - середній щорічний приріст (або зниження) рівня;

a_2 - середнє прискорення або сповільнення зростання (зниження) рівня досліджуваного явища;

t - порядковий номер року.

Невідомі параметри a_0, a_1, a_2 знаходять розв'язанням системи нормальних рівнянь:

$$\begin{aligned} \sum y &= n a_0 + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2; \\ \sum y t &= a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3; \\ \sum y t^2 &= a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4. \end{aligned} \quad (2.4)$$

Така модель дозволяє відобразити нелінійні тренди, врахувати прискорене або уповільнене зростання показника та зменшити вплив випадкових коливань на аналітичну оцінку ряду динаміки.

Для аналізу динаміки виручки від реалізації туристичних послуг проведено відповідні розрахунки та побудовано графічне відображення тренду виручки у

вигляді прямої та поліноміальної (параболічної) кривої (рис. 2.7). На основі отриманих результатів здійснено аналітичну оцінку тенденцій змін виручки та сформовано відповідні висновки щодо характеру розвитку показника.

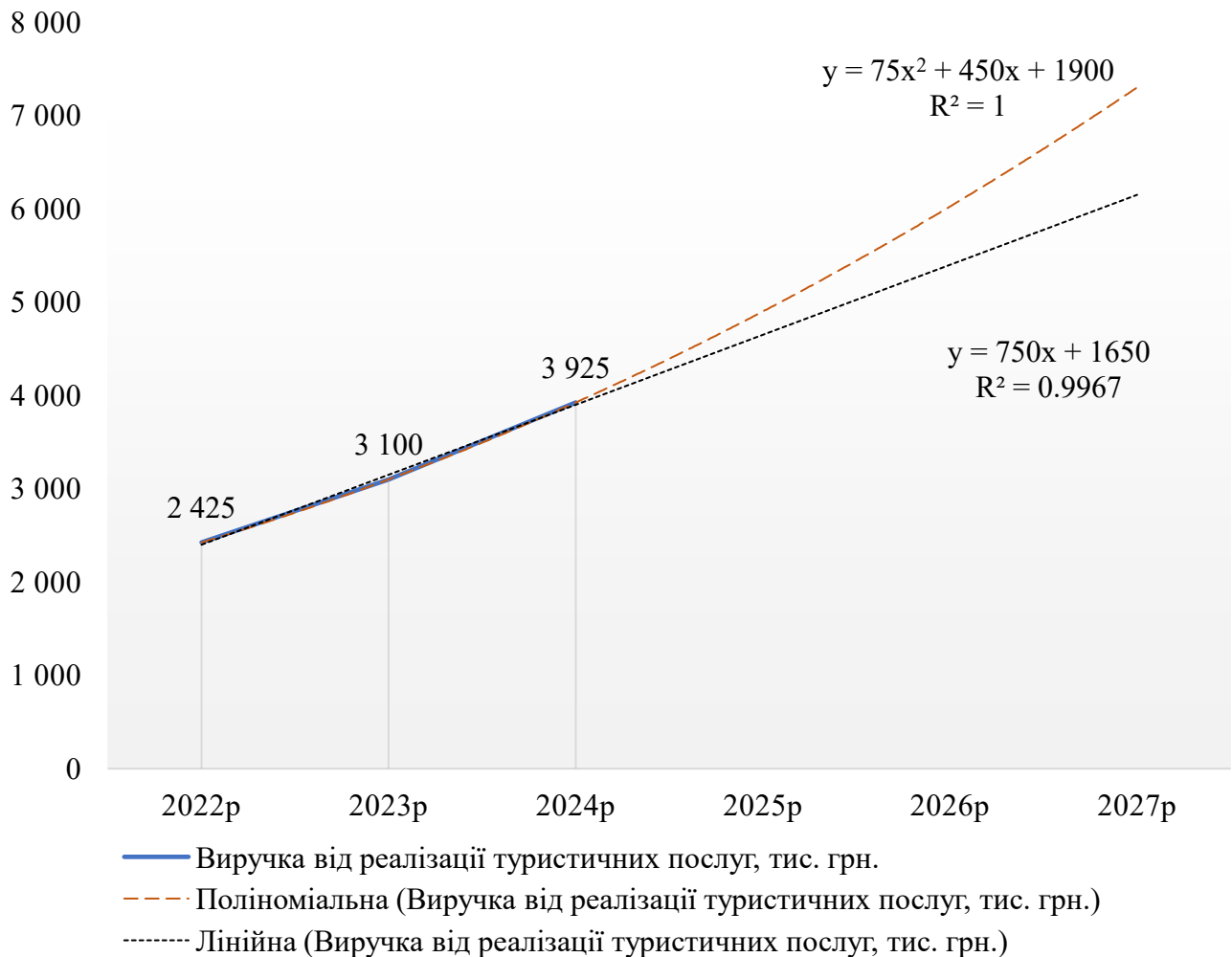


Рисунок 2.7 – Побудова моделі лінійного та поліноміального тренду виручки від реалізації туристичних послуг туристичним агентством «Star Travel»

Джерело: побудовано та розраховано автором на основі [52; 53] і даних фінансової звітності

На основі побудованої моделі лінійного та поліноміального тренду виручки туристичного агентства «Star Travel» можна зробити висновок про наявність стійкої тенденції зростання доходів протягом 2022 - 2024 рр. Лінійний тренд демонструє

середнє щорічне збільшення виручки, що дозволяє оцінити середній темп приросту доходів.

Поліноміальна (квадратична) модель відображає можливі прискорення або уповільнення темпів зростання, що є важливим для прогнозування та стратегічного планування діяльності агентства. Загалом, обидві моделі підтверджують ефективність управлінських заходів агентства та дозволяють більш точно аналізувати динаміку фінансових показників.

Таким чином, можна зробити висновок, що туристичне агентство «Star Travel» ефективно використовує свої ресурси, стабільно збільшує прибуток та забезпечує фінансову стійкість, що створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Сучасна діяльність туристичних агентств неможлива без активної присутності в цифровому середовищі та ефективного використання соціальних мереж як інструменту просування туристичних продуктів. Туристичне агентство «Star Travel» демонструє високу активність у таких платформах, як Instagram, Facebook, Telegram та TikTok, де реалізується стратегія формування позитивного бренду через візуально привабливий та емоційно орієнтований контент. Використання якісних фотографій, відеооглядів курортів та відгуків туристів дозволяє залучати цільову аудиторію та стимулювати попит на туристичні послуги.

Аналіз контентної політики агентства показав, що основний акцент робиться на створенні емоційного досвіду для потенційних клієнтів: демонструються мальовничі краєвиди, усміхнені туристи та привабливі готелі. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям емоційного маркетингу у туристичній сфері та сприяє формуванню довіри до бренду. Проте існують певні обмеження, що знижують ефективність комунікації: нерегулярність публікацій, недостатня інтерактивність у вигляді опитувань, вікторин та тематичних рубрик, а також обмежена кількість підписників у Telegram, що зменшує охоплення аудиторії.

Веб-сайт агентства star.travel.agency характеризується сучасним адаптивним дизайном, зручністю навігації та функціоналом пошуку туристичних продуктів за основними параметрами (країна, дати вильоту, кількість ночей, харчування). Інтеграція з соціальними мережами та наявність онлайн-консультацій з менеджерами створюють додаткову цінність для користувачів та забезпечують оперативне обслуговування. Однак сайт має недоліки: відсутність багатомовної версії, обмежена SEO-оптимізація, нерегулярне оновлення розділу «Новини» та відсутність інтерактивного контенту у вигляді відеооглядів чи мультимедійних рубрик.

Туристичні продукти агентства орієнтовані на широкий спектр внутрішніх та міжнародних напрямків, що включають популярні серед українських туристів країни Середземномор'я, європейські екскурсійні тури та внутрішні поїздки Україною. Перевагою агентства є співпраця з перевіреними туроператорами та наявність комплексних послуг - від оформлення пакетних турів і авіаквитків до консультування щодо візових та страхових послуг.

Отже, агентство має міцну клієнтську базу та довіру партнерів, що є фундаментом для розвитку бізнесу. Візуальна та функціональна презентація послуг у цифровому середовищі відповідає сучасним стандартам туристичного маркетингу.

Недоліки цифрової присутності (нерегулярний контент, обмежена інтерактивність, недостатня SEO-оптимізація та відсутність багатомовності) знижують потенціал залучення нових клієнтів та ефективність комунікації. Розширення туристичних продуктів та інтеграція сучасних цифрових інструментів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності агентства на ринку туристичних послуг.

2.3 Аналіз фінансових результатів діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Туристичне агентство «Star Travel» займає стабільну позицію на туристичному ринку регіону завдяки маркетинговій політиці, якісному сервісу та використанню цифрових технологій у комунікації з клієнтами. Туристичне агентство «Star Travel» активно співпрацює з провідними українськими та зарубіжними туроператорами, що дозволяє пропонувати конкурентоспроможний продукт і підтримувати високий рівень прибутковості.

Ефективність діяльності туристичного підприємства визначається здатністю забезпечувати стабільне зростання фінансових результатів, оптимально використовувати наявні ресурси та формувати конкурентні переваги на ринку. Для оцінки ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel» проведено аналіз основних фінансово-економічних показників: рентабельності, ділової активності та ліквідності. На основі цих даних розраховано основні коефіцієнти ефективності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Показники	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р / 2022р., %
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100	6,6	8,4	10,6	+4,0 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал × 100	26,7	38,5	57,2	+30,5 п.п.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,67	1,85	2,00	+0,33
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / (Власний капітал + Поточні зобов'язання)	0,667	0,675	0,674	+0,007

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Аналіз показників ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel» за 2022 - 2024 рр. свідчить про зростання фінансових результатів та підтверджує ефективність операційної діяльності і успішну комерційну політику агентства.

Рентабельність продажів збільшилася з 6,6 % до 10,6 %, а рентабельність власного капіталу зросла з 26,7 % до 57,2 %, що свідчить про високий рівень прибутковості та ефективне використання власних ресурсів. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 2,0, що забезпечує достатній запас платоспроможності для виконання поточних зобов'язань. Коефіцієнт автономії залишився стабільним на рівні 0,67, демонструючи фінансову незалежність агентства.

Таким чином, можна зробити висновок, що туристичне агентство «Star Travel» ефективно управляє своїми ресурсами, стабільно генерує прибуток та має фінансову стійкість, що забезпечує потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства є важливим етапом управлінського аналізу, оскільки дозволяє виявити рівень використання ресурсів, рентабельність послуг, конкурентоспроможність на ринку та тенденції розвитку. Аналіз ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel» здійснюється на основі фінансово-економічних показників, даних внутрішньої звітності та результатів маркетингових досліджень.

Для комплексної характеристики результативності діяльності підприємства розглядаються такі показники:

- обсяг реалізованих туристичних послуг (кількість проданих турів, обсяг виручки від реалізації);
- рівень прибутковості (прибуток від основної діяльності, рентабельність продажів);
- структура витрат (питома вага адміністративних, маркетингових та операційних витрат);

- динаміка клієнтської бази (кількість постійних і нових клієнтів, частота повторних звернень);
- ефективність маркетингової діяльності (коефіцієнт конверсії запитів у продажі, відгуки клієнтів, частка онлайн-продажів).

Аналіз внутрішніх даних свідчить, що упродовж останніх років агентство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, що зумовлено підвищенням попиту на туристичні послуги, активним впровадженням цифрових технологій бронювання та ефективною роботою з клієнтами.

З позицій фінансової стабільності підприємство характеризується раціональним співвідношенням доходів і витрат, що забезпечує достатній рівень ліквідності та платоспроможності. Високий рівень задоволеності клієнтів і зростання повторних звернень підтверджують ефективність маркетингової стратегії агентства.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що туристичне агентство «Star Travel» є економічно стійким, конкурентоспроможним та перспективним підприємством, яке має потенціал подальшого розвитку. Головними чинниками успіху виступають професіоналізм персоналу, клієнтоорієнтована політика, якість туристичних продуктів та адаптивність до ринкових змін.

Для глибшої оцінки ефективності використаємо систему аналітичних коефіцієнтів (табл. 2.5).

Результати розрахунків показують, що підприємство має позитивну тенденцію до зниження витратомісткості та зростання рентабельності. Коефіцієнт чистої рентабельності у 2024 р. досяг рівня 10,6 %, що є добрим показником для малого туристичного бізнесу. Коефіцієнт валової рентабельності зріс із 13,4 % до 19,1 %, що свідчить про підвищення прибутковості основної діяльності та ефективніше формування доходів від реалізації туристичних послуг.

Коефіцієнт витратомісткості знизився з 86,6 % до 80,9 %, що свідчить про покращення контролю витрат та оптимізацію ресурсів.

Таблиця 2.5 – Аналітичні коефіцієнти ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Показники	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р до 2022р., %
Коефіцієнт валової рентабельності	Валовий прибуток / Виручка × 100	13,4	16,1	19,1	+42,5
Коефіцієнт чистої рентабельності	Чистий прибуток / Виручка × 100	6,6	8,4	10,6	+60,6
Коефіцієнт витратомісткості	Витрати / Виручка × 100	86,6	83,9	80,9	-6,6
Коефіцієнт динаміки прибутку	Прибуток поточного року / Прибуток попереднього року	-	1,63	1,60	-
Коефіцієнт оборотності клієнтів	Кількість нових клієнтів / Загальна кількість клієнтів	0,65	0,59	0,52	-20

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Коефіцієнт динаміки прибутку залишався високим (1,63 у 2023 р. та 1,60 у 2024 р.), що вказує на стабільне зростання прибутку у порівнянні з попереднім роком.

Коефіцієнт оборотності клієнтів знизився з 0,65 до 0,52, що свідчить про збільшення частки постійних клієнтів у загальній базі, тобто стабільність клієнтської бази і зміцнення лояльності споживачів.

Отже, показники ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel» підтверджують стійке покращення фінансових результатів, підвищення прибутковості та ефективності використання ресурсів, а також зростання лояльності клієнтської бази, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку і зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Загалом аналіз фінансово-економічних показників дає змогу зробити висновок, що туристичне агентство «Star Travel» демонструє стале зростання та ефективність господарської діяльності. Туристичне агентство «Star Travel» забезпечує прибутковість, підтримує фінансову стабільність і має потенціал

подальшого розвитку за рахунок розширення асортименту послуг, автоматизації процесів і підвищення якості сервісу.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників туристичного агентства «Star Travel» свідчить про стабільне зростання результатів діяльності у 2022 - 2024 рр. Підприємство демонструє підвищення обсягів реалізованих послуг, зростання прибутку та покращення показників рентабельності, що підтверджує ефективність обраної стратегії управління. Оптимізація структури витрат, впровадження цифрових інструментів просування та розвиток клієнтської бази сприяють формуванню фінансової стійкості підприємства.

Позитивна динаміка основних коефіцієнтів рентабельності та зниження витратомісткості засвідчують підвищення ефективності використання ресурсів. Разом із тим, для забезпечення подальшого зростання доцільним є посилення маркетингових заходів, розширення інноваційних туристичних продуктів та вдосконалення системи управління персоналом.

Таблиця 2.6 – Аналіз ділової активності туристичного агентства «Star Travel» у 2022 - 2024 рр.

Показники	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2022 р., %
Валовий прибуток, тис. грн		325	500	750	+130,8
Чистий прибуток, тис. грн		160	260	415	+159,4
Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	32,0	43,3	59,3	+27,3 п.п.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	Дохід / Активи	1,6	1,7	1,8	+12,5
Коефіцієнт оборотності поточних активів, разів	Дохід / Поточні активи	4,85	5,17	5,61	+15,7

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Аналіз ділової активності туристичного агентства «Star Travel» за 2022 - 2024 рр. свідчить про поступове покращення фінансово-господарських результатів та ефективності використання ресурсів. Зокрема:

- валовий прибуток зріс на 130,8%, що свідчить про значне розширення обсягів реалізації послуг і зниження собівартості;

- чистий прибуток збільшився на 159,4%, що демонструє стабільну прибутковість і зростання фінансової стійкості підприємства;

- рентабельність активів (ROA) зросла на 27,3 відсоткових пункти, що означає ефективніше використання наявних активів для отримання прибутку;

- коефіцієнт оборотності активів підвищився на 12,5%, а коефіцієнт оборотності поточних активів - на 15,7%, що свідчить про швидший обіг капіталу та активів.

Отже, діяльність туристичного агентства «Star Travel» характеризується динамічним розвитком, підвищенням ефективності управління ресурсами та фінансовою стабільністю. Позитивна динаміка основних показників свідчить про зміцнення позицій туристичного агентства «Star Travel» на ринку туристичних послуг та збільшення довіри клієнтів.

Як свідчать дані таблиці 2.7, упродовж 2022 - 2024 рр. спостерігається позитивна динаміка основних показників ліквідності, що свідчить про зростання фінансової стійкості туристичного агентства «Star Travel». Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 1,67 до 2,00, що перевищує нормативне значення (1,5–2,0) і вказує на достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Аналогічно, коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 23,3 %, що підтверджує здатність туристичного агентства «Star Travel» своєчасно розраховуватися за короткостроковими боргами навіть без урахування запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,30 до 0,40, тобто туристичного агентства «Star Travel» може негайно погасити до 40 % своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів, що є високим показником для

туристичної галузі та свідчить про ефективне управління грошовими потоками і наявність резервів ліквідності.

Таблиця 2.7 – Аналіз ліквідності та платоспроможності туристичного агентства «Star Travel»

Показники	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024р. до 2022 р., %	Економічна інтерпретація
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,67	1,85	2,00	+19,8	Підвищення свідчить про зростання здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	1,50	1,70	1,85	+23,3	Підприємство має достатній рівень ліквідних активів навіть без урахування запасів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,30	0,35	0,40	+33,3	Зростання свідчить про покращення платоспроможності та наявність резервів для негайного погашення боргів.
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу	0,667	0,675	0,674	+0,007	Підприємство зберігає стабільний рівень фінансової незалежності.
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Валюта балансу	0,70	0,71	0,72	+2,9	Зростання показує зміцнення фінансової стабільності підприємства.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал – Необоротні активи) / Поточні активи	0,25	0,28	0,32	+28,0	Підвищення означає, що більша частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу.

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Показники платоспроможності та фінансової незалежності залишаються стабільно високими: коефіцієнт автономії на рівні 0,68 означає, що близько 68 %

активів сформовано за рахунок власного капіталу, що гарантує незалежність від зовнішніх кредиторів. Зростання коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами до 0,32 вказує на розширення власного фінансового потенціалу.

Отже, за підсумками аналізу можна зробити висновок, що туристичне агентство «Star Travel» має стабільний та надійний фінансовий стан, високий рівень ліквідності та платоспроможності, а також демонструє позитивну тенденцію до подальшого зміцнення фінансової стійкості.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості туристичного агентства «Star Travel»

Показники	Формула розрахунку	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024р. до 2022р., %	Нормативне значення та оцінка
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	0,667	0,675	0,674	+0,007	> 0,5 незалежність збережено
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,50	1,48	1,48	-1,3	< 2 стійкий стан
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – необоротні активи) / Власний капітал	0,42	0,41	0,41	-2,4	0,2 - 0,5 оптимально
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(Власний капітал – необоротні активи) / Поточні активи	0,50	0,46	0,43	-14,0	> 0,1 норматив виконано
Коефіцієнт покриття (ліквідності)	Поточні активи / Поточні зобов'язання	1,67	1,85	2,00	+19,8	> 1 платоспроможність висока

Джерело: розраховано автором на основі [52; 53] та даних фінансової звітності

Аналіз показників фінансової стійкості туристичного агентства «Star Travel» за 2022 - 2024 рр. засвідчує стабільне та ефективне функціонування його у складних умовах ринку.

Передусім варто відзначити високий рівень коефіцієнта автономії, який протягом трьох років утримується на рівні 0,67 - 0,68, що суттєво перевищує мінімально допустимий норматив 0,5 та свідчить про те, що більша частина активів формується за рахунок власних джерел, а туристичне агентство «Star Travel» не залежить від зовнішнього фінансування. Така тенденція є характерною для абсолютно фінансово стійких суб'єктів господарювання, які здатні забезпечувати свою діяльність навіть у разі несприятливої кон'юнктури.

Коефіцієнт фінансової залежності, який у 2022 - 2024 рр. коливається в межах 1,48 - 1,50, демонструє незначне зниження залежності від кредиторів. Показник не перевищує нормативного рівня 2, що підтверджує збалансовану структуру джерел фінансування та відсутність ризиків надмірної заборгованості.

Певне зниження спостерігається у коефіцієнті маневреності власного капіталу, який у 2024 р. становить 0,41 проти 0,42 у 2022 р. Незважаючи на це, показник залишається у межах норми (0,2 - 0,5), що вказує на достатню частку власних коштів, які туристичне агентство «Star Travel» може оперативно використовувати для покриття поточних потреб, інвестицій у нові напрямки турів чи маркетингові активності.

Зменшення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами із 0,50 до 0,43 свідчить про поступове зниження частки власних джерел у фінансуванні оборотних активів. Водночас значення показника залишається в межах нормативу ($> 0,1$), що говорить про наявність резервів власного капіталу для підтримки ліквідності.

Особливо позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта покриття (ліквідності) з 1,67 у 2022 р. до 2,00 у 2024 р. та означає, що поточні активи туристичного агентства «Star Travel» повністю покривають його короткострокові

зобов'язання, а також існує певний запас платоспроможності. Такий результат підтверджує високу фінансову гнучкість і здатність туристичного агентства «Star Travel» своєчасно розраховуватися з постачальниками, контрагентами та клієнтами.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що туристичне агентство «Star Travel» характеризується абсолютною фінансовою стійкістю, високою часткою власного капіталу, збалансованою структурою активів і зобов'язань, достатнім рівнем ліквідності та рентабельності, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку туристичного агентства «Star Travel», розширення клієнтської бази, освоєння нових туристичних напрямків та зміцнення позицій на регіональному ринку туристичних послуг.

Отже, результати аналізу підтверджують достатній рівень ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel», але водночас вказують на необхідність реалізації комплексу заходів із підвищення ефективності та конкурентоспроможності, які розглядатимуться у наступному підрозділі.

Висновки до розділу 2

Виявлено, що туристичне агентство «Star Travel» характеризується структурованою організаційно-економічною системою, яка забезпечує комплексне надання туристичних послуг, включаючи організацію турів, підбір готелів, транспортних засобів, харчування, культурно-екскурсійних програм та формування цінових пропозицій з урахуванням системи знижок. Досліджено, що туристичне агентство співпрацює з провідними українськими та закордонними туроператорами, авіа- та круїзними компаніями, що забезпечує широкий асортимент маршрутів і високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Досліджено, що організаційна структура туристичного агентства «Star Travel» передбачає ефективний розподіл обов'язків між персоналом, що сприяє

оперативності обслуговування клієнтів і швидкому реагуванню на зміни попиту. У сучасних умовах у туристичному агентстві «Star Travel» відсутня окрема маркетингова служба, внаслідок чого функції маркетолога виконуються директором. Проте директор не може самостійно здійснювати маркетингову діяльність у повному обсязі. Очевидно, що таке недооцінювання ролі маркетингу є необґрунтованим, адже ефективне функціонування туристичного агентства вимагає детального вивчення маркетингових заходів та особливостей їх впровадження. Структура управління туристичного агентства «Star Travel» є адаптивною та функціонально компактною.

Досліджено стан економічної діяльності агентства за період 2022 - 2024 рр. та встановлено, що виручка від реалізації туристичних послуг зросла з 2425 тис. грн у 2022 р. до 3925 тис. грн у 2024 р., що відповідає темпу зростання 161,8 %. Зафіксовано, що чистий прибуток агентства збільшився з 160 тис. грн у 2022 р. до 415 тис. грн у 2024 р., що свідчить про значне підвищення ефективності фінансової діяльності. Досліджено середньомісячну кількість клієнтів і частку постійних клієнтів, встановлено, що показники зросли відповідно з 85 до 145 осіб та з 35 % до 48 %, що свідчить про зростання лояльності та стабільність клієнтської бази. Разом із тим, встановлено, що маркетинговий напрям діяльності потребує системного розвитку - зокрема впровадження сучасних методів просування, активного використання цифрових каналів комунікації, аналітики ринку та клієнтських переваг.

Виявлено, що фінансові результати агентства демонструють позитивну динаміку ключових показників ефективності. Досліджено показники валового та чистого прибутку, фондоддачі, рентабельності активів та оборотності активів, зафіксовано, що всі вони мають стабільне зростання: валовий прибуток збільшився на 130,8 %, чистий прибуток – на 159,4 %, а рентабельність активів збільшилась з 32 % до 59,3 %, що дозволяє зробити висновок про ефективне використання матеріальних та фінансових ресурсів підприємства.

Досліджено показники ліквідності та фінансової стійкості агентства і виявлено, що вони знаходяться на достатньому рівні для забезпечення платоспроможності та виконання зобов'язань у поточному періоді. Зафіксовано, що коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності демонструють стабільність, а показники автономії та фінансової залежності свідчать про низький рівень ризику неплатоспроможності, що створює умови для подальшого розвитку та освоєння нових ринків.

Проаналізовано динаміку виручки за допомогою лінійного та поліноміального (квадратичного) тренду. Виявлено, що лінійний тренд відображає середнє щорічне зростання виручки на рівні 750 тис. грн, а поліноміальна модель дозволяє враховувати прискорення або уповільнення темпів зростання. Зафіксовано, що застосування обох моделей забезпечує точне прогнозування фінансових показників агентства та виділення основних тенденцій розвитку доходів, що є важливим для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

В цілому, досліджено, що туристичне агентство «Star Travel» демонструє стабільне зростання економічних показників, високу фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами, що підтверджує ефективність заходів та високий рівень конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Проте організаційна структура забезпечує оперативне управління, але потребує додаткового залучення спеціалістів у маркетингу для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Використання соціальних мереж та веб-сайту забезпечує ефективну комунікацію з клієнтами, проте наявні недоліки - нерегулярність публікацій, обмежена інтерактивність, недостатня SEO-оптимізація та відсутність багатомовності - знижують залучення нової аудиторії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «STAR TRAVEL»

3.1 Інтеграція SWOT-аналізу у процес розробки стратегій розвитку туристичного агентства «Star Travel»

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі, де спостерігаються високий рівень конкуренції, швидкі зміни споживчого попиту та нестабільність макроекономічного середовища, для оцінки потенціалу туристичного підприємства доцільним є застосування SWOT-аналізу.

Цей метод дозволяє системно дослідити внутрішні сильні та слабкі сторони туристичного підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що формують умови його розвитку та визначають ефективність функціонування на ринку туристичних послуг.

Завдяки SWOT-аналізу можна виявити основні фактори, які забезпечують конкурентні переваги туристичного агентства «Star Travel», визначити внутрішні обмеження та ризики, а також сформувані стратегічні напрями розвитку для підвищення прибутковості та стійкості бізнесу.

У випадку туристичного агентства «Star Travel» такий підхід дозволяє комплексно оцінити його здатність адаптуватися до ринкових змін, оптимізувати управлінські процеси та ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

У результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності туристичного агентства «Star Travel» виявлено основні внутрішні та зовнішні чинники, що визначають ефективність його функціонування на сучасному етапі (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ефективності функціонування туристичного агентства «Star Travel»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Сформована база постійних клієнтів і позитивна репутація на ринку. • Високий рівень професіоналізму персоналу та індивідуальний підхід до клієнтів. • Широкий спектр туристичних напрямів і гнучка система знижок. • Партнерські відносини з провідними туроператорами та готельними мережами. • Стабільна динаміка зростання прибутку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність окремого маркетингового підрозділу. • Недостатня активність у сфері цифрового маркетингу та соціальних мереж. • Обмежені фінансові ресурси для масштабної рекламної діяльності. • Залежність від сезонних коливань попиту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток внутрішнього туризму та зростання попиту на індивідуальні тури. • Активне використання онлайн-сервісів бронювання та цифрових технологій. • Участь у державних і міжнародних програмах підтримки туристичної галузі. • Розширення асортименту авторських і тематичних турів. • Вихід на нові ринки та залучення іноземних туристів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Геополітична нестабільність і воєнний стан в Україні. • Підвищення цін на транспортні та готельні послуги. • Конкуренція з великими мережевими турагентствами та онлайн-платформами. • Нестабільність валютного курсу, що впливає на купівельну спроможність туристів. • Можливі обмеження пересування через безпекові ризики.

Джерело: розроблено автором

Дослідження показало, що туристичне агентство «Star Travel» володіє суттєвим потенціалом розвитку завдяки поєднанню організаційної гнучкості, орієнтації на потреби клієнтів та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. До сильних сторін туристичного агентства «Star Travel» належить високий рівень клієнтоорієнтованості, тісна співпраця з постійними партнерами, ефективна комунікація у цифровому просторі, а також наявність досвіду у формуванні комплексних туристичних продуктів. Наведені переваги забезпечують стабільну ринкову позицію туристичного агентства «Star Travel» й створюють основу для подальшого розширення діяльності.

Разом із тим, дослідження виявило низку слабких сторін, які потребують управлінського реагування. До основних недоліків можна віднести недостатній рівень стратегічного планування, обмежені фінансові ресурси, сезонність попиту на

туристичні послуги, а також низький рівень автоматизації бізнес-процесів і відсутність кваліфікованих спеціалістів у сфері маркетингу та цифрових технологій. Такі фактори стримують підвищення операційної ефективності та знижують конкурентоспроможність туристичного агентства «Star Travel» в умовах динамічного розвитку туристичного ринку.

У процесі аналізу визначено низку можливостей зовнішнього середовища, використання яких може стати основою для підвищення результативності діяльності туристичного агентства «Star Travel». Зокрема, позитивними тенденціями є зростання популярності внутрішнього туризму, активізація молодіжних та освітніх подорожей, розширення інструментів цифрового маркетингу, а також можливість партнерства з міжнародними туристичними операторами. Реалізація цих напрямів сприятиме збільшенню клієнтської бази, диверсифікації послуг і підвищенню фінансової стабільності підприємства.

Разом з тим, на діяльність туристичного агентства «Star Travel» впливають і певні загрози зовнішнього середовища, серед яких - посилення конкурентної боротьби, економічна нестабільність, ризики, пов'язані з воєнними діями, а також коливання валютних курсів і зміна поведінкових моделей споживачів. У таких умовах важливого значення набуває розвиток адаптивних стратегій управління, підвищення рівня ризикостійкості та гнучкості прийняття управлінських рішень. Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить підвищити ефективність функціонування туристичного агентства «Star Travel», зміцнити його конкурентні позиції на ринку туристичних послуг і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Зокрема, пріоритетними напрямами є:

1. Розширення маркетингової діяльності та залучення спеціалістів з маркетингу.

2. Впровадження інноваційних цифрових інструментів для підвищення продажів і оптимізації процесів.

3. Диверсифікація туристичних продуктів з акцентом на внутрішні, освітні та молодіжні тури.

4. Моніторинг економічних, політичних та безпекових ризиків із оперативним реагуванням на їх зміни.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що туристичне агентство «Star Travel» має вагомі передумови для подальшого зростання за умови підвищення якості стратегічного управління, посилення маркетингової діяльності, впровадження цифрових технологій та розширення асортименту туристичних продуктів.

Таблиця 3.2 – Матриця стратегічного планування на основі SWOT-аналізу для туристичного агентства «Star Travel»

Внутрішні та зовнішні фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегія. <i>Стратегія зростання через використання сильних сторін для максимізації можливостей.</i></p> <p>Використання високої клієнтоорієнтованості, гнучкості у формуванні турів та стабільних партнерських зв'язків для розширення ринку та запуску авторських турів.</p> <p><i>Напрямки:</i> розширення продуктової лінійки, онлайн-продажі, активне залучення нових клієнтів.</p>	<p>ST-стратегія. <i>Стратегія захисту та утримання ринку</i></p> <p>Використання сильних сторін для протидії конкуренції та економічній нестабільності.</p> <p><i>Напрямки:</i> підвищення якості обслуговування, програми лояльності, адаптація цінової політики.</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегія. <i>Стратегія мінімізації слабких сторін через використання можливостей</i></p> <p>Компенсація обмежених ресурсів, відсутності маркетологів та сезонності попиту через можливості розширення онлайн-продажів і виходу на нові ринки.</p> <p><i>Напрямки:</i> інвестування у маркетинг, залучення спеціалістів, розробка нових турів.</p>	<p>WT-стратегія. <i>Стратегія виживання та мінімізації ризиків</i></p> <p>Мінімізація негативного впливу слабких сторін на тлі загроз ринку.</p> <p><i>Напрямки:</i> оптимізація витрат, концентрація на прибуткових турах, створення резервів, диверсифікація продуктів.</p>

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності туристичного агентства «Star Travel» дозволив системно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його ефективність і стратегічний розвиток.

Виявлено, що сильні сторони туристичного агентства «Star Travel», такі як висока клієнтоорієнтованість, гнучкість у формуванні турів та стабільні партнерські зв'язки, можуть ефективно використовуватися для реалізації можливостей ринку, що відкриває перспективи розширення продуктової лінійки, запуску авторських турів та активного залучення нових клієнтів (SO-стратегії).

Аналіз показав, що сильні сторони також дозволяють протидіяти зовнішнім загрозам, таким як висока конкуренція та економічна нестабільність, шляхом підвищення якості обслуговування, впровадження програм лояльності та адаптації цінової політики (ST-стратегії).

Водночас слабкі сторони, серед яких обмежені ресурси, відсутність спеціалістів з маркетингу та сезонність попиту, можуть бути компенсовані за рахунок використання зовнішніх можливостей, зокрема розширення онлайн-продажів та виходу на нові ринки (WO-стратегії).

Найбільш ризикові поєднання слабких сторін і зовнішніх загроз потребують мінімізації негативного впливу через оптимізацію витрат, концентрацію на прибуткових продуктах, створення фінансових резервів та диверсифікацію туристичних послуг (WT-стратегії).

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє визначити збалансовану систему стратегічних заходів, яка забезпечує зростання та стійкість туристичного агентства «Star Travel». Рекомендовані стратегії спрямовані на ефективне використання сильних сторін і можливостей, одночасне послаблення негативного впливу слабких сторін та загроз, що забезпечує конкурентоспроможність і довгострокову фінансову стабільність туристичного агентства «Star Travel».

Таблиця 3.3 – Економічне обґрунтування запропонованих стратегій підвищення ефективності туристичного агентства «Star Travel»

Внутрішні та зовнішні фактори	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	<p>SO-стратегія. <i>Розширення продуктової лінійки та запуск авторських турів.</i></p> <p><i>Економічне обґрунтування:</i> очікуване збільшення виручки на 15 - 20%, тобто додатково +550 - 750 тис. грн. / рік; приріст чистого прибутку до 475 - 500 тис. грн. Середньомісячна кількість клієнтів може зрости до 160 - 170 осіб.</p>	<p>ST-стратегія. <i>Підвищення якості обслуговування та програми лояльності для протидії конкуренції.</i></p> <p><i>Економічне обґрунтування:</i> утримання виручки на рівні 3750 - 4000 тис. грн; стабілізація чистого прибутку 400 - 425 тис. грн; частка постійних клієнтів 50 - 52%.</p>
Слабкі сторони (W)	<p>WO-стратегія. <i>Інвестування в маркетинг та цифрові інструменти для виходу на нові ринки.</i></p> <p><i>Економічне обґрунтування:</i> очікуване збільшення виручки на 8 - 10% (+300 - 400 тис. грн.), зростання кількості клієнтів до 155 - 160 осіб; приріст чистого прибутку до 450 тис. грн.</p>	<p>WT-стратегія. <i>Оптимізація витрат та концентрація на прибуткових продуктах для мінімізації ризиків.</i></p> <p><i>Економічне обґрунтування:</i> збереження виручки на рівні 3925 тис. грн; стабілізація чистого прибутку 375 - 400 тис. грн; контроль над витратами, рентабельність 10%.</p>

Джерело: розроблено автором

Виявлено, що сильні сторони туристичного агентства «Star Travel» (висока клієнтоорієнтованість, гнучкість у формуванні турів, стабільні партнерські зв'язки) у поєднанні з можливостями ринку (розширення продуктової лінійки, запуск нових маршрутів, цифровізація продажів) можуть забезпечити значне зростання економічних показників. Так, за прогнозами, виручка може збільшитися на 15 - 20% (+550 - 750 тис. грн.), а чистий прибуток досягти 475 - 500 тис. грн. на рік. Середньомісячна кількість клієнтів також зросте до 160 - 170 осіб, що свідчить про потенціал масштабування бізнесу.

Поєднання сильних сторін та загроз дозволяє ефективно протидіяти зовнішнім викликам, таким як конкуренція та економічна нестабільність. В умовах реалізації ST-стратегій виручка може стабілізуватися на рівні 3750 - 4000 тис. грн.,

а частка постійних клієнтів досягти 50 - 52%, що забезпечує фінансову стійкість туристичного агентства «Star Travel».

Слабкі сторони, зокрема обмежені ресурси та відсутність маркетологів, можуть бути компенсовані через використання ринкових можливостей (WO-стратегії) – цифровізацію продажів і залучення фахівців, що дозволяє додатково збільшити виручку на 8 - 10% (+300 - 400 тис. грн.) та підвищити чистий прибуток до 900 тис. грн., одночасно збільшуючи клієнтську базу.

Нарешті, поєднання слабких сторін та загроз вказує на необхідність мінімізації ризиків (WT-стратегії) через оптимізацію витрат і концентрацію на прибуткових продуктах, що дозволяє підтримувати рентабельність на рівні 10%, стабілізувати чистий прибуток на 375 - 400 тис. грн. та уникнути зниження виручки в періоди нестабільності.

Отже, реалізація запропонованих стратегій розвитку, які враховують взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечує стійке зростання та конкурентоспроможність туристичного агентства «Star Travel».

3.2 Розроблення комплексу заходів з підвищення управління ефективністю діяльності туристичного агентства

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу зовнішніх факторів є PEST-аналіз, який дозволяє системно дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що визначають можливості та ризики для суб'єктів туристичного бізнесу.

Застосування PEST-аналізу дає змогу визначити, як макроекономічні та інституційні зміни, що впливають на діяльність туристичного агентства «Star Travel», а також сприяє формуванню адаптивної стратегії розвитку. Для туристичного агентства «Star Travel» цей метод є особливо важливим, оскільки галузь туризму має високий рівень залежності від зовнішньополітичної ситуації,

економічної стабільності, платоспроможності населення, соціально-культурних тенденцій та інноваційних технологій обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.4 – PEST-аналіз зовнішніх факторів із визначенням їх впливу на ефективність функціонування туристичного агентства «Star Travel»

Фактори	Вплив на діяльність агентства	Оцінка впливу (1 - 3)
Політичні (P – Political)	Високий	10
Законодавче регулювання туристичної діяльності	Визначає легітимність діяльності та необхідність дотримання норм	3
Державна підтримка малого бізнесу	Може сприяти залученню фінансування та пільг	2
Міжнародні обмеження на поїздки через воєнний стан	Обмежує можливості організації закордонних турів	3
Політична стабільність регіону	Впливає на довіру клієнтів та рентабельність	2
Економічні (E – Economic)	Високий	10
Динаміка валютного курсу	Впливає на формування цін турів та витрати	3
Рівень доходів населення	Визначає купівельну спроможність клієнтів	3
Сезонність попиту	Створює коливання у продажах туристичних послуг	2
Інфляція та ціни на транспорт/проживання	Впливає на витрати та ціноутворення	2
Соціальні (S – Social)	Середній	9
Зміна споживчих уподобань	Впливає на вибір типів турів (молодіжні, освітні)	3
Демографічна структура населення	Визначає потенційну клієнтську базу	2
Зростання інтересу до культурно-пізнавальних і екотурів	Стимулює розробку авторських турів	2
Рівень освітньої та інформаційної обізнаності	Підвищує вимоги до якості сервісу	2
Технологічні (T – Technological)	Високий	10
Онлайн-платформи для бронювання турів	Підвищує доступність послуг і залучення клієнтів	3
Використання CRM-систем	Сприяє автоматизації процесів і покращенню сервісу	2
Доступ до інформаційних ресурсів та електронних карт	Полегшує організацію маршрутів і планування турів	2
Мобільні додатки та онлайн-сервіси	Збільшує клієнтоорієнтованість та конкурентоспроможність	3

Джерело: розроблено автором

Аналіз показує, що політичні, економічні та технологічні фактори мають високий рівень впливу на ефективність функціонування туристичного агентства «Star Travel», тоді як соціальні чинники впливають помірно, проте їх не можна ігнорувати через важливість зміни споживчих уподобань і демографічних тенденцій. Проведений PEST-аналіз засвідчив, що діяльність туристичного агентства «Star Travel» визначається комплексним впливом зовнішніх макроекономічних чинників. Виявлено, що політичні та економічні фактори відіграють вирішальну роль у можливості організації закордонних та внутрішніх турів, формуванні цінової політики та забезпеченні фінансової стабільності туристичного агентства «Star Travel». Технологічні чинники мають важливе значення для підвищення клієнтоорієнтованості, автоматизації процесів і ефективного просування туристичних продуктів. Соціальні фактори, попри помірний рівень впливу, визначають структуру попиту, популярність конкретних туристичних напрямів і типів послуг, що вимагає від туристичного агентства «Star Travel» гнучкого підходу до формування продуктової пропозиції.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку туристичного агентства «Star Travel» та підвищення ефективності його управління та функціонування необхідно комплексно враховувати зовнішні макроекономічні фактори при плануванні діяльності. Рекомендується приділяти особливу увагу:

1. Адаптації до політичних і економічних змін,
2. Впровадженню інноваційних технологічних рішень,
3. Постійному моніторингу соціальних тенденцій серед цільової аудиторії.

Реалізація наведених заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції туристичного агентства «Star Travel» на ринку туристичних послуг та забезпечити довгострокову стабільність його діяльності.

Для оцінки стратегічних напрямів розвитку туристичного агентства «Star Travel» доцільним є застосування матриці Ансоффа, яка дозволяє класифікувати

можливі стратегії зростання підприємства залежно від взаємодії наявних і нових туристичних продуктів та ринків. Матриця включає чотири основні стратегії:

1. Проникнення на ринок (Market Penetration) – збільшення частки ринку за рахунок існуючих туристичних продуктів і ринків.

2. Розвиток ринку (Market Development) – вихід на нові ринки з наявними туристичними продуктами.

3. Розвиток продукту (Product Development) – впровадження нових туристичних продуктів для існуючих ринків.

4. Диверсифікація (Diversification) – створення нових туристичних продуктів для нових ринків, що є найбільш ризиковою стратегією.

Застосування матриці Ансоффа дозволяє системно оцінити пріоритетні напрями діяльності туристичного агентства «Star Travel», виявити потенційні можливості для зростання, а також визначити ризики, пов'язані з розширенням продуктової лінійки чи виходом на нові ринки.

Таблиця 3.5 – Стратегічне планування розвитку туристичного агентства «Star Travel» за моделлю Ансоффа

Стратегія	Характеристика	Пропозиції для туристичного агентства «Star Travel»	Ризики
Проникнення на ринок	Збільшення частки ринку з існуючими туристичними продуктами	<ul style="list-style-type: none"> Активні рекламні кампанії для існуючих турів Збільшення кількості повторних клієнтів через програми лояльності 	Низький рівень ризику, вимагає ефективного маркетингу
Розвиток ринку	Вихід на нові ринки з існуючими туристичними продуктами	<ul style="list-style-type: none"> Пропозиція турів в нові регіони України або закордонні напрямки Робота з корпоративними клієнтами 	Середній ризик, потребує аналізу ринкових умов і попиту
Розвиток продукту	Створення нових туристичних продуктів для існуючих ринків	<ul style="list-style-type: none"> Авторські тематичні тури (гастрономічні, культурні, освітні) Впровадження пакетів «все включено» 	Середній ризик, потребує інвестицій і контролю якості
Диверсифікація	Нові туристичні продукти для нових ринків	<ul style="list-style-type: none"> Організація креативних та нестандартних турів (VR-тури, екотури, корпоративні програми) Вихід на сегмент преміум-клієнтів 	Високий ризик, вимагає значних ресурсів та досліджень ринку

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз стратегічних напрямів управління та розвитку туристичного агентства «Star Travel» із застосуванням матриці Ансоффа дозволив системно оцінити існуючі можливості зростання та визначити пріоритетні напрями діяльності. Виявлено, що стратегія проникнення на ринок є найбільш безпечною та перспективною для короткострокового підвищення управління ефективністю діяльності, оскільки дозволяє збільшити частку ринку за рахунок існуючих туристичних продуктів і клієнтської бази без значних фінансових вкладень.

Аналіз показав, що стратегії розвитку ринку та розвитку продукту забезпечують середньострокові перспективи зростання. Розширення географії турів та впровадження нових туристичних продуктів, таких як тематичні, освітні або гастрономічні тури, сприятиме диференціації пропозицій і залученню нових клієнтів. Водночас запропоновані напрями потребують додаткових ресурсів, маркетингового аналізу та контролю якості надання туристичних послуг.

Диверсифікація розглядається як високоризикова стратегія, яка включає створення нових туристичних продуктів для нових ринків. Використання цього напрямку може значно підвищити конкурентоспроможність туристичного агентства «Star Travel», проте передбачає суттєві інвестиції, маркетингові дослідження та готовність до управлінських ризиків.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel» рекомендується комплексний підхід:

1. Короткострокові заходи, а саме активізація маркетингових кампаній і програм лояльності для існуючих клієнтів (стратегія проникнення на ринок).
2. Середньострокові заходи - це розширення продуктової лінійки та географії турів (стратегії розвитку ринку та продукту).
3. Довгострокові заходи, які включають дослідження нових ринків і створення інноваційних туристичних продуктів для нових сегментів клієнтів (стратегія диверсифікації).

Реалізація зазначених стратегій у комплексі дозволить туристичному агентству «Star Travel» не лише підвищити прибутковість і ефективність діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на динамічному ринку туристичних послуг.

Тобто, аналіз стратегії за матрицею Ансоффа показав, що туристичному агентству «Star Travel» доцільно одночасно реалізовувати стратегії проникнення на ринок, стратегії розвитку ринку та продукту, з перспективою диверсифікації. Такий підхід дозволяє збалансовано поєднувати безпечні та інноваційні напрями зростання, оптимізуючи ризики та використовуючи сильні сторони та можливості туристичного агентства «Star Travel».

Загальні стратегічні рекомендації для туристичного агентства «Star Travel»:

- посилення маркетингової діяльності та залучення фахівців з маркетингу для підвищення продажів та ефективності просування туристичних продуктів.
- розширення продуктової лінійки (тематика турів, освітні, гастрономічні, молодіжні тури) та географії пропозицій.
- використання цифрових інструментів та онлайн-платформ для автоматизації процесів, підвищення доступності та зручності бронювання.
- моніторинг макроекономічних, політичних та соціальних факторів для своєчасного реагування на зовнішні загрози.
- планування довгострокових заходів з диверсифікації туристичних продуктів та ринків для забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності.

Таким чином, інтегрований аналіз управління ефективністю діяльності та стратегічних напрямів розвитку засвідчує, що туристичне агентство «Star Travel» має високий потенціал для стійкого розвитку на ринку туристичних послуг. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції туристичного агентства «Star Travel», оптимізувати управлінські процеси та забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

У сучасних умовах динамічного розвитку туристичного ринку підвищення ефективності діяльності туристичного агентства є головним фактором забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Для туристичного агентства «Star Travel» актуальним завданням є удосконалення управлінських, маркетингових та сервісних процесів із метою підвищення результативності роботи та рівня задоволеності клієнтів.

З метою зміцнення позицій туристичного агентства «Star Travel» на ринку доцільно реалізувати такі напрями вдосконалення управління ефективністю діяльності:

1. Удосконалення системи управління персоналом, а саме важливим є підвищення професійної компетентності працівників через систематичне навчання, участь у тренінгах, виставках та семінарах з актуальних питань туризму. Доцільно також запровадити систему мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули - преміювання за досягнення, внутрішні конкурси, корпоративні заходи.

2. Посилення маркетингової стратегії туристичного агентства «Star Travel» за рахунок активнішого використання цифрового маркетингу - контент-просування у соціальних мережах, таргетованої реклами, SEO-оптимізації сайту, створення партнерських програм і співпраці з блогерами. Варто більше приділити увагу брендовій айдентики туристичного агентства та формуванню впізнаваного іміджу.

3. Розвиток інноваційних напрямів туристичних послуг. Зважаючи на зміну уподобань споживачів, доцільно розширити пропозицію авторських, гастрономічних, екологічних і тематичних турів, а також створювати освітньо-пізнавальні програми для молоді, що дозволить охопити нові сегменти ринку та підвищити привабливість туристичного продукту.

4. Автоматизація процесів обслуговування клієнтів. Важливо впровадити сучасні програмні рішення для бронювання, CRM-систему для управління клієнтською базою, а також чат-боти для швидкої комунікації, що сприятиме

скороченню часу обслуговування, покращенню точності розрахунків і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

5. Оптимізація фінансово-економічної діяльності. Необхідно вдосконалити систему планування та контролю фінансових потоків, зокрема впровадити бюджетування витрат і аналіз рентабельності окремих видів турів, що дозволить підвищити прозорість фінансових операцій і вчасно виявляти резерви для зростання прибутковості.

6. Підвищення якості сервісу та клієнтоорієнтованості. Доцільним є впровадження системи збору та аналізу відгуків клієнтів, створення програм лояльності для постійних туристів, розробка персоналізованих пропозицій. Туристичне агентство має позиціонувати себе як надійного партнера, який гарантує якість, комфорт і безпеку подорожей.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності агентства «Star Travel» можливе шляхом комплексного вдосконалення управлінських, маркетингових і технологічних процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, збільшенню клієнтської бази, підвищенню рівня прибутковості та формуванню позитивного іміджу на туристичному ринку України.

З метою підвищення результативності та стійкості діяльності туристичного агентства «Star Travel», а також з урахуванням виявлених проблем і резервів розвитку в процесі аналізу його фінансово-економічного стану, організаційної структури та ринкового середовища, сформовано напрями удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства. Запропоновані напрями систематизовано за ключовими управлінськими блоками та орієнтовано на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості туристичних послуг, посилення маркетингової активності, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових інструментів. Узагальнені результати наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Напрями удосконалення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Напрями	Заходи	Очікуваний результат
Маркетингове управління та просування послуг	Розробка оновленої маркетингової стратегії з акцентом на digital-просування (SMM, SEO, таргетинг)	Збільшення обсягу продажів
Розширення асортименту туристичних продуктів	Введення нових тематичних турів: гастрономічні, винні, еко- та молодіжні маршрути	Підвищення привабливості продукту, збільшення кількості клієнтів
Цифровізація процесів бронювання та CRM	Впровадження CRM-системи для автоматизації обліку клієнтів, контролю продажів та аналітики	Оптимізація роботи персоналу, зменшення адміністративних витрат
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення тренінгів і воркшопів з продажів, сервісу та комунікації	Підвищення рівня обслуговування, зростання повторних покупок
Розвиток партнерських відносин	Розширення співпраці з готелями, перевізниками та закордонними DMC	Зниження собівартості турів, підвищення маржі
Фінансове управління	Оптимізація структури витрат, впровадження системи бюджетування та контролю грошових потоків	Зменшення витрат, стабілізація прибутку
Клієнтська лояльність і PR-кампанії	Запуск програми лояльності, бонусів і рекомендацій	Збільшення частки постійних клієнтів
Цифровізація комунікацій	Розробка мобільного додатку для бронювання та лояльності клієнтів	Збільшення кількості повторних покупок
Соціально-відповідальні ініціативи	Розвиток турів з елементами сталого туризму та співпраця з місцевими громадами	Формування позитивного іміджу бренду, нові клієнтські сегменти

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління ефективністю діяльності дозволить туристичному агентству «Star Travel» забезпечити стабільне зростання економічних показників, посилити конкурентні позиції на внутрішньому ринку, розширити клієнтську базу та сформувати позитивний імідж інноваційного туристичного підприємства. Комплекс заходів сприятиме підвищенню прибутковості, стійкості та адаптивності туристичного агентства «Star Travel» в умовах динамічного туристичного середовища.

Таблиця 3.7 – Програма заходів щодо вдосконалення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Напрями удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Термін реалізації
Підвищення якості управлінських рішень	Впровадження системи KPI для оцінювання ефективності роботи персоналу; щоквартальний аналіз показників прибутковості та задоволеності клієнтів	Оптимізація управлінських процесів, підвищення прозорості діяльності	2026 - 2027 рр.
Цифровізація бізнес-процесів	Удосконалення CRM-системи для автоматизації бронювань, клієнтського обліку та аналітики продажів	Підвищення продуктивності праці, зменшення кількості помилок, скорочення часу обслуговування клієнтів	2025 - 2027 рр.
Маркетинг і просування на ринку	Запуск маркетингової кампанії (соцмережі, Google Ads, партнерські програми); участь у туристичних виставках	Збільшення кількості клієнтів, розширення географії продажів	2025 - 2027 рр.
Професійний розвиток персоналу	Проведення систематичних тренінгів з продажів, сервісу та управління конфліктами; участь у програмах Erasmus+ для туризму	Підвищення якості обслуговування, зростання клієнтської лояльності	2026 - 2027 рр.
Розширення асортименту туристичних продуктів	Створення авторських турів (винно-гастрономічних, молодіжних, екологічних); впровадження комбінованих маршрутів	Збільшення частки ринку, диверсифікація джерел доходу	2025 - 2027 рр.
Оптимізація фінансового управління	Впровадження системи контролю витрат, аналіз беззбитковості; розробка антикризового резервного фонду	Зменшення витрат, підвищення фінансової стійкості	2025 - 2027 рр.
Партнерські програми та міжнародна співпраця	Укладення угод з європейськими операторами, участь у грантових програмах ЄС (Erasmus+, COSME, Creative Europe)	Підвищення іміджу агентства, розширення можливостей для інновацій	2025 - 2027 рр.
Удосконалення системи мотивації персоналу	Запровадження бонусів за виконання KPI, гнучких графіків, нематеріальних стимулів (відзнаки, навчальні поїздки)	Підвищення залученості працівників, зниження плинності кадрів	2025 - 2027 рр.
Екологічна та соціальна відповідальність	Розробка програми «Зелений туризм з Star Travel»; участь у благодійних і волонтерських ініціативах	Підвищення корпоративної репутації, залучення нових цільових аудиторій	2026 - 2027 рр.
Моніторинг результатів	Розробка щорічного звіту з ефективності управління, аналіз виконання цілей і KPI	Підвищення прозорості та контроль результатів удосконалення	2025 - 2027 рр.

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз та розроблена програма заходів щодо вдосконалення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel» підтверджують необхідність системного підходу до оптимізації управлінських, фінансових і маркетингових процесів у сучасних умовах функціонування туристичного бізнесу. Науково обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності можливе лише за умови інтеграції інноваційних управлінських інструментів, цифрових технологій та стратегічного планування, спрямованого на зміцнення конкурентних переваг туристичного агентства «Star Travel».

Встановлено, що впровадження розроблених заходів - зокрема, цифровізації бізнес-процесів, системи KPI, CRM-платформи, оптимізації фінансового контролю та професійного розвитку персоналу - дозволить забезпечити зростання продуктивності праці, збільшення обсягів реалізації туристичних послуг та приріст чистого прибутку на перспективу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному підході до формування програми управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel», що поєднує інструменти стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та соціально відповідального бізнесу. Практична значущість полягає в можливості адаптації запропонованої програми для інших туристичних підприємств України, які прагнуть підвищити свою стійкість, конкурентоспроможність і прибутковість в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, реалізація зазначених заходів сприятиме не лише покращенню внутрішньої ефективності управління туристичного агентства «Star Travel», але й формуванню сучасної моделі сталого розвитку підприємств туристичної сфери в Україні в цілому.

3.3 Економічна ефективність від запропонованих заходів

Для забезпечення подальшого розвитку доцільно зосередити увагу на основних заходах для туристичного агентства «Star Travel», а саме запровадити систематичні тренінги для персоналу, розширити спектр додаткових послуг та посилити маркетингову активність з метою стимулювання попиту на туристичні продукти. На основі проведеного аналізу в другому розділі щодо функціонування туристичного агентства «Star Travel» доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності:

1. Систематизація ведення соціальних мереж, рекомендуємо забезпечити регулярність публікацій у Instagram (2 - 3 рази на тиждень) та у Telegram (1 - 2 рази на тиждень), активізувати використання рілсів, відеооглядів, прямих ефірів та інтерактивних конкурсів. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня взаємодії з аудиторією та залученню нових клієнтів, а також формуванню лояльного споживацького середовища.

2. Модернізація веб-сайту туристичного агентства «Star Travel», а саме необхідно впровадити багатомовну версію ресурсу, додати розділ із відгуками клієнтів, інтерактивний контент, а також провести оптимізацію SEO для покращення видимості сайту в пошукових системах, що дозволить підвищити доступність інформації для потенційних туристів та зміцнити репутацію туристичного агентства «Star Travel» на цифровому ринку.

3. Розширення спектра туристичних продуктів туристичного агентства «Star Travel», рекомендуємо впровадити тематичні тури (гастрономічні, винні, фестивальні), еко- та агротуризм, подорожі по Україні, а також розвивати партнерські пакетні пропозиції «під ключ». Така диверсифікація туристичних продуктів забезпечить ширшу привабливість пропозицій для різних категорій туристів та сприятиме збільшенню доходів туристичного агентства «Star Travel».

4. Активно просувати бренд через співпрацю з блогерами та контент-канали YouTube і TikTok, що дозволить підвищити впізнаваність туристичного агентства «Star Travel» та створити позитивний імідж сучасного, динамічного туристичного бізнесу.

5. Підвищення клієнтської лояльності через впровадження бонусних програм, дисконтних карток та системи накопичувальних знижок для постійних туристів, що сприятиме стимулюванню повторних продажів та закріпленню стабільного клієнтського потоку.

Застосування зазначених заходів у комплексі забезпечить посилення цифрової та маркетингової присутності туристичного агентства «Star Travel», збільшення залученості клієнтів та сприятиме сталому розвитку бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища.

Програма заходів передбачає як короткострокові, так і середньострокові заходи, що забезпечує стабільне зростання прибутковості та стійкість туристичного агентства «Star Travel» на ринку туристичних послуг.

Як зазначено в табл. 3.8, реалізація програми заходів дозволить підвищити ефективність діяльності туристичного агентства «Star Travel» за рахунок збільшення доходів, оптимізації внутрішніх процесів та зростання частки постійних клієнтів. Загальні витрати на реалізацію програми складають 415 тис. грн., а очікуваний економічний ефект – 840 тис. грн., що підтверджує економічну доцільність інвестицій у розвиток туристичного агентства «Star Travel».

Інвестиції у навчання персоналу та маркетингові активності забезпечують найбільший вплив на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності туристичного агентства «Star Travel».

Проведений аналіз підтвердив економічну ефективність кожного заходу та програми в цілому, чиста приведена вартість (NPV) програми складає 409 тис. грн., що є позитивним результатом і підтверджує доцільність інвестування.

Таблиця 3.8 – Прогнозовані економічні показники програми заходів щодо удосконалення системи управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Заходи	Ціль	Витрати на реалізацію, тис. грн	Очікуваний грошовий потік (CF), тис. грн	Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	Індекс прибутковості (PI)	Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	Термін окупності (ТО), роки
Впровадження тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу	Підвищення професійного рівня та якості обслуговування	75	150	64	1,85	22	1,2
Розширення додаткових туристичних послуг (екскурсії, пакети «все включено»)	Збільшення продажів і середнього чеку	100	2550	145	2,05	25	1,3
Активна рекламна кампанія в соцмережах та локальних медіа	Залучення нових клієнтів, збільшення попиту	50	125	60,5	2,21	28	1,0
Автоматизація процесів бронювання та обліку	Скорочення витрат на адміністративні операції	150	225	92,5	1,62	20	1,8
Впровадження системи лояльності для постійних клієнтів	Підвищення частки постійних клієнтів та повторних продажів	40	90	47	2,18	26	0,9
Разом / середнє		415	840	409	1,98	24	1,4

Джерело: розроблено автором

Індекс прибутковості ($PI = 1,98$) свідчить про високий рівень окупності вкладень: кожна гривня інвестицій приносить 1,98 грн. доходу.

Внутрішня норма прибутковості ($IRR = 24\%$) перевищує нормативну ставку дисконту, що підтверджує фінансову привабливість програми заходів.

Термін окупності ($TO = 1,4$ року) є коротким, що забезпечує швидке повернення інвестицій та мінімізує ризики для туристичного агентства «Star Travel».

Найбільший вплив на економічний результат мають заходи розширення додаткових послуг та тренінги для персоналу, які сприяють одночасному збільшенню доходів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Реалізація програми заходів забезпечує стабільне зростання прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління туристичним агентством «Star Travel».

У результаті проведеного розроблення програми заходів щодо вдосконалення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel» встановлено, що системне впровадження організаційних, маркетингових, фінансових та інноваційних рішень сприятиме комплексному підвищенню результативності функціонування підприємства.

Запропоновані заходи орієнтовані на створення інтегрованої системи управління, яка базується на принципах стратегічного планування, цифровізації бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження аналітичних інструментів контролю. Реалізація програми забезпечить не лише зростання обсягів реалізації туристичних послуг, а й покращення основних фінансових показників - рентабельності, ліквідності та фондівіддачі.

Для подальшого зміцнення фінансової стійкості туристичного агентства «Star Travel» доцільно застосовувати комплекс заходів стратегічного та операційного характеру. По-перше, варто оптимізувати структуру власного та залученого капіталу, забезпечивши баланс між власними ресурсами та кредитними зобов'язаннями для підтримки фінансової гнучкості. По-друге, ефективне управління оборотними активами, зокрема дебіторською заборгованістю та грошовими потоками, дозволить збільшити ліквідність та прискорити обіг коштів.

Також доцільно розширювати спектр туристичних послуг і напрямків, що сприятиме збільшенню доходів та росту рентабельності. Важливим є впровадження системи контролю витрат і планування бюджету, що дозволить зменшити витратомісткість діяльності та підвищити чистий прибуток. Нарешті, стратегічні партнерства з туроператорами, авіакомпаніями та готельними мережами сприятимуть стабільності грошових потоків та зниженню ризиків фінансових втрат у кризових ситуаціях.

Застосування цих заходів забезпечить подальше зміцнення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку туристичного агентства «Star Travel».

Удосконалення системи управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel» дозволяє прогнозувати стале зростання основних фінансових показників у перспективі до 2027 року.

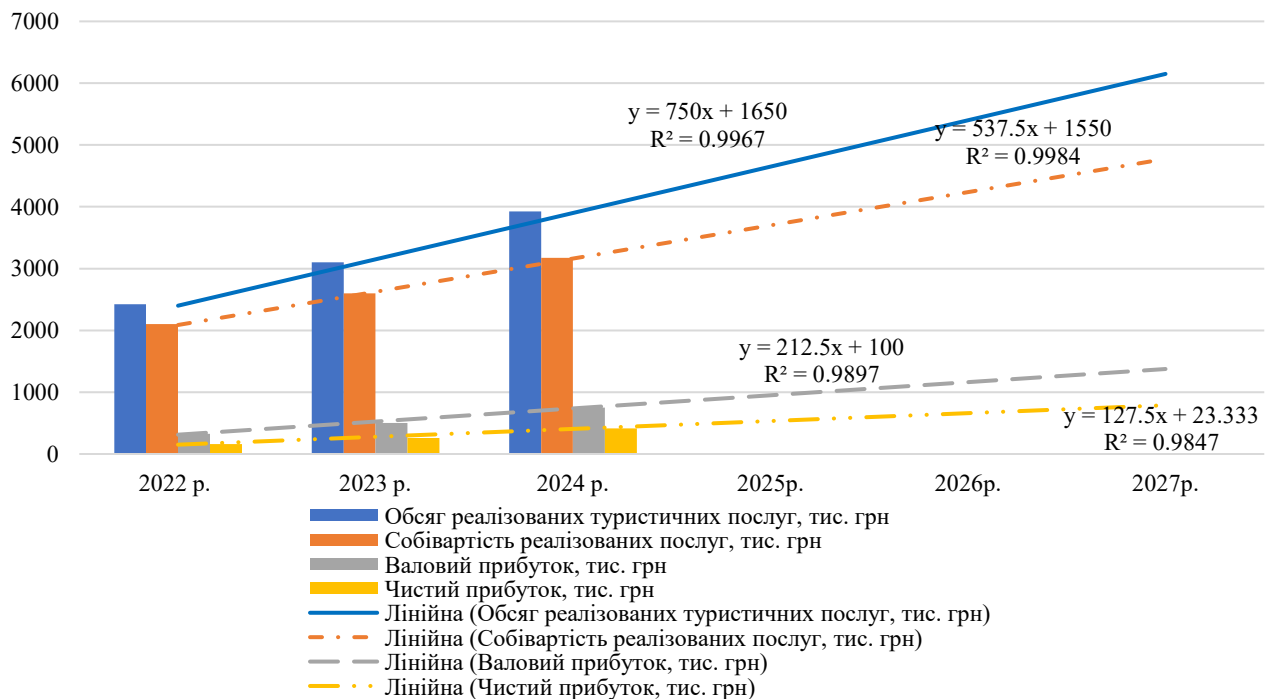


Рисунок 3.1 – Прогнозні економічні показники на основі лінійного трендового моделювання туристичного агентства «Star Travel»

Джерело: побудовано автором

Прогнозні розрахунки, отримані на основі лінійних трендових моделей, демонструють суттєве розширення масштабів операційної діяльності та зміцнення фінансової позиції туристичного агентства «Star Travel».

Таблиця 3.9 – Очікуваний економічний ефект діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	2027 р. (прогноз)	Відхилення 2027 р. до 2022 р., %
Обсяг реалізованих туристичних послуг, тис. грн	2425	3100	3925	4650	5400	6150	+153,7
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	2100	2600	3175	3700	4237,5	4775	+127,4
Валовий прибуток, тис. грн	325	500	750	950	1162,5	1375	+323,1
Чистий прибуток, тис. грн	160	260	415	533,3	660,8	788,3	+392,7
Рентабельність продажів, %	6,6	8,4	10,6	12,53	14,53	16,53	+150,5
Середньомісячна кількість клієнтів, осіб	85	110	145	173	203	233	+174,5
Частка постійних клієнтів, %	35	41	48	54,33	60,83	67,33	+92,4
Коефіцієнт оборотності активів, разів	1,6	1,7	1,8	1,9	2,0	2,1	+31,3
Поточні активи, тис. грн	500	600	700	800	900	1000	+100
Власний капітал, тис. грн	600	675	725	791,7	854,2	916,7	+52,8

Джерело: складено на основі даних фінансової звітності та розроблено автором

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників туристичного агентства «Star Travel» у 2022 - 2027 рр. свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів діяльності та підвищення результативності управління.

Передусім, обсяг реалізованих туристичних послуг у 2027 р. зросте на 153,7% порівняно з 2022 р., що вказує на ефективність маркетингової стратегії та посилення конкурентних позицій на ринку. Водночас собівартість послуг збільшується на 127,4 %, однак темпи її приросту є нижчими за темпи зростання доходів, що забезпечує позитивну динаміку валового та чистого прибутків. Так, валовий прибуток за прогнозом зросте у 4,23 рази, а чистий прибуток - у 4,9 рази, що свідчить про підвищення рентабельності господарської діяльності та оптимізацію витратних процесів.

Рентабельність продажів демонструє стабільну позитивну динаміку та зросте з 6,6 % у 2022 р. до 16,53 % у 2027 р. (+150,5 %), що відображає зростання ефективності використання ресурсів та покращення фінансових результатів.

Значне збільшення середньомісячної кількості клієнтів - на 174,5 % - свідчить про підвищення попиту на туристичні продукти туристичного агентства «Star Travel», а зростання частки постійних клієнтів (з 35 % до 67,33 %) підтверджує формування лояльної клієнтської бази та ефективність сервісної політики.

Поступове зростання коефіцієнта оборотності активів (з 1,6 до 2,1 разів) свідчить про покращення ділової активності туристичного агентства «Star Travel». Збільшення поточних активів на 100 % та власного капіталу на 52,8 % характеризує посилення фінансової стійкості та нарощення внутрішніх джерел фінансування.

Очікуваний економічний ефект від реалізації заходів з підвищення ефективності управління до 2027 року свідчить про реальну результативність управлінських рішень і створює основу для подальшого розвитку туристичного агентства «Star Travel», його інвестиційної привабливості та розширення частки на ринку туристичних послуг.

У сукупності отримані результати вказують на позитивні структурні зрушення у діяльності туристичного агентства «Star Travel», посилення його конкурентних переваг та зростання інноваційно-фінансового потенціалу. Прогнозована динаміка свідчить про здатність підприємства ефективно

адаптуватися до ринкових умов, забезпечувати високі темпи розвитку та формувати стійкі довгострокові тренди зростання.

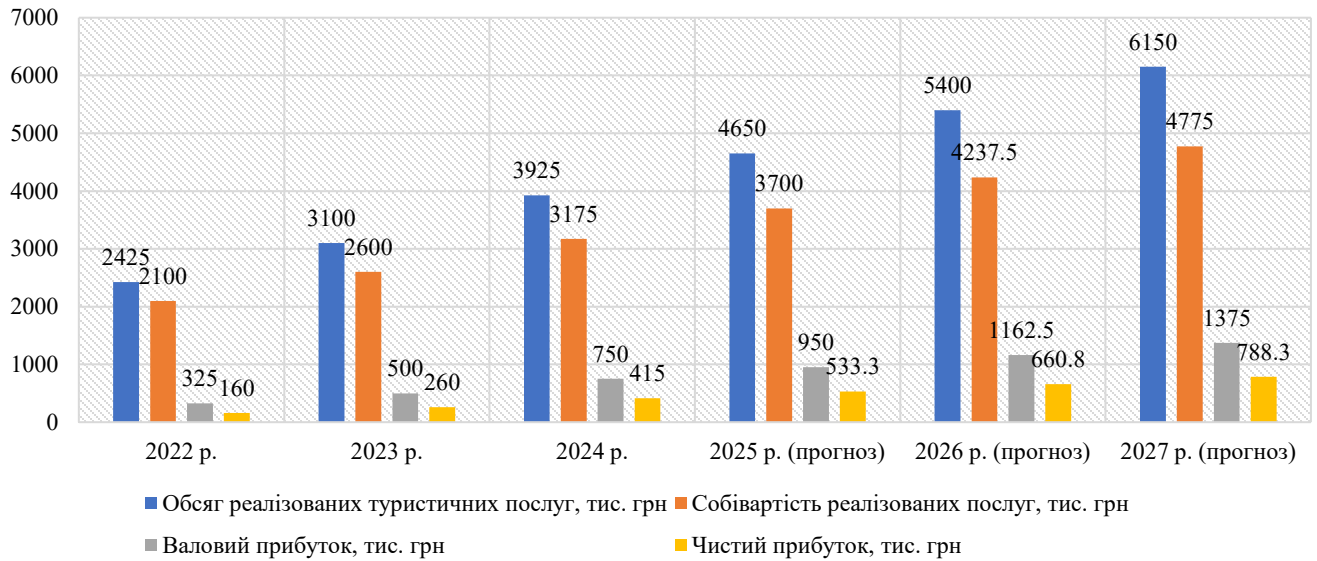


Рисунок 3.2 – Прогноз економічного ефекту за результатами удосконалення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel»

Джерело: розроблено автором

Проведені розрахунки очікуваного економічного ефекту від удосконалення управління ефективністю діяльності туристичного агентства «Star Travel» у 2022 - 2027 роках свідчать про стабільну позитивну динаміку основних показників. У результаті реалізації запропонованих управлінських рішень передбачається поступове зростання чистого прибутку з 160 тис. грн у 2022 р. до 788,3 тис. грн у 2027 р. Рентабельність діяльності протягом аналізованого періоду підвищується, що свідчить про ефективне використання ресурсів і підвищення фінансової стійкості підприємства.

Валові доходи демонструють тенденцію до зростання, що зумовлено активізацією маркетингової діяльності, розширенням туристичних продуктів і оптимізацією витрат. Збільшення продуктивності праці персоналу досягається завдяки впровадженню системи мотивації та професійних тренінгів.

Очікуваний сукупний економічний ефект від реалізації комплексу заходів підтверджує доцільність і ефективність їх. Водночас удосконалення системи управління дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичного агентства «Star Travel», зміцнити його позиції на національному туристичному ринку та створити підґрунтя для довгострокового сталого розвитку.

Реалізація програми є не лише інструментом оперативного підвищення ефективності діяльності, а й стратегічним чинником формування інноваційної моделі управління, що відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної галузі України

Таким чином, удосконалення системи управління ефективністю діяльності агентства «Star Travel» забезпечує синергійний економічний ефект, який полягає у зростанні прибутковості, підвищенні конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг і зміцненні стратегічних позицій підприємства в середньостроковій перспективі. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження інноваційних підходів до управління, орієнтованих на підвищення результативності та гнучкості бізнес-процесів.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності туристичного агентства «Star Travel» виявлено комплекс взаємопов'язаних стратегічних та організаційних нарядів, які мають прямий вплив на його результативність.

1. Інтеграція SWOT-аналізу у процес розробки стратегій розвитку дозволила систематично оцінити внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на діяльність туристичного агентства «Star Travel». Встановлено, що сильні сторони туристичного агентства «Star Travel» (широкий спектр туристичних продуктів, сформована база постійних клієнтів, налагоджена співпраця з туроператорами)

можна ефективно поєднати з ринковими можливостями (зростання попиту на індивідуальні та комплексні тури, розвиток онлайн-каналів продажу). Водночас слабкі сторони (обмежений штат, недостатній рівень маркетингового супроводу) та загрози зовнішнього середовища (економічна нестабільність, коливання валютних курсів, наслідки воєнного конфлікту) потребують стратегічного управління для мінімізації ризиків. Досліджено, що використання SWOT-аналізу як інструменту стратегічного планування дозволяє сформулювати пріоритетні напрями діяльності та обґрунтувати оптимальні управлінські рішення.

2. Розроблення комплексу заходів з підвищення ефективності діяльності продемонструвало, що впровадження систематичних тренінгів для персоналу забезпечує підвищення кваліфікації співробітників і, відповідно, покращення якості обслуговування клієнтів. Розширення спектра додаткових послуг (екскурсії, пакети «все включено») сприяє збільшенню середнього чеку та обсягів продажів. Активізація маркетингових заходів, зокрема в соціальних мережах та локальних медіа, дозволяє залучати нових клієнтів і стимулювати повторні продажі. Автоматизація процесів бронювання та обліку оптимізує внутрішні операції, скорочує адміністративні витрати та підвищує швидкість обробки замовлень. Впровадження системи лояльності для постійних клієнтів сприяє зростанню частки постійних клієнтів та збільшенню повторних продажів.

3. Економічна ефективність запропонованих заходів була підтверджена кількісними показниками. Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) показав позитивні значення для всіх заходів, що свідчить про їхню прибутковість. Індекс прибутковості ($PI > 1$) підтверджує економічну доцільність інвестицій у кожен напрямок. Внутрішня норма прибутковості (IRR), що перевищує ставку дисконту, демонструє високий потенціал доходності, а термін окупності (TO) для більшості заходів менше 1,5 року, що забезпечує швидке повернення вкладених ресурсів.

4. На основі проведеного аналізу встановлено, що впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти:

- зростання чистого доходу та прибутку туристичного агентства «Star Travel»;
- підвищення ефективності використання активів та капіталу;
- оптимізацію витрат та скорочення адміністративних операцій;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

Отже, застосування системного підходу, поєднання стратегічного аналізу, комплексного планування заходів та кількісної оцінки економічної ефективності дозволяє забезпечити стійке фінансове зростання, підвищити конкурентоспроможність і закласти основу для довгострокового розвитку туристичного агентства «Star Travel».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні напрями управління ефективністю діяльності туристичних підприємств, на прикладі туристичного агентства «Star Travel». Проведене дослідження дозволило сформулювати такі узагальнені висновки та практичні рекомендації.

1. Обґрунтовано сутність поняття «ефективність діяльності туристичного підприємства» як багатовимірного економічного явища, що поєднує фінансові, соціальні, організаційні, інноваційні та екологічні аспекти функціонування. Встановлено, що сучасні наукові підходи до управління ефективністю у сфері туризму ґрунтуються на принципах системності, адаптивності та інноваційності.

Систематизовано основні критерії оцінювання ефективності, серед яких:

- економічні (прибутковість, рентабельність, продуктивність праці);
- соціальні (якість сервісу, задоволеність клієнтів, створення робочих місць);
- організаційні (гнучкість управлінської структури, ефективність комунікацій);
- інноваційні (впровадження нових технологій і туристичних продуктів);
- екологічні (дотримання принципів сталого розвитку).

2. Розкрито систему факторів впливу на ефективність діяльності туристичних підприємств, серед яких визначено внутрішні (рівень кваліфікації персоналу, структура управління, якість обслуговування, інноваційний потенціал) та зовнішні (економічна кон'юнктура, державна політика, рівень конкуренції, стан інфраструктури, політична стабільність).

3. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику туристичного агентства «Star Travel», його фінансові результати, маркетингову активність та динаміку основних показників діяльності.

Встановлено, що підприємство має чітко структуровану організаційну систему управління, сформовану клієнтську базу, стабільні партнерські зв'язки з

українськими та міжнародними туроператорами, а також позитивну динаміку економічних результатів.

У період 2022 - 2024 рр.:

- виручка від реалізації туристичних послуг зросла з 2425 тис. грн. до 3925 тис. грн. (темп зростання 161,8 %);

- чистий прибуток збільшився з 160 тис. грн. до 415 тис. грн. (зростання на 159,4 %);

- частка постійних клієнтів збільшилась з 35 % до 48 %.

Наведенні результати підтверджують зростання ефективності фінансово-господарської діяльності та посилення лояльності клієнтів. Разом із тим, встановлено потребу у посиленні маркетингової діяльності - зокрема, створенні окремої маркетингової служби, активізації цифрового просування та SEO-оптимізації вебсайту. Виявлено, що нерегулярність публікацій у соціальних мережах, обмежена інтерактивність контенту та відсутність багатомовної версії сайту стримують зростання клієнтської бази.

4. Визначено стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства на основі проведеного SWOT-аналізу. Встановлено, що сильні сторони агентства (широкий асортимент турів, стабільна база клієнтів, партнерські зв'язки) можуть бути ефективно реалізовані завдяки використанню ринкових можливостей (зростання попиту на індивідуальні подорожі, розвиток онлайн-каналів продажу). Водночас слабкі сторони (відсутність повноцінного маркетингового відділу, обмежений персонал) і загрози зовнішнього середовища (економічна нестабільність, наслідки воєнних дій) вимагають стратегічного реагування.

5. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема:

- систематичні тренінги для персоналу з метою підвищення кваліфікації та покращення якості сервісу;

- модернізацію веб-сайту з упровадженням багатомовності, інтерактивних функцій і SEO-оптимізації;
- активізацію цифрового маркетингу через соціальні мережі (Instagram, Telegram, TikTok, YouTube);
- розширення спектра туристичних продуктів (вікенд-тури, гастрономічні та еконапрямки, внутрішній туризм);
- упровадження програм лояльності, дисконтних карток і бонусних систем для постійних клієнтів.

Розрахунки показали позитивні значення чистого дисконтованого доходу (NPV) та індексу прибутковості ($PI > 1$) для запропонованих заходів, що підтверджує їхню економічну доцільність. Високі показники внутрішньої норми прибутковості (IRR) і короткий термін окупності (до 1,5 року) засвідчують значний потенціал фінансового зростання після впровадження рекомендацій.

6. Ефективне управління діяльністю туристичного агентства «Star Travel» можливе лише за умови системного поєднання стратегічного планування, цифрової трансформації, маркетингових інновацій і кадрового розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти:

- зростання доходів і прибутковості підприємства;
- оптимізації витрат і підвищення продуктивності праці;
- зміцнення конкурентних позицій на ринку;
- підвищення лояльності клієнтів і розширення клієнтської бази;
- формування стійкої стратегії розвитку у післявоєнний період.

Таким чином, впровадження розроблених рекомендацій забезпечить підвищення ефективності управління туристичним агентством «Star Travel», сприятиме його стратегічній стійкості та конкурентоспроможності, а також створить умови для довгострокового економічного зростання і зміцнення позицій на національному та міжнародному туристичних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
2. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 875 p.
3. Cooper C. *Tourism: Principles and Practice*. 6th ed. London: Pearson Education, 2018. 736 p.
4. UNWTO. *International Recommendations for Tourism Statistics*. Madrid : World Tourism Organization, 2023.
5. VisitUkraine.Today. Туристичні перспективи України після війни: Огляд та аналіз. <https://visitukraine.today>
6. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Travel & Tourism Economic Impact 2024*. - London: WTTC, 2024. - 97 p.
7. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес; ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права. К.: Знання України, 2002. 352 с.
8. Алієва А. Ю. Формування стратегічних пріоритетів сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 44-51.
9. Анісімова Л. Удосконалення систем менеджменту якості в умовах глобалізації ринку. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. № 110. С. 30-37.
10. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677-681.

11. Архипова Л. М. Гранична місткість та сталий розвиток рекреаційної зони «Буковель». *Науково-технічний журнал*. 2014. № 2 (10). С. 93–100.
12. Белобородова М.В., Бессонова А.В. Ways of greening services in recreational facilities of Ukraine. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/68-2022>
13. Будя О. П., Вертелева О. В. Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2018. № 12. С. 213.
14. Герасименко В. І. Ефективність функціонування підприємств туристичної індустрії: теоретико-методичні засади. *Економіка і держава*. 2018. № 4. С. 62 - 67.
15. Головчук Ю.О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_628129__15
16. Горіна Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України. *Вісник Сумського державного університету*. 2019. № 2. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/VSU_Ekon/2019_2/10ggogiu.pdf
17. Державна служба статистики України. Туризм в Україні: Статистичний збірник. <https://www.ukrstat.gov.ua>
18. Державне агентство розвитку туризму України. Статистичні дані про розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні за 2023 р. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
19. Державне агентство України з туризму та курортів. URL: <http://www.tourism.gov.ua/ua/25020/27508/>.
20. Добрянська Н. А., Саркісян Г. О., Крупіца І. В., Нікіфорова С. І. Шляхи збільшення екотуристичних послуг на міжнародному туристичному ринку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 215 –

220. <http://ujae.org.ua/shlyahy-zbilshennya-ekoturystychnyh-poslug-na-mizhnarodnomu-turystychnomu-ryнку/>

21. Добрянська Н.А., Лебедева В.В., Курченко Д.С., Орел В.О. Організаційно-економічні механізми інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті міжнародного та регіонального управління. Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 74 – 80 <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3171/3390>

22. Добрянська, Н., Саркісян, Г., Крупіца, І., & Бирка, К. (2022). Аналіз міжнародного ринку еготуристичних послуг. *Food Industry Economics*, 14(1). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i1.2271>

23. Зорін І. В. Туристичне підприємництво: теорія і практика / І. В. Зорін. – Київ: Кондор, 2016. – 308 с.

24. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 334 с.

25. Коваль І. А. Сталий розвиток туризму: концепції та реалії впровадження // *Економіка і суспільство*. - 2023. - № 48. - С. 123 - 128.

26. Ковальчук К. Ф. Економіка і організація діяльності туристичних підприємств. Київ : Знання, 2006. 288 с.

27. Кузнецова С. В. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 12. С. 97 - 103.

28. Левковська Л., Чабан Р., Мунін Г. Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. *Економіка України*. 2013. № 12. С. 342.

29. Левченко І. В. Цифровізація туризму: виклики та можливості для України // *Цифрова економіка*. - 2024. - № 2. - С. 74 - 81.

30. Любіцева О. О. Управління туристичною діяльністю: навч. посіб. / О. О. Любіцева. – Київ: Альтерпрес, 2012. – 416 с.

31. Мальська М. П., Антонюк Н. В., та Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 661 с.

32. Матвійчук Л. Ю. Аналіз раціонального використання туристичних ресурсів України. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Сер.: Економіка*. 2011. Вип. 2(54). С. 145-150.

33. Матвійчук Л. Ю. Інституційні напрями раціонального використання туристичних ресурсів. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ : зб. наук. праць*. 2012. Вип.2. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/matvijchuk4.htm.

34. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Вплив війни на туристичну галузь України. 2023. <https://www.niss.gov.ua>

35. Нікітченко Ю. Сталий туризм: міжнародні практики та українські перспективи // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2021. - № 2. - С. 110 - 119.

36. Офіційний портал туристичної інформації України. Розвиток спортивного туризму в Україні: Аналітичний огляд. <https://www.ukraine.travel>

37. Охріменко А. С. Особливості функціонування рекреаційного комплексу в умовах сталого розвитку. *Регіональна економіка*. 2012. No 7. С. 15-32.

38. Про туризм: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 31, ст.241

39. Семенов В. Ф., Балджи М. Д., Мозгальова В. М. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності: монографія. Одеса: Optimum, 2008. 201 с.

40. Смаль В. В. Туристична індустрія: сучасні тенденції розвитку : монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 298 с.

41. Спеціалізований туризм [Текст] : навч. посіб. у 3-х ч. Ч. 1 / Н. А. Добрянська, С. Г. Ярмоменко, С. С. Шекера та ін. ; Одес. нац. технол. ун-т. — Одеса, 2024. — 160 с. <https://card-file.ontu.edu.ua/items/93c44311-7ec6-4a69-b40c-2f08c9ce4188>

42. Спеціалізований туризм [Текст] : навч. посіб. у 3-х ч. Ч. 2

/ Н. А. Добрянська, Ф. А. Трішин, І. С. Калмикова та ін. ; Одес. нац. технол. ун-т. - Одеса, 2024. - 254 с. <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b34f8a08-66d3-4a6f-93d5-a8cbc265d771/content>

43. Спеціалізований туризм [Текст] : навч. посіб. у 3-х ч. Ч. 3 / Н. А. Добрянська, Г. О. Саркісян, О. В. Шепелева та ін. ; Одес. нац. технол. ун-т. - Одеса, 2024. - 120 с. <https://card-file.ontu.edu.ua/items/01200a84-8b28-4ed3-9dbf-ed099047dbd5>

44. Степанова І. Г. Туристичні дестинації в умовах сталого розвитку: виклики та перспективи // Туризм і регіональний розвиток. - 2023. - № 1(12). - С. 59 - 65.

45. Татаринцева А.С., Олійник О.М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій. *Вісник ЗНУ*. 2018. № 1(9). С. 148- 153.

46. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.

47. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-schovidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>

48. У відпустку після перемоги. Як турбізнес виживає під час війни. *РБК Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/vidpustku-pislya-peremogi-kturbiznes-vizhivae-1663770271.html>

49. Українська Федерація туризму. 2020 URL: <http://www.uft.org.ua/>

50. Український туристичний клуб. 2022 URL: <http://www.utc.org.ua/>

51. Шепелева О.В., Саркісян Г.О., Добрянська Н. А. Комплексний аналіз потенціалу ревіталізації об'єктів Дніпропетровської області для розвитку туризму / *Географія та туризм*. 2024. Вип. 73, С. 9-17 <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2023.73.9-17>

52. Офіційний сайт. Туристичне агентство «Star Travel»: star-travel-agency.com star-travel-agency.com

53. Туристичне агентство «Star Travel». Instagram: [@star.travel.agency](https://www.instagram.com/startravelagency)

54. Шепелева О., Добрянська Н., Крупіца І., & Лагодієнко В. (2025). Роль соціальних мереж і блогів у формуванні сталих туристичних дестинацій та популяризації еногастрономічних атракцій в контексті екологічної свідомості та туристичної привабливості. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(2)), 345-357. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-53](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-53)
<https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2006>