

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан  
Економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
готельно-ресторанної справи та туризму

\_\_\_\_\_ Андрій МУЗИЧЕНКО  
(підпис)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

\_\_\_\_\_ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО  
(підпис)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «Сервісне управління міжнародного туристичного оператора»**

Спеціальність **242 «Туризм і рекреація»**

Освітня програма **«Міжнародний туризм»**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

**Гарант освітньої програми**  
к. е. н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Стефанія МОСІЮК**

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**  
д. е. н., професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

**Виконала**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Анна ПУСТОВІТ**

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**готельно-ресторанної справи та туризму**  
**д.е.н., професор \_\_\_\_\_ Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

*«22» листопада 2024 р.*

**ЗАВДАННЯ**  
**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**СТУДЕНТЦІ**

**Пустовіт Анні Володимирівні**

---

Спеціальність: 242 «Туризм і рекреація»

Освітня програма: «Міжнародний туристичний бізнес»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

**Тема магістерської кваліфікаційної роботи:** «Сервісне управління міжнародного туристичного оператора»

Затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» жовтня 2024 р. № 1942 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру до: 20.10.2025 р.

**Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:** законодавчі та нормативні акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, результати спостереження та діяльності міжнародного туристичного оператора.

**Об'єкт дослідження** – процес сервісного управління міжнародним туристичним операторам.

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до сервісного управління міжнародним туристичним операторам.

**Мета дослідження** – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад сервісного управління міжнародним туристичним операторам.

**Перелік завдань, які повинен виконати здобувач вищої освіти для досягнення поставленої мети:**

- провести аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел щодо визначення понять та сутності сервісного управління, специфіки роботи міжнародного туристичного оператора;
- розкрити особливості сервісного управління міжнародного туристичного оператора;
- визначитись з методичними підходами щодо сервісного управління міжнародного туристичного оператора;
- проаналізувати результати діяльності міжнародного туристичного оператора;
- оцінити якість надання туристичних послуг;
- дослідити вплив факторів на ефективність сервісного управління оператора;
- запропонувати основні напрями удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора;
- обґрунтувати результативність запропонованих заходів.

**Дата видачі завдання:** 22 листопада 2024

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**

**Завдання прийняв до  
виконання**

\_\_\_\_\_ **Анна ПУСТОВІТ**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ПІДГОТОВКИ ТА ЗАХИСТУ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Етапи підготовки та захисту магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки (фактично виконано)
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, підготовка завдання, складання плану, вступу, консультації з проведення дослідження	<i>1 листопада – 10 грудня 2024 р.</i>	виконано
2.	Підготовка першого розділу роботи	<i>11 грудня 2024 р.- 1 лютого 2025 р.</i>	виконано
3.	Підготовка другого розділу роботи	<i>2 лютого – 30 березня 2025 р.</i>	виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи	<i>1 квітня – 30 травня 2025 р.</i>	виконано
5.	Підготовка тез за результатами виконаної роботи	<i>до 30 червня 2025 р.</i>	виконано
6.	Підготовка висновків, списку використаних джерел та додатків. Оформлення роботи відповідно до встановлених вимог, передача на перевірку керівникові.	<i>до 1 вересня 2025 р.</i>	виконано
7.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника (консультанта)	<i>до 30 вересня 2025 р.</i>	виконано
8.	Перевірка роботи на академічний плагіат	<i>1-10 жовтня 2025 р.</i>	виконано
9.	Отримання відгуку керівника роботи	<i>11-15 жовтня 2025 р.</i>	виконано
10.	Отримання зовнішньої рецензії	<i>16-20 жовтня 2025 р.</i>	виконано
11.	Постерна презентація роботи	<i>21-25 жовтня 2025 р.</i>	виконано
12.	Подача роботи на кафедру	<i>16-30 жовтня 2025 р.</i>	виконано
13.	Підготовка доповіді і презентації.	<i>1-4 листопада 2025 р.</i>	виконано
14.	Допуск магістерської кваліфікаційної роботи до захисту завідувачем кафедри	<i>5 листопада 2025 р.</i>	виконано
15.	Захист роботи перед екзаменаційною комісією	<i>Відповідно до графіка</i>	виконано

## РЕФЕРАТ

*Пустовіт А.В.* «Сервісне управління міжнародного туристичного оператора» : магістр. робота : спец. 242 «Туризм і рекреація» / Анна Володимирівна Пустовіт; НУБіП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник Мельниченко С.В., д.е.н., проф. – Київ, 2025. – 106 с.

Магістерська робота присвячена дослідженню особливостей сервісного управління у сфері туристичних послуг та аналізу ефективності функціонування туристичного агентства «Дія.Тревел» як прикладу впровадження цифрових технологій у сучасному сервісному бізнесі. У роботі розглянуто теоретичні основи управління сервісними процесами, визначено роль цифрової трансформації у розвитку туристичної галузі та досліджено практичні аспекти застосування інноваційних технологій у діяльності туристичного агентства.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи сервісного управління, його сутність, принципи та ключові елементи. Проаналізовано підходи до класифікації бізнес-процесів у сфері туризму, визначено фактори, що впливають на якість обслуговування та конкурентоспроможність туристичних агентств. Також розкрито особливості цифрової економіки та її вплив на трансформацію моделей управління сервісами.

Другий розділ присвячено характеристиці туристичного агентства «Дія.Тревел». Описано його місію, організаційну структуру, напрями діяльності та основні послуги. Досліджено функціональні можливості мобільного додатку «Дія.Тревел» як інноваційного цифрового інструменту, що забезпечує клієнтів швидким доступом до туристичних послуг, бронювання, онлайн-консультацій та інформаційної підтримки. Здійснено оцінку його конкурентних переваг, серед яких — автоматизація процесів, високий рівень цифрової безпеки, зручний інтерфейс та ефективна комунікація з клієнтами.

У третьому розділі проведено аналітичне дослідження ефективності сервісного управління в агентстві «Дія.Тревел». Виконано SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні сторони (інноваційність, автоматизація процесів,

міжнародний досвід персоналу), слабкі сторони (залежність від ІТ-постачальників, обмежена кількість офлайн-офісів), а також можливості (розширення цифрових функцій, вихід на міжнародні ринки) та загрози (конкуренція, кіберризики). Запропоновано напрями вдосконалення сервісного управління, зокрема розвиток клієнтоорієнтованої стратегії, впровадження системи CRM, підвищення цифрової грамотності персоналу та удосконалення маркетингових інструментів просування.

У висновках узагальнено результати дослідження. Встановлено, що ефективне сервісне управління туристичного агентства в умовах цифровізації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Мобільний додаток «Дія.Тревел» виступає прикладом сучасного цифрового рішення, яке сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування клієнтів та формуванню позитивного іміджу України як інноваційно орієнтованої держави. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання туристичними агентствами для впровадження цифрових сервісів, підвищення ефективності управління та розвитку галузі в цілому. Магістерська робота має наукову, практичну та прикладну цінність, оскільки результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій цифрової трансформації у сфері туризму, вдосконалення управлінських підходів та підвищення якості сервісного обслуговування туристів.

**Ключові слова:** сервісне управління, туристичний оператор, мобільний додаток, цифрові інструменти, конкурентоспроможність, якість обслуговування.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ</b> .....	13
1.1. Сервісне управління: сутність та значення .....	13
1.2. Особливості сервісного управління міжнародного туристичного оператора .....	22
1.3. Методичні підходи до сервісного управління міжнародного туристичного оператора.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРВІСНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ДІЯ ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ</b> .....	37
2.1. Аналіз результатів діяльності туристичного оператора .....	37
2.2. Оцінка якості надання туристичних послуг .....	45
2.3. Дослідження впливу факторів на ефективність сервісного управління оператора.....	55
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СЕРВІСНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ДІЯ ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ</b> .....	63
3.1. Основні напрями удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора .....	63
3.2. Обґрунтування результативності запропонованих заходів .....	72
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	87
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b> .....	99

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку туристичної галузі спостерігається значне зростання конкуренції, зміна споживчих пріоритетів та підвищення вимог до якості обслуговування клієнтів. Туристичні оператори повинні не лише пропонувати конкурентоспроможні продукти та послуги, а й забезпечувати високий рівень сервісного обслуговування, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, репутацію компанії та її фінансові показники. Враховуючи це, особливо актуальним стає питання ефективного сервісного управління в діяльності туристичних операторів, що передбачає комплексне планування, організацію, контроль та вдосконалення процесів обслуговування.

Дослідження, присвячені сервісному управлінню, з'явилися у вітчизняній науковій літературі відносно недавно. Серед них можна виділити праці М. В. Радченка, А. А. Козлова, О. В. Зозульова, Т. О. Царьової та Ю. О. Гавриша, І. О. Піюренка та Я. Е. Андрющенка, М. С. Захарової, О. І. Угоднікової, Л. М. Суслікова та В. С. Дьордя, які розкривають специфіку організації та управління сервісною діяльністю, методологічні підходи до побудови сервісної стратегії, а також питання підвищення якості обслуговування клієнтів у різних сферах діяльності.

Зарубіжні науковці розпочали розробку даної проблематики раніше. Серед них слід відзначити роботи Т. Rostiashvili, М. Soselia, D. Podiashvili, В. Edvardsson, В. Tronvoll, V. Danivska та N. J. Klungseth, які досліджували еволюцію сервісного управління, його вплив на споживчий досвід, роль цифровізації та інноваційних технологій у сфері послуг. Крім того, важливе значення мають методичні підходи ITIL Version 3 (Service Strategy), що забезпечують системний підхід до управління сервісами та формування сервісної стратегії.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділяють сервісному управлінню в туристичній сфері. Так, М. М. Кривоберець, В. В. Джинджоян та співавт., Н. А. Дехтяр, С. О. Заїка та співавт. розкривають особливості

туроператорської діяльності, формування туристичного продукту, організацію обслуговування клієнтів та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні. Законодавче забезпечення цієї сфери, зокрема Закон України «Про туризм», визначає правові рамки та стандарти надання туристичних послуг.

Водночас питання сервісного управління туристичних операторів у вітчизняній та зарубіжній літературі досліджені частково, що зумовлює необхідність системного аналізу, узагальнення теоретичних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності сервісного обслуговування. Саме це обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад сервісного управління міжнародним туристичним операторам.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та значення сервісного управління;
- виявити особливості сервісного управління міжнародного туристичного оператора;
- узагальнити методичні підходи до сервісного управління міжнародного туристичного оператора;
- проаналізувати результати діяльності міжнародного туристичного оператора;
- оцінити якість надання туристичних послуг;
- дослідити вплив факторів на ефективність сервісного управління оператора;
- визначити основні напрями удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора
- обґрунтувати результативність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес сервісного управління міжнародним туристичним операторам.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до сервісного управління міжнародним туристичним операторам.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу діяльності міжнародного туристичного оператора. У роботі використано такі основні методи: системний аналіз та синтез для визначення взаємозв'язків між елементами сервісного управління; економіко-статистичний аналіз для оцінки фінансових та продуктивних показників компанії; графічні методи та візуалізацію для наочного представлення даних і процесів; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що впливають на сервісне управління; метод діаграми Ісікави (риб'ячої кістки) для ідентифікації проблемних зон і факторів впливу; порівняльний метод для оцінки ефективності сервісних технологій; анкетування клієнтів – для визначення рівня задоволеності туристів, оцінки компетентності персоналу та виявлення пріоритетів у розвитку сервісу; метод угруповань для класифікації напрямів удосконалення сервісного управління та визначення пріоритетів їх реалізації; Work Breakdown Structure – для планування та поетапного впровадження проекту удосконалення сервісного управління, забезпечення логічної послідовності робіт і контролю за використанням ресурсів. З метою обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів у роботі використано фінансово-аналітичні методи, що передбачають прогнозування витрат, оцінку грошових потоків і розрахунок основних показників ефективності проекту (NPV, IRR та ін).

Наукова новизна роботи полягає у системному дослідженні сервісного управління міжнародного туристичного оператора, що поєднує теоретичні положення сервісного менеджменту з практичним аналізом діяльності конкретного підприємства. Вперше запропоновано інтегрований підхід до удосконалення сервісного управління, який включає: автоматизацію процесів бронювання та управління заявками, використання онлайн-конструктора для індивідуалізації туристичних продуктів, персоналізацію сервісу та інтеграцію з глобальними і B2B-системами.

Практичне значення одержаних результатів. Результати магістерської роботи мають високу практичну цінність для удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Запропонований комплекс заходів дозволяє підвищити ефективність внутрішніх бізнес-процесів, скоротити час обробки замовлень, оптимізувати використання кадрових ресурсів та зміцнити партнерські зв'язки. Практичне застосування розробленої WBS-структури проєкту забезпечує поетапну реалізацію заходів, контроль за ресурсами та термінами. Результати дослідження можуть бути використані іншими туристичними операторами для оптимізації сервісного управління та впровадження інноваційних технологій у сфері туризму.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом опублікування одноосібних тез доповіді «Сервісне управління туристичним оператором» на IV Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти» (30 квітня-01 травня 2025 р.) (Додаток А).

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і трьох додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 15 таблиць та 10 рисунків. Перелік посилань включає 57 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ

### 1.1. Сервісне управління: сутність та значення

У сучасних умовах розвитку економіки та активізації ринкових відносин значно зростає роль сервісної діяльності підприємств, що вимагає ефективного управління процесами обслуговування споживачів. Сервісне управління стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, підвищення лояльності клієнтів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Історія становлення сервісного управління як наукової та практичної категорії нерозривно пов'язана з розвитком сервісної діяльності та концепції обслуговування споживачів. Перші згадки про необхідність організації обслуговування виникли ще у XVIII-XIX століттях у рамках теорій торгівлі та організації праці. Проте як окремий напрям управлінської науки сервісне управління почало формуватися лише в середині XX століття, коли розпочалося активне зростання сфери послуг, ускладнилися споживчі очікування та виникла потреба у нових підходах до управління клієнтським досвідом.

Передумови формування сервісного менеджменту як самостійного напрямку склалися у другій половині XX століття в умовах бурхливого розвитку сфери послуг. Це спричинило не лише кількісне зростання макроекономічних показників (за даними Світового банку, частка сфери послуг у ВВП світу зросла з 53 % у 1970 р. до 68 % у 2000 р.) [1, с. 130], але й якісні зміни, пов'язані із процесом сервісизації економіки [2, с. 43]. Під сервісизацією розуміють проникнення діяльності у сфері послуг у процес матеріального виробництва, що характеризується зростанням ролі інформаційних, наукових, маркетингових, фінансових та освітніх послуг, які сприяють підвищенню рівня життя та самореалізації людини [3].

Після Другої світової війни індустріалізовані країни зіткнулися зі стрімким

розвитком фінансових, транспортних, туристичних, комунальних та інших послуг. Це зумовило необхідність систематизації управлінських підходів для підвищення якості обслуговування, задоволення індивідуальних потреб клієнтів і створення додаткової цінності для споживача. У результаті відбулося зміщення предметної області менеджменту – дослідницький фокус перемістився на процеси, що відбуваються у сервісних системах, та на їх взаємодію із зовнішнім середовищем за допомогою нових інформаційно-комунікаційних технологій. Таким чином почали формуватися окремі сервісні наукові дисципліни.

Першою з них став сервісний маркетинг, який почав розвиватися у 1950-1960-х роках. У 1980-х роках узагальнення практичного досвіду найуспішніших сервісних компаній сприяло появі таких напрямів, як маркетинг відносин, дослідження сервісних операцій і, зрештою, формування сервісного менеджменту як комплексної управлінської концепції. Сам термін «сервісний менеджмент» (автор – Р. Норманн) увійшов до наукового та практичного обігу на початку 1980-х років спочатку у Швеції та Великій Британії [4, с. 32]. З часом він став загальноновизнаним і позначив принципову спрямованість управлінської діяльності на обслуговування та задоволення клієнтських потреб.

У 1980-1990-х роках розвиток сервісних наук набув системного характеру завдяки дослідженням фахівців Гарвардської школи бізнесу та Північної (Північноєвропейської) школи маркетингу. Представник першої – Р. Норманн – не лише запропонував сам термін, але й визначив предмет, об'єкт та ключові параметри сервісного менеджменту як наукової дисципліни. Учений виділив чотири основні аспекти змісту нової науки:

- 1) корисність, яку отримують клієнти разом із товаром або послугою, що оцінюється через взаємини та з урахуванням часу;
- 2) процес, за допомогою якого організація відтворює й забезпечує цю корисність або якість;
- 3) розвиток організації з метою досягнення більшої корисності та якості;
- 4) організаційна функція, завдяки якій досягається відповідність цілей і інтересів сторін [5].

Позицію Р. Норманна підтримав К. Гренроос, представник Північної школи маркетингу, який довів, що сервісний менеджмент як довгострокова клієнтоорієнтована стратегія може стати стійкою конкурентною перевагою компанії. Застосування сервісних принципів, на його думку, сприяє підвищенню зовнішньої ефективності організації та дозволяє уникнути так званої «управлінської пастки» зниження витрат і орієнтації лише на економію від масштабу [6].

На початку XXI століття проблематика сервісного менеджменту набула міждисциплінарного характеру. Дослідження у цій сфері почали поєднувати теорії корпоративної стратегії, бізнес-процесів, стратегічного управління, сервісних контрактів, менеджменту знань, людського капіталу, маркетингу електронного уряду та електронної комерції [7, 8]. У межах такого підходу сформувався ціннісно орієнтований напрям, який передбачає розгляд процесу створення вартості як системної взаємодії між виробниками, партнерами, постачальниками та споживачами. Відповідно до моделі, запропонованої Р. Норманном і Р. Раміресом, створення вартості є не лінійним процесом, а результатом спільної діяльності всіх учасників економічної взаємодії [9].

Таким чином, розвиток сервісного менеджменту пройшов шлях від інтуїтивних ідей організації обслуговування у XVIII-XIX століттях до сучасної системної наукової парадигми, що поєднує економічні, управлінські, психологічні та комунікаційні аспекти забезпечення ефективної взаємодії між підприємством і клієнтом.

Сервісна діяльність підприємства розглядається як сукупність дій, спрямованих на задоволення потреб споживачів, створення додаткової цінності для клієнтів та забезпечення якісного обслуговування. Різні дослідники трактують це поняття по-різному, враховуючи специфіку галузі, особливості взаємодії між підприємством і споживачем та роль сервісної діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

У табл. 1.1 наведено визначення поняття «сервісна діяльність», запропоновані різними науковцями та практиками.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «сервісна діяльність підприємства»

Автор, джерело	Зміст поняття «сервісна діяльність»
М. В. Радченко [10]	Сервісна діяльність – це активність людей, що вступають у специфічні взаємодії з реалізації суспільних, групових і індивідуальних послуг.
А. А. Козлов [11, с. 14]	Сервісна діяльність – це сектор економіки, який виробляє та пропонує послуги.
О. В. Зозульов, Т. О. Царьова, Ю. О. Гавриш [12, с. 128]	Сервісна діяльність – система забезпечення, що дозволяє споживачеві вибрати система забезпечення, яка дозволяє покупцеві вибрати для себе оптимальний варіант придбання та споживання технічно складного товару, економічно вигідно експлуатувати його протягом обумовленого терміну з огляду на інтереси споживача.
І. О. Піюренко, Я. Е. Андрющенко [13, с. 121]	Сервісна діяльність – це цілеспрямоване (адресне) задоволення потреб людини за допомогою послуг.
М. А. Захарова [14, с. 26]	Сервісна діяльність являє собою діяльність з надання послуг.

Джерело: складено на основі [10-14]

Як видно з наведених у табл. 1.1 визначень, науковці пропонують різноманітні підходи до розуміння сутності сервісної діяльності. Зокрема, одні дослідники наголошують на ролі сервісної діяльності як підприємницької активності, орієнтованої на задоволення потреб споживачів (М. В. Радченко [10]), інші акцентують увагу на важливості забезпечення економічної ефективності та оптимізації споживання продукції або послуг (О. В. Зозульов., Т. О. Царьова, Ю. О. Гавриш [12]). Деякі автори (І. О. Піюренко, Я. Е. Андрющенко [13]) підкреслюють цільову орієнтацію сервісної діяльності на задоволення потреб людини, що розширює розуміння її соціально-економічної значущості.

Варто також звернути увагу на те, що, за І. О. Піюренком та Я. Е. Андрющенком [13], об'єктом сервісної діяльності є процес задоволення потреб людини за допомогою сфери послуг, тоді як предметом сервісної діяльності виступає сукупність прикладних методів надання якісних послуг споживачу та формування ефективної системи сервісного супроводу послуги. Такий підхід дозволяє не лише розмежувати поняття об'єкта та предмета

сервісної діяльності, але й визначити її прикладну спрямованість.

Таким чином, сервісна діяльність підприємства розглядається як багатогранне явище, яке охоплює не лише процеси надання послуг, а й взаємодію з клієнтом, управління його очікуваннями та створення доданої цінності для споживача.

У зв'язку з багатозначністю терміна «сервісна діяльність» постає потреба у визначенні місця та ролі сервісного управління у загальній системі менеджменту підприємства. Сервісне управління (сервісний менеджмент) формується як відповідь на зростаючі потреби споживачів та високий рівень конкуренції на ринку послуг.

Розвиток теоретичних основ сервісного управління супроводжувався формуванням різноманітних наукових підходів до трактування його сутності та змісту. Деякі дослідники розглядають сервісне управління як складову загального менеджменту підприємства, що фокусується на організації процесів обслуговування, інші – як самостійну управлінську функцію, що інтегрує маркетинг, управління якістю, інновації та взаємодію з клієнтами.

Дослідження наукової літератури свідчить про те, що поняття «сервісне управління» та «сервісний менеджмент» часто вживаються як синоніми, хоча у деяких роботах вони розмежовуються залежно від підходу до управління сервісною діяльністю. Систематизація наукових підходів дозволяє виділити основні напрями трактування цих понять та визначити їх місце у загальній системі управління підприємством.

У табл. 1.2 представлено основні наукові підходи до трактування понять «сервісне управління» та «сервісний менеджмент», які дозволяють більш комплексно дослідити цю управлінську категорію та визначити її місце у системі управління підприємством.

Як видно з табл. 1.2, поняття «сервісне управління» та «сервісний менеджмент» тісно пов'язані між собою, проте мають певні відмінності у трактуванні. Так, поняття «сервісне управління» за В. Edvardsson, В. Tronvoll [17] розглядається як набір компетенцій, доступних акторам в

екосистемі, що забезпечують і реалізують створення цінності через сервіс.. У свою чергу, у ITIL Service Strategy [15] та у статті V. Danivska [16] наголошується на організаційних здібностях підприємства та оптимізації сервісних процесів, що забезпечують безперервне вдосконалення та підвищення ефективності обслуговування.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування сутності понять «сервісне управління» та «сервісний менеджмент»

Автор, джерело	Трактування сутності понять
<b>СЕРВІСНЕ УПРАВЛІННЯ – ...</b>	
ITIL Service Strategy [15]	«...це сукупність спеціалізованих організаційних здібностей, які забезпечують надання цінності клієнтам у формі послуг. Ці здібності реалізуються через функції та процеси, що охоплюють весь життєвий цикл послуг: від стратегії, проєктування, переходу, експлуатації до безперервного вдосконалення»
V. Danivska [16]	«...розглядається як дисципліна, що фокусується на оптимізації послуг, які надаються клієнтам, включаючи всі заходи, спрямовані на покращення якості обслуговування, ефективності процесів та задоволеності клієнтів. Це включає управління взаємодією з клієнтами, післяпродажним обслуговуванням та постійним вдосконаленням сервісних процесів»
V. Edvardsson, V. Tronvoll [17]	«...термін «сервіс» усе ще залишається заплутаним і багатограним, і відповідно таким є і термін «сервісне управління» – залежно від того, як розуміється сервіс, яким потрібно управляти. Сервіс слід розглядати як погляд на створення цінності, а не як окрему категорію ринкових пропозицій. Крім того, сервісне управління ґрунтується на системному розумінні створення цінності між акторами, які інтегрують ресурси та співпрацюють в екосистемах. Сервісне управління – це набір компетенцій, доступних акторам в екосистемі, що забезпечують і реалізують створення цінності через сервіс. Це визначення базується на розумінні сервісу як перспективи створення цінності, з акцентом на ключовій ролі акторів – індивідів, компаній та інших організацій, а також їх компетенцій у сфері надання послуг. Крім того, сервісне управління має фокусуватися на процесах, необхідних для створення цінності як для основного актора (наприклад, компанії), так і для інших зацікавлених сторін – клієнтів, співробітників, партнерів тощо»
<b>СЕРВІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – ЦЕ ...</b>	
Л. М. Сусліков, В. С. Дьордяй [18, с. 20]	«...це тотальний організаційний підхід, що робить якість послуги головною рушійною силою бізнес-діяльності сервісного підприємства»
О. І. Угоднікова [19]	«...це сучасна система управління сервісним підприємством побудована на засадах клієнтоорієнтованості та інноваційного підходу до забезпечення якості обслуговування, формування позитивного клієнтського досвіду та лояльності споживача»

Джерело: складено на основі [15-19]

Щодо «сервісного менеджменту», то у більшості визначень (О. І. Угоднікова [18], Л. М. Сусліков та ін. [19]) він розглядається як комплексна система управління сервісним підприємством, яка базується на клієнтоорієнтованому підході, управлінні якістю послуг та формуванні позитивного досвіду споживачів. Це дозволяє забезпечити не лише економічну вигідність сервісної діяльності, а й створювати конкурентні переваги підприємства.

Узагальнюючи наведені підходи, можна констатувати, що поняття «сервісне управління» та «сервісний менеджмент» у сучасній науковій літературі розглядаються як близькі за змістом, іноді синонімічні категорії, що відображають комплексну систему організації, планування, контролю і вдосконалення процесів надання послуг із орієнтацією на задоволення потреб споживача. Водночас, у деяких джерелах акцент робиться на різних аспектах цих термінів: «сервісне управління» частіше розглядається як філософія та стратегія управління, тоді як «сервісний менеджмент» – як сукупність практичних організаційних рішень і методів забезпечення якості обслуговування.

Для цілей даного дослідження доцільно розглядати ці поняття як синоніми, що дозволить комплексно підходити до аналізу і впровадження механізмів управління сервісною діяльністю підприємства. Такий підхід спрощує методологічну базу дослідження і водночас відповідає сучасним тенденціям у теорії і практиці менеджменту, де сервісне управління розглядається як цілісна система, спрямована на створення доданої цінності через високоякісне обслуговування.

Основні концептуальні положення, що відображають сутність сервісного управління, перелічено нижче.

1) Повна управлінська перспектива. Традиційні принципи менеджменту у дусі «наукового управління» значною мірою базуються на спеціалізації та поділі праці. Сервісний менеджмент ґрунтується на принципово іншому підході, який передбачає розгляд і розвиток внутрішньоорганізаційних і міжорганізаційних відносин. Командна робота, міжфункціональна співпраця,

міжорганізаційне партнерство та довгострокова перспектива – ось цінності, властиві цьому прикладному науковому напрямку. Визначення сервісного менеджменту та сервісної конкуренції передбачають, що не лише підприємства сфери послуг, а й усі типи організацій мають бути залучені до розгляду цієї проблеми. Згідно з концепцією сервісного управління, зовнішня ефективність є важливішою, ніж економія за рахунок скорочення витрат і масштабування діяльності.

2) Орієнтація на клієнта. Загальний висновок сервісного менеджменту – акцент на «ринковій економії», а не на економії від масштабів виробництва. Це означає, що конкурентні переваги та рентабельність досягаються завдяки більш тісній ринковій орієнтації, а не через великі масштаби виробництва і зниження витрат на одиницю товару чи послуги. Фокусування на клієнтові в дослідженнях послуг справило вирішальний вплив на загальний підхід до управління якістю. Орієнтація на клієнта – центральний аспект програм тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM). Внутрішній маркетинг спрямований на формування лояльності та залученості персоналу, тоді як традиційний і інтерактивний маркетинг забезпечують лояльність і задоволеність клієнтів (рис. 1.1).

3) Орієнтація на якість. Це положення також має вирішальне значення для сервісного управління. Раніше якість розглядалася як проблема внутрішньої виробничої ефективності у виробничому та операційному менеджменті. Маркетингові дослідження довели, що управління якістю має стати невід'ємною частиною сервісної теорії.

4) Довгострокова перспектива. Це поняття, часто використовуване в сервісному менеджменті, суттєво вплинуло й на маркетинг. Дослідження у сфері маркетингу послуг зробили очевидною важливість довгострокових відносин для досягнення цілей компаній (навіть на короткостроковому відрізку часу). Це підтверджує зростаючий інтерес до економіки відносин із клієнтами. Маркетинг відносин із клієнтами – новий підхід, який стає дедалі важливішим.



### Інтерактивний маркетинг

Рис. 1.1. Схема взаємодії внутрішнього, зовнішнього та інтерактивного маркетингу у сервісному менеджменті

Джерело: побудовано на основі [1, с. 132; 20, с. 14; 21, с. 204]

5) Системний підхід до управління. У межах сервісного управління такий підхід має кілька наслідків. Зокрема, у маркетингу – це необхідність ширшого розуміння терміна «продавець»: кожен працівник організації в тій чи іншій ситуації виступає продавцем послуг.

6) Фокусування на внутрішньому розвитку. Сервісний менеджмент має «внутрішній» об'єкт інтересу, в якому ключовими питаннями є розвиток персоналу та максимальна відповідність зобов'язань працівника цілям і стратегіям організації.

Нова концепція менеджменту має особливе значення для підприємств та організацій сфери послуг, діяльність яких безпосередньо орієнтована на клієнтів (споживачів) та суттєво залежить від їх запитів. Сутністю сервісного менеджме-

нту є інтеграція функцій управління сервісним підприємством – маркетингу, управління операціями, управління персоналом.

Важливо підкреслити, що сучасне сервісне управління включає такі ключові компоненти:

- організація взаємодії з клієнтом, що передбачає не лише безпосереднє обслуговування, а й моніторинг очікувань і задоволеності, персоналізацію сервісу та побудову довгострокових відносин;
- управління якістю послуг, яке базується на стандартах, методах контролю і постійному удосконаленні сервісних процесів;
- інновації у сфері послуг, що забезпечують адаптацію до змін ринку, нових технологій та потреб споживачів;
- підготовка та розвиток персоналу, оскільки сервісна діяльність є високо залежною від кваліфікації та мотивації працівників;
- ефективне використання ресурсів, що дозволяє оптимізувати витрати при збереженні або підвищенні рівня обслуговування.

Таким чином, сервісне управління є важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, яка забезпечує створення конкурентних переваг через максимальне задоволення потреб клієнтів і формування сталих відносин з ними.

## **1.2. Особливості сервісного управління міжнародного туристичного оператора**

Управління туристичним бізнесом – складний та комплексний процес, який вимагає впровадження сучасних управлінських технологій і сервісних підходів. У XXI столітті туризм став невід’ємною складовою соціально-економічного розвитку суспільства, що призводить до необхідності постійного вдосконалення методів управління підприємствами туристичної індустрії, особливо міжнародного масштабу.

У туристичній сфері виділяють чотири основні категорії учасників, які

формують економічні взаємовідносини [22]:

- 1) виробники туристичного продукту – туристичні оператори;
- 2) виконавці туристичних послуг – підприємства розміщення, харчування, транспорту, страхування, розваг;
- 3) роздрібні продавці – туристичні агенції;
- 4) споживачі – безпосередньо туристи.

Туристичний оператор – це суб'єкт господарювання, який, на підставі ліцензії, організовує, формує, координує і реалізує туристичний продукт, виконуючи функції посередника між виробниками послуг і кінцевим споживачем. Він є ключовою ланкою у ланцюгу туристичної індустрії, що відповідає за комплексний підхід до планування, розробки, просування та продажу туристичних послуг з комерційною метою.

Відповідно до Закону України «Про туризм», туристичний оператор – це юридична особа, діяльність якої виключно спрямована на створення, забезпечення і реалізацію туристичного продукту, надання туристичних послуг, а також посередницьку діяльність, що супроводжує основний туристичний продукт, за умови отримання відповідної ліцензії. Законодавчо передбачено, що туроператори є зареєстрованими юридичними особами, які не мають права займатися іншими видами діяльності, окрім визначених туристичною сферою [23].

Основні вимоги до туристичних операторів включають:

- обов'язкову юридичну реєстрацію відповідно до чинного законодавства;
- виключну спеціалізацію на організації туристичних продуктів і послуг;
- наявність офіційної ліцензії, що підтверджує право здійснювати туроператорську діяльність.

Міжнародний туристичний оператор виступає активним та провідним гравцем на світовому туристичному ринку. Він не лише формує туристичні пакети, а й встановлює стратегічні партнерства з різноманітними постачальниками послуг: готелями, транспортними компаніями,

страхувальними компаніями, розважальними та культурними закладами. Туроператор забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості, використовуючи довгострокові договори оренди та масові замовлення, що дозволяє йому отримувати значні знижки і стандартизувати продукт.

Важливою характеристикою діяльності туроператора є здатність до організації комплексного та послідовного туристичного маршруту, який відповідає очікуванням та потребам туристів, має чіткий графік та високий рівень сервісу. Це робить туроператора не лише організатором подорожей, але й гарантом якості та безпеки послуг для клієнтів.

Управління діяльністю міжнародного туристичного оператора має свої особливості, пов'язані з необхідністю врахування як внутрішніх ресурсів компанії, так і впливу зовнішніх чинників: регуляторних норм, міжнародних стандартів, динаміки світового туристичного ринку [24, 25]. Поглиблення регламентації туристичної діяльності з боку міжнародних організацій і постійні зміни в глобальному середовищі вимагають від туроператорів гнучкості, оперативності прийняття рішень та ефективного сервісного управління.

Менеджмент туроператорської діяльності можна розглядати як систему цілеспрямованих заходів і стратегічних рішень, спрямованих на оптимізацію процесів створення, просування та реалізації туристичних продуктів [26, с. 14]. Водночас важливою складовою є побудова ефективних взаємовідносин із різноманітними учасниками туристичного ринку – виробниками, посередниками та споживачами, що забезпечує сталий розвиток бізнесу і високу якість сервісу.

Сфера послуг у міжнародному туризмі, подібно до виробничої системи в промисловості, базується на ресурсах і операційних процесах, які в кінцевому результаті формують цінність для споживача у вигляді якісної туристичної послуги. Однак, на відміну від стандартного виробництва товарів, сервісне управління в туристичній галузі має низку унікальних характеристик, що зумовлені невіддільністю процесу надання послуги від її споживання та високим ступенем взаємодії між оператором і клієнтом.

Сервісний менеджмент у сфері міжнародного туризму ґрунтується на

тому, що цінність послуги визначається не фактом її надання, а рівнем задоволення клієнта у процесі користування нею. Матеріальний продукт (турпакет, переліт, проживання) виступає носієм комплексу нематеріальних елементів – комфорту, турботи, доброзичливості, які формують емоційний досвід туриста і визначають його лояльність до бренду.

Організаційна функція сервісного управління передбачає розроблення і прийняття управлінських рішень відповідно до клієнтоорієнтованої стратегії, забезпечення внутрішньої координації дій, управління якістю послуг, розвиток персоналу та формування організаційної культури, спрямованої на задоволення потреб клієнта. Тому сервісний менеджмент міжнародного туроператора охоплює цілу систему елементів, які формують інтегровану ринкову стратегію, спрямовану на створення стійкої конкурентної переваги.

#### 1) Сервісний продукт

Сервісний продукт у туризмі є багатокомпонентним і складається не лише з основного туристичного пакету (транспорт, проживання, екскурсії), а й з комплексу додаткових послуг – інформаційної підтримки, страхування, візової допомоги, організації дозвілля, після туристичного супроводу тощо [27, 28]. Менеджери мають поєднувати матеріальні та нематеріальні складові таким чином, щоб підвищити корисність для клієнта й забезпечити цілісність враження від подорожі.

Міжнародні туроператори дедалі частіше використовують модульний принцип формування туристичного продукту, який дає змогу адаптувати стандартні тури до індивідуальних уподобань споживачів. Такий підхід базується на гнучкому комбінуванні елементів (переліт, готель, трансфер, додаткові послуги), що дозволяє одночасно забезпечити персоналізацію і зберегти економічну ефективність.

Окрім цього, важливою тенденцією стає сервітизація туристичного продукту – перехід від продажу окремих послуг до надання комплексних рішень для відпочинку [28, 29]. Туроператор виступає не лише організатором подорожі, а й стратегічним консультантом у створенні позитивного клієнтського досвіду,

що сприяє довготривалій лояльності.

## 2) Місце, кіберпростір і час

У цифрову епоху ключовим фактором конкурентоспроможності туроператора є доступність сервісу у будь-якому місці та в будь-який час. Традиційні точки продажу доповнюються онлайн-каналами – корпоративними вебплатформами, мобільними застосунками, соціальними мережами та системами онлайн-бронювання [30, 31].

Такі канали забезпечують клієнтам зручність, оперативність і прозорість вибору, тоді як компаніям – зниження транзакційних витрат і можливість аналітичного відстеження поведінки споживачів. Кіберпростір стає новим сервісним середовищем, де клієнт взаємодіє з оператором у режимі реального часу.

Водночас часовий аспект у наданні туристичних послуг має вирішальне значення. Затримки у відповіді на запити, неузгодженість бронювань чи тривалі процедури можуть знизити рівень задоволеності клієнта. Тому в сервісному менеджменті міжнародного туроператора особлива увага приділяється оптимізації швидкості обслуговування, що досягається завдяки автоматизації процесів, інтеграції CRM-систем і використанню штучного інтелекту для персоналізованих пропозицій.

## 3) Процес

Процес створення та надання туристичного продукту охоплює низку етапів: планування маршруту, укладання договорів із постачальниками, бронювання, супровід клієнта в подорожі та після туристичний сервіс. Кожен із цих етапів є частиною сервісного ланцюга вартості, де результативність залежить від узгодженості дій усіх учасників.

Сервісний процес має бути чітко регламентованим, проте достатньо гнучким, щоб оперативно реагувати на зміни обставин – затримки рейсів, зміну умов проживання, запити клієнта. У цьому контексті ключову роль відіграє інтерактивність управління: сучасні туроператори застосовують цифрові платформи для контролю якості на всіх етапах обслуговування, що дозволяє

миттєво усувати недоліки й підвищувати рівень задоволеності туристів.

#### 4) Продуктивність і якість

Продуктивність у діяльності туроператора вимірюється не лише економічними показниками, а й ефективністю сервісних процесів. Завдання менеджменту полягає у досягненні оптимального співвідношення між витратами та результатом, не знижуючи рівня якості.

Якість у туризмі є багатовимірним поняттям і включає такі аспекти, як надійність, комфорт, своєчасність, безпека, професійна комунікація, емоційне задоволення [32]. Ключовим є те, що оцінює якість саме споживач, тому система управління якістю повинна бути клієнтоорієнтованою. Міжнародні компанії часто використовують стандарти ISO 9001 або системи Total Quality Management (TQM) для контролю й удосконалення сервісних процесів [33].

#### 5) Люди

Персонал у сфері туризму – це основний носій сервісної культури. Від його професіоналізму, емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та етичних норм залежить не лише імідж туроператора, а й рівень довіри клієнта.

Менеджмент персоналу передбачає не лише підбір кадрів, а й розвиток сервісних компетенцій через навчання, тренінги, участь у міжнародних програмах підвищення кваліфікації. У провідних туроператорів діють системи нематеріального стимулювання – програми визнання, рейтинги обслуговування, корпоративні стандарти клієнтського досвіду (Customer Experience Standards) [34].

#### б) Просування та комунікація

Просування туристичного продукту у сфері міжнародного туризму базується на інтегрованій маркетинговій комунікації, яка охоплює традиційні засоби реклами, цифрові медіа, соціальні платформи, email-маркетинг, блогінг і партнерські програми [35].

Комунікація має двонапрямний характер: вона не лише інформує споживача, а й створює з ним емоційний зв'язок. Туроператори дедалі частіше застосовують контент-маркетинг – публікацію історій клієнтів, фотозвітів,

влогів, що стимулює довіру та персоналізує бренд. Крім того, ефективна система зворотного зв'язку допомагає вдосконалювати сервіс і підвищує прозорість діяльності компанії [36, с. 10-11].

#### 7) Матеріальні ознаки якості

Матеріальні атрибути, які супроводжують туристичну послугу, виконують функцію візуального підтвердження якості. До них належать дизайн офісів, корпоративний стиль, брендова символіка, зовнішній вигляд працівників, оформлення документів, сувенірна продукція.

У міжнародних компаніях велика увага приділяється айдентиці бренду, адже візуальна послідовність підсилює довіру клієнтів і формує позитивне перше враження [37]. Водночас матеріальне середовище (інтер'єр офісу, рівень комфорту, технологічне оснащення) має відповідати очікуванням клієнтів і стандартам світового рівня.

#### 8) Ціна та інші витрати клієнта

Сучасні туроператори формують цінову політику з урахуванням не лише вартості туру, а й сумарних витрат клієнта – часових, емоційних, інформаційних. Зменшення цих витрат є складовою сервісної стратегії.

Гнучкі тарифи, системи динамічного ціноутворення, програми лояльності, знижки для постійних клієнтів та кешбек-сервіси сприяють підвищенню привабливості пропозицій. Окрім того, автоматизація процесів оплати та надання електронних чеків і квитанцій формують довіру й забезпечують зручність користування сервісом.

Ефективна ринкова стратегія в сервісному менеджменті міжнародного туроператора базується на інтеграції всіх перелічених елементів у єдину систему управління клієнтським досвідом. Для системного аналізу і подальшого впровадження ефективних управлінських рішень у діяльність міжнародного туристичного оператора доцільно застосувати модель сервісного управління, розроблену Л. М. Сусліковим та В. С. Дьордяєм. Ця модель охоплює п'ять взаємопов'язаних елементів: місію сервісного підприємства, визначення цільового сегмента ринку, концепцію обслуговування, політику підприємства та



ефективні системи контролю якості, здатні диференціювати вплив персоналу і поведінки клієнтів на кінцевий результат.

У підсумку варто підкреслити, що сервісне управління міжнародного туристичного оператора – це багаторівневий, інтегрований процес, який потребує комплексного підходу, орієнтації на клієнта та постійного впровадження інновацій у сфері організації туристичних послуг.

Мета сервісного управління у міжнародному туризмі полягає у досягненні прибутковості підприємства через оптимальне використання кадрового потенціалу і створення раціональної організації сервісного процесу, спрямованого на повне задоволення індивідуальних потреб туристів. Основними завданнями менеджменту є встановлення стратегічних цілей, організація взаємодії між співробітниками та клієнтами, забезпечення високої якості послуг, постійний розвиток персоналу, а також формування корпоративної культури, що підтримує стабільність і конкурентоспроможність оператора на міжнародному ринку.

Розглянута модель сервісного управління демонструє основні складові, які забезпечують ефективність діяльності підприємства у сфері послуг. Водночас специфіка міжнародного туристичного оператора додає низку особливостей до традиційних підходів менеджменту у сервісі, пов'язаних із міжнародною діяльністю, багатоманітністю клієнтських очікувань, культурними відмінностями, а також складністю координації ресурсів у різних країнах.

Міжнародний туристичний оператор функціонує в умовах глобального ринку, де надання послуг вимагає не лише високої якості та адаптації до індивідуальних потреб клієнтів, а й чіткої організації сервісного процесу з урахуванням особливостей міжнародного законодавства, мовних бар'єрів, а також різних часових зон і культурних контекстів. Це зумовлює потребу у застосуванні спеціалізованих методичних підходів до сервісного управління, які дозволяють ефективно управляти процесами обслуговування в міжнародній туристичній сфері.

### **1.3. Методичні підходи до сервісного управління міжнародного туристичного оператора**

Ефективне сервісне управління міжнародного туристичного оператора потребує інтеграції класичних принципів менеджменту послуг з урахуванням унікальних особливостей туристичної індустрії на світовому рівні. Основними методичними підходами в цій сфері є системний, клієнтоорієнтований та процесний підходи.

1) Системний підхід передбачає розгляд туристичного оператора як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів – від підбору постачальників туристичних послуг до організації продажу, маркетингу та післяпродажного обслуговування клієнтів у різних країнах. Управління системою базується на координації всіх цих елементів із метою досягнення стабільної якості і високої конкурентоспроможності.

2) Клієнтоорієнтований підхід у міжнародному туризмі набуває особливого значення через різноманіття очікувань і культурних відмінностей туристів. Це вимагає гнучкості у формуванні сервісної пропозиції, персоналізації послуг і забезпеченні комфортного комунікаційного простору для клієнтів з різних країн.

3) Процесний підхід полягає у чіткому визначенні і контролі основних бізнес-процесів оператора: від бронювання турів до надання допомоги під час поїздки. Це дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити ризики помилок і забезпечити безперервність і якість обслуговування.

Крім того, методики сервісного управління міжнародного туристичного оператора включають впровадження систем контролю якості, застосування сучасних інформаційних технологій, розвиток персоналу та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та задоволення клієнтів.

Вивчаючи сутність і ключові аспекти сервісного управління, доцільно звернутися до комплексного підходу, який враховує багатогранність та взаємозв'язок різних елементів цієї системи. У цьому контексті особливий

інтерес представляє тривимірна модель системи сервісного управління, яка дозволяє глибше зрозуміти структуру та функціонування процесів управління міжнародного туристичного оператора.

Дана модель розглядає сервісне управління як цілісну систему, що формується на перетині кількох ключових напрямів і включає стратегічні, організаційні та функціональні складові. Вона відображає не лише управління операційною діяльністю, але й пов'язує якість послуг, комунікаційні процеси, кадрові аспекти та маркетингові комунікації в єдине ціле.

Підсумовуючи, слід зазначити, що система сервісного управління інтегрує управління операційною діяльністю (сервісом), управління якістю послуг, сервісологію, комунікативний менеджмент, кадровий менеджмент, управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями, клієнтоорієнтоване управління та управління знаннями. Всі ці елементи складають цілісну основу, на якій базується процес ефективного сервісного управління.

Беручи до уваги різні наукові підходи та результати попередніх досліджень, можна сформуувати концептуальну структуру сервісного управління, яка надає можливість більш глибоко осмислити сутність цієї управлінської категорії.

Для опису цієї структури пропонується застосувати тривимірну систему координат, що дає змогу комплексно описати сутність сервісної діяльності як об'єкта управління (рис. 1.3).

Перший вимір пов'язаний із сутністю сервісного менеджменту, що визначається орієнтацією на якість сервісу – ключового чинника, який впливає на ефективність управління, зокрема у специфічних галузях, таких як міжнародний туризм. Для туристичного оператора якість послуг є вирішальним фактором, що впливає на лояльність клієнтів, репутацію компанії і конкурентоспроможність на глобальному ринку. Саме зосередження на якості послуг та процесі їх забезпечення стало фундаментом формування системи управління, що передбачає впровадження єдиних стандартів обслуговування, постійний моніторинг якості сервісу, а також оптимізацію взаємодії персоналу зі

споживачем в різних країнах і культурах. В умовах мультикультурного середовища це передбачає впровадження уніфікованих стандартів обслуговування, систематичний моніторинг якості та регулярну оптимізацію взаємодії персоналу з клієнтом, а також інтеграцію сучасних технологій – CRM-систем, чат-ботів і платформ для онлайн-бронювання – що забезпечують оперативну підтримку туристів і персоналізований підхід.



Рис. 1.3. Тривимірна структура системи сервісного управління

Джерело: побудовано на основі [15-17]

Другий вимір – це орієнтація на споживача, що означає всебічне врахування його сервісних потреб і очікувань. Для міжнародного туристичного оператора це особливо актуально, оскільки клієнтами є представники різних культур і ринків із різними уподобаннями, мовними особливостями і специфічними запитамі. Компанія повинна не лише розуміти сучасні тенденції розвитку клієнтських переваг, а й активно впливати на поведінку споживачів,

формуючи тим самим інноваційний та персоналізований сервісний продукт. Такий підхід забезпечує не просто задоволення, а й емоційну лояльність туристів.

Сучасні методичні підходи передбачають застосування Customer Journey Mapping (картування клієнтського шляху) та постійного моніторингу «rain points» (слабких місць у взаємодії клієнта з компанією), що дозволяє оперативно впроваджувати покращення та персоналізовані рішення. Важливим аспектом другого виміру є застосування концепції сервітизації туристичного продукту, коли окремі послуги інтегруються у комплексні рішення для відпочинку. Наприклад, замість стандартного туристичного пакета сучасні туроператори пропонують індивідуалізовані маршрути з урахуванням інтересів клієнта, додаткові сервіси (страхування, дозвілля, транспорт), цифрові сервіси супроводу та інформаційну підтримку на всіх етапах подорожі. Це не лише підвищує цінність продукту для споживача, а й створює основу для довгострокової лояльності та репутаційного зростання компанії. Наприклад, на основі аналізу бронювань та відгуків компанія може розробляти спеціальні пакети послуг для певних культурних груп або вікових сегментів. Важливим елементом є персоналізація комунікації, включно з мовною локалізацією та індивідуальними рекомендаціями, що створює глибший емоційний зв'язок між клієнтом і брендом.

Туристичні оператори, наприклад, Expedia та Booking.com, застосовують аналітику великих даних, щоб передбачати потреби клієнтів і розробляти персоналізовані пропозиції, враховуючи демографічні характеристики, історію бронювань і вподобання. Використання машинного навчання для аналізу патернів поведінки дозволяє створювати рекомендовані маршрути та пакети послуг, що підвищує рівень задоволеності та повторні продажі [38, 39, 40].

Третій вимір підкреслює необхідність відходу від традиційних підходів менеджменту, які базуються на поділі праці та спеціалізації, і впровадження нових принципів управління, орієнтованих на командну роботу, міжфункціональну взаємодію та партнерство. Для міжнародного туристичного

оператора це означає, що ефективне сервісне управління можливо лише за умови тісної координації між різними підрозділами: від відділу бронювання і логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів у напрямках. Особлива увага приділяється ролі контактного персоналу, який має бути не лише висококваліфікованим, а й мотивованим до надання високоякісного сервісу, здатним швидко реагувати на запити туристів та вирішувати виникаючі проблеми.

Вагомою складовою системи сервісного управління є формування у персоналу відповідних сервісних компетенцій, поведінкових навичок і комунікативних умінь. У міжнародному туризмі це передбачає не лише професійну підготовку, а й культурну адаптивність, володіння кількома мовами та навички міжкультурної комунікації. Це досягається через безперервне навчання та підвищення кваліфікації, особливо працівників, які безпосередньо контактують із клієнтами, таких як туристичні агенти, супроводжуючий персонал, менеджери з продажу. Впровадження принципів управління знаннями, зокрема створення інтерактивного навчального середовища, де персонал активно обмінюється досвідом і опановує нові знання, має вирішальне значення для підвищення якості сервісу і адаптації до змін на глобальному туристичному ринку.

Також третій вимір передбачає впровадження сучасних інформаційних систем ERP та CRM, що дозволяє інтегрувати внутрішні процеси компанії та забезпечити узгодженість роботи між різними підрозділами. Одночасно формується концепція командних центрів обслуговування клієнтів, де складні запити туристів обробляються у режимі реального часу, що значно підвищує оперативність і ефективність реакції на потреби клієнтів. Важливим аспектом є розвиток корпоративної культури, яка мотивує персонал, формує відчуття спільної відповідальності за результати роботи та підтримує високі стандарти сервісного обслуговування.

Крім того, сервіс виступає як інтегральна частина операційної діяльності міжнародного туристичного оператора, спрямованої на утримання клієнтів, а

також як складова інтегрованих маркетингових комунікацій, орієнтованих на залучення нових споживачів. Використання сучасних маркетингових каналів, включаючи соціальні мережі, блогерів і платформ для відгуків клієнтів, допомагає демонструвати високий рівень обслуговування та залучати нових клієнтів. Такий підхід застосовує, наприклад, компанія Air France, що використовує персоналізовані комунікації з пасажирами та системи лояльності для підвищення задоволеності та повторних продажів [41].

У цілому процес сервісного управління в діяльності міжнародного туристичного оператора розглядається як єдина система, що поєднує як сервісні системи, так і безпосередню сервісну діяльність, які є базовими складовими функціонування компанії в умовах мультикультурного та динамічного ринку.

Новим напрямком розвитку є інтеграція цифрових інструментів у сервісне управління, включно зі штучним інтелектом, чат-ботами для клієнтської підтримки та аналітичними системами прогнозування попиту. Такі технології дозволяють не лише автоматизувати частину процесів, але й підвищити персоналізацію сервісного продукту та оперативність реакції на потреби клієнтів у різних регіонах.

Отже, ефективне сервісне управління міжнародного туристичного оператора є багатогранною системою, яка вимагає постійного вдосконалення та адаптації до умов світового туристичного ринку. Важливою умовою його реалізації є поєднання стратегічних, організаційних та функціональних аспектів управління, що забезпечують комплексний підхід до розвитку сервісної діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРВІСНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ДІЯ ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ

### 2.1. Аналіз результатів діяльності туристичного оператора

Базою проведення емпіричного дослідження обрано міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ».

Повна назва підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Скорочена назва ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна (недержавна).

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІЯ ТРЕВЕЛ» створено відповідно до положень Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», а також інших чинних нормативно-правових актів у сфері підприємництва та туризму.

Підприємство має статус юридичної особи, що підтверджується реєстрацією у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Воно володіє самостійним балансом, печаткою, банківськими рахунками та необхідними реквізитами для здійснення фінансово-господарської діяльності.

Основний вид діяльності туристичної компанії «ДІЯ ТРЕВЕЛ» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності: діяльність туристичних операторів (КВЕД 79.12). Інші види діяльності: діяльність туристичних агентств (КВЕД 79.11); надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність (КВЕД 79.90).

Підприємство було засноване 12 квітня 2016 року, що підтверджується відповідними реєстраційними документами. У Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців воно зареєстроване під кодом ЄДРПОУ 40417771. Розмір статутного капіталу товариства становить 10 тис. грн, що відповідає вимогам чинного законодавства щодо формування фінансової

бази для початкової діяльності підприємства. Керівництво компанією здійснює Кривенко Микола Миколайович, який, згідно зі статутними документами, виступає директором та несе відповідальність за організацію і результати господарської діяльності. Юридична та фактична адреса розташування підприємства збігаються: 01030, м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, будинок 16-22, офіс 104.

Логотип ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Логотип міжнародного туристичного оператора «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Джерело: [42]

ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» успішно функціонує на українському туристичному ринку понад 9 років. Початок діяльності компанії припадає на 2016 рік, коли в Києві було відкрито головний офіс. За цей час підприємство зуміло сформувати стійкі позиції на внутрішньому ринку, вибудувати партнерські відносини з провідними закордонними туроператорами та напрацювати базу постійних клієнтів.

Девіз компанії – «Професіоналізм і любов до туризму» [43], що підкреслює орієнтацію міжнародного туристичного оператора на високу якість обслуговування та клієнтоорієнтований підхід.

ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» позиціонує себе як туроператор корпоративного та індивідуального туризму, пропонуючи клієнтам широкий спектр туристичних продуктів:

- автобусні екскурсійні тури країнами Європи;

- організація відпочинку в туристичних регіонах світу (Єгипет, Туреччина, ОАЕ, Іспанія, Італія, Франція, Хорватія тощо);
- дитячий та молодіжний відпочинок;
- організація бізнес-турів та корпоративних заходів (MICE-туризм);
- бронювання готелів, авіаквитків та супутніх послуг.

Стратегічні цілі міжнародного туристичного оператора «ДІЯ ТРЕВЕЛ» полягають у:

- 1) розширенні географії пропозицій туристичних продуктів;
- 2) підвищенні конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках;
- 3) впровадженні сучасних цифрових технологій у процес обслуговування клієнтів (онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи);
- 4) розвитку партнерських відносин із готельними мережами та транспортними компаніями;
- 5) формуванні позитивного іміджу України як країни, що розвиває якісний туристичний бізнес.

З огляду на зазначені напрями діяльності та стратегічні орієнтири, можна констатувати, що ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» дотримується комплексного підходу до організації туристичних послуг. Компанія приділяє значну увагу диверсифікації туристичних продуктів, що дає змогу охоплювати різні сегменти споживачів – від сімейних туристів і молоді до представників бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з сезонними коливаннями попиту, та забезпечує відносну фінансову стабільність.

Важливим аспектом діяльності є акцент на використанні сучасних цифрових технологій. Застосування систем онлайн-бронювання, спеціалізованих CRM-платформ та мобільних додатків сприяє не лише оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а й підвищенню рівня зручності для клієнтів. Це відповідає сучасним світовим тенденціям у сфері туризму, де цифровізація стала ключовим фактором конкурентоспроможності.

Компанія активно розвиває міжнародне співробітництво. Партнерські

відносини з провідними готельними мережами, авіакомпаніями та закордонними туроператорами створюють умови для формування вигідних комплексних пропозицій. У свою чергу, це дає змогу розширювати географію туристичних маршрутів, пропонувати гнучкі умови для клієнтів та підвищувати якість наданих послуг.

Особливої уваги заслуговує орієнтація компанії на корпоративний туризм, який в умовах зростання ділової активності набуває дедалі більшої популярності. Організація бізнес-поїздок, конференцій, семінарів та корпоративних заходів формує стабільний сегмент клієнтської бази, що є менш залежним від сезонних чинників.

Водночас важливим напрямом діяльності залишається робота із сегментом сімейного, дитячого та молодіжного туризму. Розвиток цього напрямку має не лише комерційне, а й соціальне значення, оскільки сприяє формуванню культури подорожей серед молоді та підтримує традиції сімейного відпочинку.

Таким чином, діяльність ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» можна охарактеризувати як таку, що поєднує класичні інструменти туристичного бізнесу із сучасними підходами до організації клієнтського сервісу та маркетингових стратегій. Це дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції на ринку та формувати позитивний імідж не лише власного бренду, а й української туристичної індустрії загалом.

ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» діє на основі Статуту, який визначає правові, організаційні та економічні засади функціонування підприємства. Вищим органом управління товариства є Збори засновників, які приймають ключові рішення щодо діяльності компанії, затверджують фінансові результати, вносять зміни до Статуту, визначають стратегічні напрями розвитку. Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства функціонує Ревізійна комісія.

Апарат управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» є компактним і включає директора, менеджера та бухгалтера. Незважаючи на невелику чисельність персоналу, працівники мають необхідну кваліфікацію для здійснення

туристичної діяльності, що забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів і ефективну організацію внутрішніх бізнес-процесів.

У туристичного оператора «ДІЯ ТРЕВЕЛ» функціонує лінійно-функціональна структура управління, яка передбачає чітке підпорядкування менеджера та бухгалтера директору, а також наявність вищого органу управління – зборів засновників і контролюючого органу – ревізійної комісії. Така структура поєднує простоту лінійної моделі та функціональність спеціалізованих посад, забезпечуючи оперативність прийняття рішень і персональну відповідальність кожного працівника за виконання своїх обов'язків.

Директор здійснює загальне керівництво компанією, визначає стратегічні напрями розвитку, веде переговори з партнерами, укладає договори та контролює фінансово-господарську діяльність. Менеджер виконує операційні завдання: організацію та продаж туристичних продуктів, консультування клієнтів, бронювання послуг, супровід документації. У періоди високого туристичного сезону менеджер може виконувати додаткові функції, пов'язані з оформленням візової документації та логістичною підтримкою, що свідчить про універсальність його підготовки. Бухгалтер відповідає за ведення фінансової звітності, облік доходів і витрат, податкову звітність та взаємодію з контролюючими органами.

Таким чином, організаційна структура міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» включає необхідні елементи корпоративного управління, забезпечує ефективну координацію роботи персоналу, контроль за фінансовою діяльністю та гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

При аналізі результатів діяльності міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» доцільним є розрахунок і дослідження ключових показників обсягу пропозиції та реалізації туристичних послуг. Такий аналіз дозволяє оцінити масштаб і структуру наданих послуг, визначити динаміку розвитку підприємства, а також виявити основні тенденції та пріоритетні напрями діяльності на ринку туристичних послуг.

Для систематизації та візуалізації отриманих даних доцільно використати табл. 2.1, яка відображає динаміку основних показників обсягу наданих послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» за кілька років. Це дозволяє оцінити кількісні та фінансові результати діяльності компанії, структуру клієнтської бази за різними категоріями туристів, а також ефективність використання ресурсів підприємства у формуванні туристичного продукту.

Аналіз даних, представлених у табл. 2.1, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо розвитку та ефективності діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.1

## Динаміка основних показників обсягу наданих послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення 2024 до 2022 (±)	Темп приросту 2024 до 2022 (%)
	2022	2023	2024		
Кількість обслугованих туристів, осіб, у тому числі за видами:	214	365	688	474	221
іноземних туристів	23	41	73	50	217
іноземних туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення	10	14	29	19	190
туристів, які виїжджали за кордон	124	208	398	274	221
туристів, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення	22	33	57	35	159
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	67	116	217	150	224
Кількість туро-днів, наданих туристам	1026	1848	3746	2720	265
Кількість екскурсантів	134	257	515	381	284
Обсяг наданих туристичних послуг (тис. грн.), у тому числі:	255	450,4	956,5	701,5	275
іноземним туристам	46	83,5	152	106	230
туристам, які виїжджали за кордон України	165	293	628,5	463,5	281
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3	3	2	-1	-33
Продуктивність праці, тис. грн./особа	85,0	150,1	478,3	393,3	463
Продуктивність праці, туристів/особа	71	122	344	273	382

Джерело: складено і розраховано на основі [44]

Загальна кількість обслугованих туристів за цей період зросла з 214 осіб у 2022 році до 688 осіб у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 474 туристи та відносному приросту 221 %. Зростання кількості обслугованих іноземних туристів є більш помірним – від 23 до 73 осіб (приріст 50 осіб, або 217 %), при цьому значно збільшилася частка туристів, обслугованих без поселення в закладах розміщення, що свідчить про підвищену гнучкість компанії у наданні послуг та розширення сегменту короткострокових турів.

Динаміка туристів, які виїжджали за кордон, свідчить про стабільне зростання попиту на закордонні поїздки: від 124 осіб у 2022 році до 398 осіб у 2024 році, що становить 221 % приросту. Подібна тенденція спостерігається й для внутрішнього туризму, де кількість туристів зросла з 67 до 217 осіб (224 %). Кількість наданих туро-днів збільшилася більш ніж удвічі – з 1026 до 3746, що відображає інтенсивне використання туристичних ресурсів та розширення тривалості туристичних програм.

Зростання кількості екскурсантів з 134 до 515 осіб (приріст 284 %) також свідчить про розширення спектру туристичних послуг та підвищення активності у сегменті коротких культурно-ознайомчих програм.

Фінансові показники компанії демонструють пропорційне збільшення обсягу наданих послуг: загальний дохід виріс з 255,0 тис. грн у 2022 році до 956,5 тис. грн у 2024 році (приріст 275 %), зокрема доходи від обслуговування іноземних туристів збільшилися на 230 %, а від туристів, які виїжджали за кордон України – на 281 %. Це свідчить про підвищення фінансової ефективності діяльності та оптимізацію тарифної політики компанії.

Середньооблікова кількість працівників за період зменшилася з 3 до 2 осіб, що, разом із одночасним зростанням обсягів наданих послуг, призвело до значного збільшення продуктивності праці: у грошовому вираженні вона зросла з 85,0 тис. грн на одного працівника до 478,3 тис. грн (приріст 463 %), а у числі обслугованих туристів – з 71 до 344 туристів на одного працівник (382 %). Це свідчить про високу ефективність організації роботи та оптимізацію кадрових ресурсів підприємства.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» доцільно провести аналіз його фінансових результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Основні показники діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Найменування показника	Один. виміру	Рік			Відхилення 2024 до 2022	
		2022	2023	2024	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Чистий дохід (виручка)	тис. грн.	255	450,4	956,5	701,5	275,1
Собівартість	тис. грн.	231,9	464,6	910,7	678,8	292,7
Собівартість у % до виручки	%	90,9	103,2	95,2	4,3	–
Валовий прибуток	тис. грн.	23,1	-14,2	45,8	22,7	98,3
Інші операційні доходи	тис. грн.	0	13,7	0,6	0,6	–
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	23,1	-0,5	46,4	23,3	100,9
Податок на прибуток	тис. грн.	3,8	0	8,4	4,6	121,1
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток / збиток	тис. грн.	19,3	-0,5	38	18,7	96,9
Рентабельність діяльності	%	7,6	-0,1	4,0	-3,6	–

Джерело: складено і розраховано на основі [44]

Аналіз табл. 2.2 показує, що протягом трьох років діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» спостерігається значне зростання обсягу реалізованих послуг та відповідного чистого доходу. Показник собівартості демонструє певну динаміку збільшення, що відображає розширення діяльності компанії та підвищення витрат на обслуговування клієнтів, при цьому валовий прибуток у 2024 році перевищив аналогічний показник 2022 року майже вдвічі, свідчаючи про підвищення ефективності фінансової діяльності.

Зростання чистого прибутку та позитивна рентабельність у 2024 році свідчать про стабілізацію фінансового стану компанії, незважаючи на тимчасове зниження прибутковості у 2023 році, що пов'язано з підвищенням собівартості та додатковими операційними витратами. Отримані дані дозволяють зробити

висновок про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення ефективності управління ресурсами.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» забезпечує стійке зростання обсягу туристичних послуг, підвищує ефективність використання кадрового потенціалу та розширює спектр надаваних туристичних продуктів, що дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.

## **2.2. Оцінка якості надання туристичних послуг**

Якість туристичних послуг є визначальним чинником конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах динамічного розвитку світового ринку подорожей. У сучасних умовах зростання вимог споживачів, цифровізації процесів бронювання та посилення конкуренції між операторами якість сервісу стає не лише показником професійної діяльності компанії, а й важливим елементом її стратегічної переваги. Саме тому системна оцінка якості надання послуг розглядається як ключовий інструмент управління ефективністю діяльності підприємства та формування його репутації на ринку.

Якість туристичної послуги має комплексний характер, адже поєднує як матеріальні, так і нематеріальні складові – рівень комфорту, доступність інформації, професіоналізм персоналу, оперативність реагування на потреби клієнта, надійність партнерів і відповідність очікувань споживача фактичним умовам подорожі. Водночас оцінювання якості передбачає не лише фіксацію фактичного стану обслуговування, але й визначення резервів підвищення ефективності сервісного управління.

В міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» оцінка якості надання послуг ґрунтується на інтегрованому підході, який охоплює всі етапи взаємодії з клієнтами – від моменту першого звернення до етапу післяпродажного супроводу. Компанія приділяє особливу увагу побудові

довготривалих відносин із туристами, забезпеченню високого рівня персоналізації обслуговування та впровадженню інноваційних технологій у комунікаційні процеси.

Одним із ключових аспектів забезпечення якості є професіоналізм персоналу. Працівники компанії проходять спеціалізовані тренінги, спрямовані на вдосконалення навичок комунікації, вивчення потреб клієнтів та ефективне використання CRM-систем для управління взаємовідносинами із замовниками. Це дозволяє не лише підвищити рівень сервісу, але й зменшити ризик помилок при бронюванні, забезпечити точність обробки заявок і дотримання строків виконання зобов'язань.

Організація процесу надання послуг у ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» передбачає чітку послідовність етапів – від планування туристичного продукту до його реалізації та контролю якості виконання. При цьому компанія діє відповідно до міжнародних стандартів обслуговування, що передбачають наявність прозорої системи взаємодії з постачальниками та клієнтами.

У процесі формування туристичних продуктів ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» співпрацює з перевіреними постачальниками – авіакомпаніями, готелями, транспортними підприємствами, страховими організаціями та екскурсійними бюро. Вибір партнерів базується на комплексній оцінці таких показників, як стабільність роботи, відповідність міжнародним стандартам, цінова політика, гнучкість у взаємодії та репутаційна надійність. Такий підхід дає змогу мінімізувати ризики неякісного виконання послуг та підтримувати високий рівень задоволеності туристів.

Система збуту туристичних продуктів поєднує прямі та опосередковані канали реалізації. Прямі канали охоплюють консультації клієнтів в офісі компанії, онлайн-бронювання через корпоративний сайт та взаємодію через соціальні мережі. Опосередковані канали представлені агентською мережею, партнери якої отримують право реалізовувати тури компанії на основі агентських договорів. Для підтримки стабільної якості обслуговування агентам надаються методичні матеріали, стандартизовані інструкції, маркетингові

ресурси та консультаційна підтримка.

Важливу роль у забезпеченні якості туристичних послуг відіграє багаторівнева система контролю, яка включає три взаємопов'язані етапи.

По-перше, попередній контроль передбачає перевірку достовірності документів, правильності оформлення маршрутів, відповідності умов договорів та наявності страхових полісів.

По-друге, поточний контроль здійснюється під час реалізації туру і полягає в моніторингу задоволеності клієнтів, оперативному вирішенні організаційних питань, реагуванні на можливі зміни маршруту або графіку.

По-третє, заключний контроль охоплює етап після завершення поїздки, коли проводиться опитування клієнтів щодо якості послуг, роботи персоналу, дотримання заявлених стандартів і загальної задоволеності подорожжю.

Для збору зворотного зв'язку ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» застосовує комбіновані методи – електронні анкети, телефонні інтерв'ю, онлайн-опитування та аналіз відгуків у соціальних мережах. Отримані результати систематизуються і використовуються для оновлення стандартів обслуговування, коригування взаємодії з партнерами та планування програм підвищення кваліфікації персоналу.

У цілому система управління якістю туристичних послуг у ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» характеризується орієнтацією на клієнта, гнучкістю управлінських рішень і високим рівнем адаптивності до змін ринкового середовища. Вона не лише сприяє підвищенню ефективності роботи компанії, а й формує її стратегічну конкурентну перевагу, забезпечуючи довіру клієнтів, зростання повторних продажів та позитивний імідж на міжнародному туристичному ринку.

Для оцінки якості надання туристичних послуг у ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» застосовано структуровану методику анкетного опитування, спрямовану на кількісну оцінку ключових складових сервісу та виявлення пріоритетних напрямів вдосконалення. Анкетування було розроблено з опорою на сучасні методичні підходи в дослідженнях споживчої задоволеності й адаптовано до специфіки послуг оператора. Основними задачами дослідження були: кількісна

оцінка рівня задоволеності за окремими критеріями, виявлення слабких місць у сервісному ланцюгу та отримання підґрунтя для цілеспрямованих управлінських рішень.

Анкета була сформована на основі сучасних наукових досліджень у сфері туризму та з урахуванням специфіки послуг, що надає ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Питання опитувальника охоплювали такі основні аспекти:

- повнота та відповідність інформації про тур – оцінка повноти даних про маршрут, умови розміщення, трансфер, страхування та екскурсійне забезпечення;
- компетентність персоналу – здатність менеджерів надавати оперативну, точну та кваліфіковану консультацію щодо подорожі;
- оперативність та своєчасність надання послуг – швидкість підтвердження бронювань, оформлення документів, вирішення непередбачуваних ситуацій під час туру;
- комфортність умов обслуговування – зручність оформлення замовлення, доступність офісу та онлайн-консультацій, комфорт очікування;
- загальна задоволеність туриста – оцінка сприйняття туристичного продукту та рівня задоволеності послугами в цілому.

Опитування проведено за методом Exit-Poll у період високого туристичного сезону (червень-серпень 2024 року). Вибірка складала 120 туристів, що скористалися послугами компанії протягом цього періоду. Вибірка сформована рандомізовано, що дозволило отримати репрезентативні дані щодо різних категорій турів (внутрішні подорожі, закордонні тури, екскурсійні поїздки).

Приклад анкети для оцінки якості послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» наведено в додатку Б. У результаті опрацювання анкет було побудовано узагальнену таблицю оцінки задоволеності клієнтів (табл. 2.3).

Отримані результати свідчать про високий рівень задоволеності клієнтів, особливо у частині компетентності персоналу (91%) та повноти наданої інформації (88%). Це підтверджує, що працівники компанії володіють

достатніми знаннями, а туристи отримують повну і зрозумілу інформацію про майбутню подорож.

Таблиця 2.3

Оцінка задоволеності туристів якістю надання туристичних послуг у  
ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Критерій	Оцінка задоволеності (%)
Компетентність персоналу	91
Повнота інформації про тур	88
Оперативність обслуговування	85
Комфортність обслуговування	78
Загальна задоволеність туриста	86

Джерело: складено автором

Дещо нижчі оцінки спостерігаються за критерієм комфортності обслуговування (78%), що може бути пов'язано із необхідністю покращення умов у офісі, підвищення зручності користування сайтом або удосконалення онлайн-сервісів. Показник оперативності обслуговування (85%) є досить високим, однак потребує подальшої уваги з боку менеджменту, особливо в частині прискорення процесів бронювання та оформлення документів.

Загальна оцінка задоволеності (86%) свідчить про позитивний імідж компанії та високий рівень довіри з боку клієнтів. Це означає, що більшість туристів готові повторно скористатися послугами ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» і рекомендувати його іншим.

На основі результатів опитування можна зробити висновок, що система управління якістю у ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» функціонує ефективно. Компанія приділяє значну увагу професійному рівню персоналу, чіткій організації роботи з клієнтами та забезпеченню прозорості інформації про туристичні продукти. Разом із тим, перспективним напрямом удосконалення є підвищення зручності цифрових каналів обслуговування – удосконалення форми онлайн-бронювання,

швидкість зворотного зв'язку та покращення користувацького інтерфейсу сайту.

Окрім результатів анкетування, важливим джерелом для оцінювання рівня якості туристичних послуг є відкриті онлайн-відгуки клієнтів, які відображають реальний досвід споживачів. Аналіз коментарів, розміщених на офіційній сторінці ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» у соціальній мережі Facebook [42], а також на туристичному порталі [accordtour.com](http://accordtour.com) [43], свідчить, що більшість клієнтів залишають позитивні оцінки співпраці з компанією. Це є вагомим свідченням сформованого позитивного іміджу підприємства у сфері туристичних послуг.

У коментарях користувачі часто підкреслюють високий рівень професійності та компетентності менеджерів, їхнє доброзичливе ставлення та готовність допомогти у вирішенні будь-яких питань, пов'язаних із бронюванням і організацією подорожей. Значна кількість клієнтів відзначає оперативність реагування на звернення, швидкість оформлення турів і зручність процесу комунікації. Також споживачі схвально оцінюють якість туристичних маршрутів, продуманість програм і відповідність умов заявленим характеристикам.

Окрему увагу користувачі приділяють рівню сервісу під час подорожей. У більшості випадків зазначається, що компанія забезпечує належну організацію поїздок, своєчасне інформування про всі деталі туру, а також супровід клієнтів на всіх етапах подорожі. Це створює відчуття надійності та впевненості у виборі саме цього туроператора.

Разом із тим, серед поодиноких нейтральних чи помірно критичних відгуків трапляються зауваження щодо незначних технічних затримок або уточнень у процесі бронювання. Проте такі випадки носять поодинокий характер і, як правило, отримують швидку реакцію з боку менеджерів компанії, що демонструє високий рівень клієнтоорієнтованості.

Таким чином, результати аналізу відгуків свідчать, що ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» дотримується стандартів якості обслуговування, ефективно взаємодіє зі своїми клієнтами та підтримує позитивну репутацію на ринку туристичних послуг. Це підтверджує довіру споживачів і підсилює конкурентні позиції

компанії в умовах динамічного розвитку туристичного ринку України.

Детальне дослідження результатів анкетування, відгуків на онлайн-платформах та внутрішніх спостережень дало змогу визначити як сильні сторони діяльності підприємства, так і ті показники, які потребують підвищеної уваги з боку менеджменту.

Перевагами діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» є стабільно висока оцінка клієнтами таких аспектів, як професіоналізм персоналу, дружня атмосфера під час обслуговування, ввічливість і зацікавленість працівників у задоволенні потреб туристів. Споживачі відзначають, що співробітники компанії володіють достатнім рівнем знань про напрямки подорожей, здатні оперативно надати рекомендації щодо вибору туру та запропонувати альтернативні варіанти залежно від бюджету клієнта. Також до позитивних сторін варто віднести сучасне технічне оснащення офісу, приємний інтер'єр, інформаційну привабливість рекламних матеріалів і високий рівень довіри до бренду. Усі ці чинники формують позитивний імідж компанії, зміцнюють її конкурентні позиції та сприяють зростанню кількості постійних клієнтів.

Разом із тим, результати аналізу виявили і певні недоліки, які можуть впливати на загальну оцінку якості послуг. Зокрема, деякі споживачі відзначають, що іноді спостерігаються затримки у відповідях на онлайн-запити або потреба у більш оперативному реагуванні менеджерів у соціальних мережах та месенджерах. Це свідчить про необхідність оптимізації комунікаційних процесів у цифровому середовищі, підвищення ефективності системи зворотного зв'язку та вдосконалення управління клієнтським досвідом через інтернет-канали.

Крім того, окремі відгуки вказують на потребу посилення індивідуального підходу до клієнтів – особливо в частині персоналізованих рекомендацій щодо маршрутів і додаткових послуг. Такий аспект може бути покращений шляхом використання CRM-системи для збору й аналізу даних про вподобання клієнтів, що дозволить підвищити точність пропозицій і, відповідно, рівень задоволеності споживачів.

Узагальнені результати дослідження можна представити у табл. 2.4, що демонструє критерії якості послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ», які слід розглядати як сильні сторони або як напрями для подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.4

## Критерії якості послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» за результатами дослідження

Група показників	Основні характеристики	Інтерпретація результатів
Переваги діяльності	Ввічливість і професіоналізм персоналу; комфортна атмосфера в офісі; інформативність рекламних матеріалів; сучасне обладнання; позитивна репутація компанії.	Відповідають очікуванням споживачів, відхилення від середнього показника не перевищує 0,1; ці критерії формують конкурентну перевагу підприємства.
Показники, що потребують уваги	Швидкість реагування на запити клієнтів онлайн; своєчасність надання інформації; персоналізація обслуговування.	Показники наближаються до граничного рівня задоволеності ( $\approx 0,45$ ), тому потребують підвищення ефективності внутрішніх комунікацій і клієнтоорієнтованості.
Потенційні напрями покращення	Індивідуальний підхід, автоматизація CRM, удосконалення післятурового супроводу	Мають значення для довгострокового утримання клієнтів і формування лояльності; потребують стратегічного планування розвитку сервісу.

Джерело: складено автором

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» демонструє високий рівень організації туристичних послуг, має розвинену корпоративну культуру обслуговування та орієнтоване на якісну комунікацію з клієнтами. Однак для збереження лідерських позицій на ринку компанії варто продовжити вдосконалення цифрових каналів взаємодії, посилити персоналізацію сервісу та впроваджувати сучасні інструменти управління клієнтськими відносинами.

Для більш повної та об'єктивної характеристики якості наданих туристичних послуг доцільно враховувати не лише результати анкетування клієнтів, а й реальні показники господарської діяльності компанії. Саме поєднання суб'єктивних оцінок споживачів із кількісними економічними даними

дозволяє глибше проаналізувати ефективність управління якістю послуг і визначити, наскільки внутрішні управлінські рішення сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз динаміки основних показників діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» за останні три роки дає змогу оцінити не лише обсяги реалізованих туристичних продуктів, а й тенденції розвитку підприємства, зміни попиту на його послуги та ступінь задоволеності споживачів. Важливими аналітичними показниками є кількість туристів, яким було надано послуги, обсяги екскурсійного обслуговування, а також фінансові результати діяльності.

На рис. 2.2 подано динаміку кількості туристів, екскурсантів та обсягу реалізованих туристичних послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» у 2022-2024 рр.

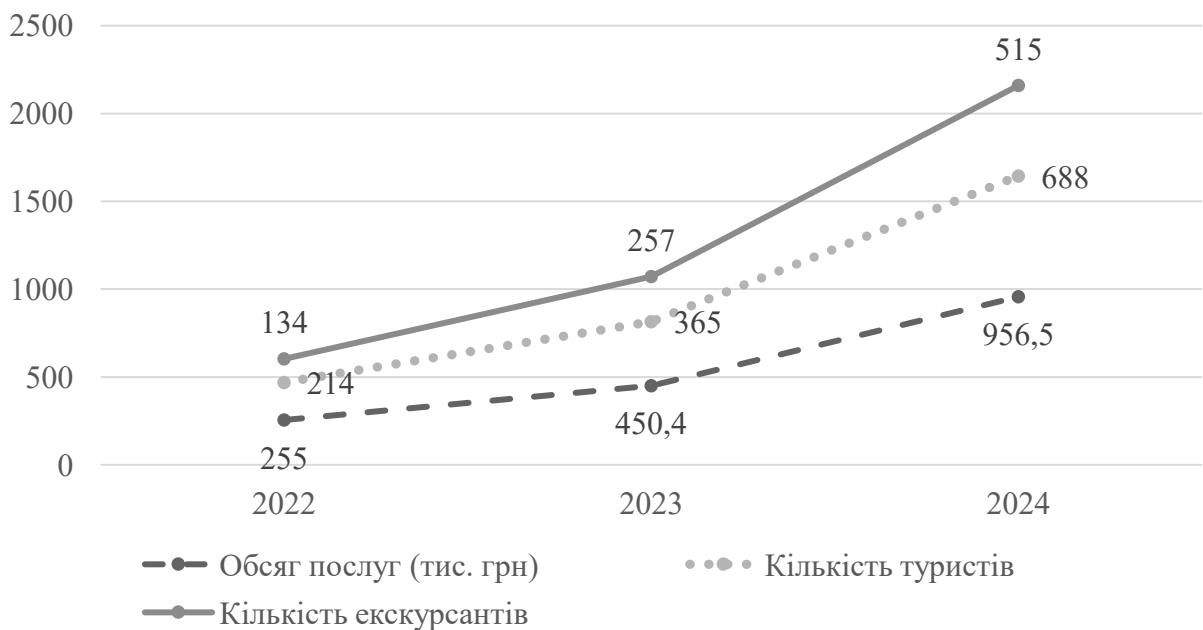


Рис. 2.2. Динаміка продажів та туристичних послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних діяльності підприємства [44]

Як видно з рис. 2.3, протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку. Якщо у 2022 році компанія обслужила лише 214 туристів, то вже у 2023 році цей показник збільшився до 457 осіб, а у 2024 році сягнув 688 осіб, що свідчить про більш ніж трикратне

зростання клієнтської бази. Подібна тенденція простежується і щодо екскурсійного обслуговування: кількість екскурсантів зросла з 134 осіб у 2022 році до 389 у 2023 році та до 515 осіб у 2024 році.

Обсяг реалізованих туристичних послуг також суттєво зріс: з 255 тис. грн у 2022 році до 724,5 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році досягнув 956,5 тис. грн. Така позитивна динаміка свідчить про ефективне позиціонування компанії на ринку, розширення партнерських зв'язків та зростання попиту на її послуги. Важливо підкреслити, що збільшення обсягів продажів супроводжується стабільно високим рівнем задоволеності клієнтів, що свідчить про узгодженість маркетингової, сервісної та управлінської політики підприємства.

Поєднання результатів анкетування з аналізом реальних господарських показників дозволяє зробити висновок, що позитивна динаміка діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» безпосередньо пов'язана з високою якістю наданих послуг. Туристи у своїх відгуках відзначають комфортність, зручність і професійність обслуговування, що підтверджує – рівень задоволеності споживачів виступає ключовим чинником зростання обсягів продажів та фінансових результатів компанії.

Важливо також зазначити, що підвищення якості обслуговування супроводжується розвитком внутрішніх бізнес-процесів. Упродовж останніх років ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» здійснило низку управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію процесів бронювання, впровадження електронного документообігу, удосконалення комунікації з клієнтами через CRM-систему та соціальні мережі. Це дозволило скоротити час реагування на запити клієнтів, зменшити кількість технічних помилок у процесі оформлення документів і підвищити рівень персоналізації сервісу.

Зростання основних показників діяльності підприємства свідчить про те, що управління якістю туристичних послуг має системний характер і базується на постійному моніторингу задоволеності клієнтів, аналізі їхніх потреб та своєчасному реагуванні на зміни ринкової ситуації. Такий підхід забезпечує не лише короткострокове зростання прибутковості, а й формує довгострокову

конкурентну перевагу, засновану на довірі, позитивній репутації та високому рівні клієнтської лояльності.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» має ефективну систему управління якістю послуг, яка охоплює всі етапи взаємодії з клієнтами – від формування туристичного продукту до післяпродажного супроводу. Системність, клієнтоорієнтованість і стратегічне бачення розвитку дозволяють компанії утримувати стабільно високий рівень обслуговування, посилювати ринкові позиції та зміцнювати імідж надійного туристичного партнера як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

### **2.3. Дослідження впливу факторів на ефективність сервісного управління оператора**

Ефективність сервісного управління у сфері туризму визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують конкурентні переваги підприємства, впливають на рівень задоволеності клієнтів і забезпечують стабільність позицій на ринку. Для міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» підвищення якості сервісу має стратегічне значення, оскільки саме якість обслуговування визначає рівень лояльності туристів, повторюваність продажів, репутацію компанії та її довгострокову прибутковість.

Сервісне управління в сучасних умовах виконує не лише функцію організації процесу обслуговування, а й виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту підприємства. Якість надання послуг безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії, особливо в умовах зростаючої насиченості туристичного ринку та високої чутливості споживачів до якості сервісу. Тому для ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» важливим завданням є формування стійкої системи управління сервісом, що поєднує технологічні, організаційні, кадрові та комунікаційні складові.

Дослідження ефективності сервісного управління доцільно здійснювати через аналіз взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають конкурентні позиції компанії. Комплексний підхід дозволяє оцінити не лише поточний стан, а й стратегічний потенціал розвитку підприємства в мінливих ринкових умовах.

До внутрішніх чинників ефективності сервісного управління належать організаційна структура, професійна підготовка персоналу, ступінь автоматизації бізнес-процесів, якість комунікації між підрозділами, а також рівень фінансової стійкості компанії. ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» має розвинену систему внутрішньої координації, де управління сервісом інтегроване в загальну маркетингову політику.

Водночас людський фактор залишається визначальним у сфері туризму. Професійна компетентність, емоційний інтелект і комунікаційні навички персоналу формують основу якісної взаємодії з клієнтом. Компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації працівників, проводить внутрішні тренінги з клієнтоорієнтованості, психології спілкування, технік продажів і сервісного етикету. Це сприяє створенню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри клієнтів і формуванню довгострокових відносин.

До зовнішніх чинників, що визначають ефективність сервісного управління, належать тенденції міжнародного та внутрішнього туристичного ринку, рівень конкуренції, динаміка споживчих уподобань, загальноекономічна ситуація, стан транспортної інфраструктури, правове регулювання туризму, а також політичні та безпекові ризики. Для українського ринку особливе значення мають зміни, зумовлені воєнним станом: зниження попиту на виїзний туризм, переорієнтація туристів на внутрішні подорожі, підвищений інтерес до короткотермінових і безпечних маршрутів. Ці зміни потребують від компаній, зокрема ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ», гнучкості у формуванні пропозицій, розширення внутрішнього продукту, адаптації цінової політики та удосконалення логістики.

Крім того, на діяльність підприємства значно впливає розвиток цифрових технологій. Зростання ролі онлайн-платформ, мобільних додатків і соціальних

мереж змінює механізми комунікації з клієнтами. Туристи очікують швидкого реагування на запити, персоналізованих пропозицій і цілодобового доступу до інформації. У цих умовах конкурентною перевагою ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» є здатність забезпечувати комплексний сервіс, який поєднує традиційні форми обслуговування та цифрові канали взаємодії.

Для систематизації виявлених чинників і комплексної оцінки їхнього впливу на діяльність підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дає можливість виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Такий аналіз дозволяє сформувати цілісну картину положення підприємства на ринку, визначити стратегічні пріоритети та напрями підвищення ефективності сервісного управління.

Результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» представлено в табл. 2.5, де узагальнено ключові чинники, що впливають на якість обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства у сфері міжнародного туризму.

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» має низку внутрішніх переваг, які забезпечують його стабільність на ринку, зокрема професіоналізм персоналу, цифровізацію сервісних процесів та партнерські зв'язки з провідними міжнародними компаніями. Водночас певні слабкі сторони, зокрема обмеженість ресурсів на просування та низька диверсифікація пропозицій, потребують подальшого вдосконалення.

Зовнішнє середовище створює як значні можливості (зростання інтересу до індивідуальних турів, поширення цифрових технологій у сфері туризму), так і серйозні загрози (економічна нестабільність, конкуренція, політичні ризики). Це потребує від компанії стратегічного підходу до розвитку сервісного управління, посилення роботи над диференціацією послуг і впровадження інноваційних інструментів взаємодії з клієнтами.

Для більш глибокого розуміння впливу факторів на ефективність сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» доцільно використати метод

діаграми Ісікави (так званої «риб'ячої кістки»), який дозволяє систематизувати причини, що безпосередньо впливають на результати діяльності туристичного оператора (рис. 2.3).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз сервісного управління міжнародного туристичного оператора  
ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Налагоджені партнерські зв'язки з готелями та авіакомпаніям.</li> <li>• Використання сучасних цифрових інструментів для бронювання та комунікації з клієнтами.</li> <li>• Зручне розташування у центральній частині міста.</li> <li>• Кваліфікований персонал із досвідом у міжнародному туризмі</li> <li>• Гнучка система організації турів (індивідуальні та групові пакети).</li> <li>• Високий рівень сервісу та клієнтоорієнтованість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока залежність від зовнішніх постачальників послуг (авіалінії, готелі).</li> <li>• Недостатня диверсифікація туристичних продуктів у кризові періоди.</li> <li>• Вразливість до сезонних коливань попиту.</li> <li>• Обмеженість інвестиційних ресурсів для масштабного розвитку.</li> <li>• Обмеженість фінансових ресурсів для маркетингових кампаній.</li> <li>• Обмежена присутність у соціальних мережах міжнародного рівня.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток внутрішнього туризму та попиту на унікальні тури.</li> <li>• Використання новітніх ІТ-технологій для покращення клієнтського сервісу (онлайн-чат, мобільні додатки).</li> <li>• Формування програм лояльності для клієнтів.</li> <li>• Можливість розширення партнерських програм із закордонними операторами.</li> <li>• Використання інструментів цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економічна та політична нестабільність у світі, що впливає на туристичні потоки.</li> <li>• Зростання конкуренції з боку великих міжнародних туроператорів.</li> <li>• Коливання валютних курсів, що безпосередньо впливає на ціни турів.</li> <li>• Політичні та безпекові ризики, що обмежують виїзний туризм.</li> <li>• Зміни у візових та митних правилах, які ускладнюють подорожі.</li> </ul>

Джерело: складено автором за даними підприємства [42-45]

Цей підхід дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми чинниками, що формують ефективність сервісного управління, і виокремити ключові проблемні напрямки для стратегічного вдосконалення.



Рис. 2.3. Діаграма Ісікави факторів впливу на ефективність сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Джерело: складено автором за даними [42-49]

Аналіз діаграми свідчить, що провідний вплив на якість сервісного управління здійснюють внутрішні чинники, які умовно можна об'єднати у три

основні блоки: інфраструктурно-технологічний, кадрово-організаційний та маркетингово-комунікаційний.

Інфраструктурно-технологічний блок охоплює використання сучасних цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. Впровадження CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання, мобільних застосунків і єдиних баз даних дозволяє оптимізувати процеси обслуговування туристів. Завдяки цифровізації ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» може не лише скорочувати час реагування на запити клієнтів, але й створювати персоналізовані пропозиції, базовані на історії подорожей та індивідуальних вподобаннях користувачів. Це безпосередньо підвищує рівень лояльності споживачів і конкурентоспроможність компанії.

Кадрово-організаційний блок визначає, що ключовим чинником залишається людський капітал. Кваліфікація, мотивація та корпоративна культура працівників безпосередньо впливають на сприйняття клієнтом якості сервісу. Для компанії важливо забезпечити систему регулярного навчання персоналу, тренінги з комунікацій, обслуговування клієнтів і роботи в цифрових середовищах. Висока залученість працівників, гнучка система мотивації, ефективна внутрішня комунікація та контроль якості створюють умови для формування стійкого позитивного клієнтського досвіду.

Маркетингово-комунікаційний блок охоплює всі напрями, пов'язані з просуванням послуг, формуванням бренду та комунікацією з клієнтами. Активність компанії у соціальних мережах, участь у туристичних виставках, розробка партнерських програм із готелями та авіаперевізниками сприяють підвищенню впізнаваності бренду. Важливу роль відіграє система зворотного зв'язку, яка дозволяє відстежувати рівень задоволеності клієнтів, оперативно реагувати на скарги та впроваджувати коригувальні дії. Саме здатність компанії аналізувати клієнтські відгуки і швидко адаптувати стратегії обслуговування стає конкурентною перевагою на сучасному туристичному ринку.

Окрім внутрішніх аспектів, значний вплив мають зовнішні чинники. Зокрема, геополітична нестабільність, зміни у візовій політиці, коливання

валютного курсу, а також загальнооекономічна ситуація у світі визначають динаміку попиту на туристичні послуги. Для України, в умовах воєнного стану, це означає необхідність переорієнтації частини бізнесу на внутрішній туризм, розвиток екскурсійних та оздоровчих напрямів, а також активне впровадження онлайн-продажів і віртуальних турів.

Звідси, найбільший вплив на ефективність сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» мають:

- рівень підготовки та мотивації персоналу, що безпосередньо визначає якість обслуговування та задоволеність клієнтів;
- інтеграція сучасних технологій, яка дозволяє оптимізувати процес бронювання, скоротити час обробки запитів і підвищити оперативність реагування на запити туристів;
- стратегія маркетингу та комунікацій, яка впливає на залучення нових клієнтів, утримання постійних туристів і формування позитивного іміджу оператора на міжнародному ринку;
- зовнішні ринкові умови та регуляторне середовище, які можуть як створювати нові можливості (розширення маршрутів, партнерські програми), так і формувати ризики (економічна нестабільність, конкуренція, обмеження у пересуванні).

Комплексне врахування цих факторів у системі управління дозволяє не лише підвищити якість сервісу, але й забезпечити стабільність розвитку компанії в умовах посиленої міжнародної конкуренції.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові напрями удосконалення сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ», зокрема розвиток маркетингових комунікацій, впровадження програм лояльності, активізацію цифрового просування та розширення спектра туристичних продуктів. Використання діаграми Ісікави дозволило структурувати інформацію про ключові фактори та визначити пріоритети для вдосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора. Зокрема, визначено напрямки підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення технологічної

інфраструктури, що, у свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» на міжнародному ринку туристичних послуг.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СЕРВІСНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ДІЯ ТРЕВЕЛ», М. КИЇВ**

### **3.1. Основні напрями удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора**

Сервісне управління у сфері міжнародного туризму виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку, де споживачі стають все більш вимогливими та орієнтованими на персоналізовані послуги. Для туристичних операторів особливого значення набуває здатність забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, оперативність надання послуг, гнучкість у реагуванні на трансформації попиту та швидку адаптацію до змін ринкових умов. Підвищення якості сервісу стає не лише засобом утримання наявних клієнтів, а й потужним інструментом залучення нових, формування позитивного іміджу компанії, створення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової лояльності споживачів.

Удосконалення сервісного управління передбачає інтеграцію інноваційних технологій, оптимізацію процесів взаємодії з партнерами і споживачами, розвиток персоналізованих підходів до обслуговування, а також активне впровадження цифрових інструментів. Саме цифровізація та автоматизація стають основними напрямками розвитку туризму, що зумовлює необхідність їхнього цілеспрямованого використання в діяльності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ».

Діяльність туристичних організацій у сучасних умовах ґрунтується на активному використанні передових інформаційних технологій, які постійно оновлюються й удосконалюються з метою підвищення ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Інновації відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку туристичного бізнесу, і найбільш актуальні з них пов'язані зі сферою бронювання туристичних послуг.

Важливим напрямом удосконалення сервісного управління є

автоматизація процесів формування та бронювання туристичних послуг. Вона дозволяє значно спростити взаємодію з партнерами, забезпечити різноманітність пропозицій та максимально задовольнити змінювані запити споживачів. Зростання ринку туризму та розширення спектра пропозицій зумовили інтенсивний розвиток технологій: на зміну ще донедавна поширеним у діяльності туристичних компаній «ручним» методам прийшли технології пошуку та бронювання із використанням автоматизованих систем.

Сучасні автоматизовані системи забезпечують функціонування електронних каналів збуту туристичних продуктів і представлені на сайтах провідних туроператорських компаній. Вони дозволяють у режимі online швидко обирати та бронювати туристичні послуги за багатьма напрямками туризму, а також формувати комплексні пакети. В останні роки у процесі вдосконалення технологій формування та бронювання особливої актуальності набули системи динамічного пакетування турів, які дозволяють клієнтам самостійно формувати маршрути й поєднувати різні види послуг.

Досвідчені туристи дедалі частіше віддають перевагу індивідуальному підходу до організації подорожі, самостійному пошуку та бронюванню послуг через сайти агрегаторів пропозицій. Це створює додаткові виклики для туроператорів, зокрема і для ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ», які повинні адаптувати свої сервіси до нових вимог і розробляти інноваційні механізми формування клієнтської лояльності.

В останні роки на туристичному ринку з'явилася велика кількість інформаційних систем (Booking.com, Trivago та інші), що дозволяють туристам самостійно обирати та бронювати послуги по всьому світу. Подібні системи, консолідуючи велику кількість пропозицій безпосередніх постачальників туристичних послуг, забезпечують своїм користувачам значно ширший спектр варіантів у порівнянні з традиційними системами бронювання туроператорських компаній. Це робить їх привабливими насамперед для туристів, які орієнтуються на індивідуальні програми подорожей та прагнуть отримати максимально персоналізований туристичний продукт.

У зв'язку з цим гострою проблемою для розвитку туристичного бізнесу став відхід так званих «самостійних туристів», які дедалі рідше користуються послугами туроператорів, віддаючи перевагу онлайн-платформам і прямій взаємодії з постачальниками. Для міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» це означає необхідність не лише адаптації існуючих сервісних практик, а й пошуку нових інструментів залучення та утримання клієнтів. Одним із ключових завдань постає формування лояльності споживачів шляхом розробки додаткових сервісів, що підвищують цінність комплексного туроператорського продукту у порівнянні з індивідуально сформованими пропозиціями.

Трансформації споживчих уподобань зумовили суттєву модернізацію технологій бронювання туристичних послуг, що стало наступним етапом розвитку автоматизації інформаційних систем у сфері туризму. Удосконалення сервісного управління вимагає від туристичних компаній активного використання новітніх технологій, здатних поєднувати зручність для клієнтів і гнучкість у формуванні туристичних пакетів.

Сьогодні провідні туроператори надають інформацію про туристичні послуги та продукти, специфіку конкретних пропозицій, а також можливість здійснення пошуку й бронювання переважно через власні офіційні сайти. Масове просування турпродуктів здійснюється шляхом застосування автоматизованих інформаційних систем, які дозволяють підвищувати ефективність сервісного управління. Завдяки таким системам спрощується й прискорюється робота менеджерів, організовується ефективна взаємодія з партнерами та комунікація зі споживачами, забезпечується можливість дистанційного бронювання, а також підвищується рівень персоналізації туристичних послуг.

Бронювання в туризмі являє собою попереднє закріплення за замовником пакета чи окремих туристичних послуг для конкретних осіб (на визначену дату, строк, тривалість, склад та інші параметри). Воно здійснюється за допомогою автоматизованих інформаційних систем, які забезпечують оперативний доступ до даних про ключові об'єкти бронювання: засоби розміщення, транспортні

послуги, трансфери, страхування, візові послуги та інші елементи туристичного пакета.

Сучасні системи бронювання сьогодні виступають основним каналом реалізації туристичних послуг. Вони представлені у двох ключових формах:

- 1) на сайтах туроператорських компаній;
- 2) на платформах компаній-агрегаторів, які консоліднують пропозиції безпосередніх постачальників туристичних послуг.

Ефективна організація роботи модулів пошуку, формування та бронювання туристичних продуктів посідає важливе місце у діяльності міжнародних туроператорів. Для забезпечення конкурентоспроможності та високого рівня сервісу компанії дедалі активніше використовують спеціалізовані програмні рішення, що дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами та партнерами.

На українському ринку серед найбільш поширених систем можна виокремити такі:

- 1) *MoiTuristy* (моїтуристи) – сучасна українська CRM/бронювальна система для турагентств і туроператорів. Вона поєднує інструменти підбору турів, генерацію комерційних пропозицій, імпорт заявок із сайту, надсилання добірок клієнтам у Viber/Telegram. Сервіс працює у форматі SaaS-рішення та орієнтований саме на потреби українського ринку [49];

- 2) *Trawex* (Travel Reservation System) – міжнародна система резервування, що активно використовується і в Україні. Має модулі управління продажами, квотами, квитками та інтеграцією з постачальниками. Застосовується як повнофункціональна booking-платформа або як white-label рішення [50];

- 3) глобальні системи GDS (Global Distribution Systems) – *Travelport*, *Amadeus* та інші міжнародні постачальники туристичного контенту. Через локальних партнерів вони надають українським компаніям доступ до авіаквитків, готельного контенту, прокату авто, а також інтеграцій для створення комплексних туристичних пакетів [51];

- 4) іноземні SaaS-платформи для організації турів, екскурсій і пакетних

пропозицій (TrekSoft, TripWorks, Checkfront, Traveltek тощо). Вони дають змогу реалізувати динамічне пакування туристичних продуктів, працювати з OTA-платформами та каналами збуту (зокрема, Viator). На українському ринку використовуються як додаткові інструменти або при виході на міжнародний рівень [52].

Використовувані online-модулі дозволяють розмістити на сайті туроператора актуальну інформацію про реалізовані туристичні продукти та послуги. Форми пошуку і бронювання є універсальними та забезпечують продажі через сайт туроператора пакетних, екскурсійних і автобусних турів, послуг наземного обслуговування, авіаквитків та додаткових послуг.

Системи дають змогу бронювати заявки на стандартні та складні комбіновані тури, а також заявки довільного складу. Основні можливості та функції систем online-бронювання туроператорів включають:

- публікацію інформації про туристичні послуги/пакети з цінами на сайті туроператора;
- надання доступу до online-бронювання для агентств-партнерів та туристів у «особистому кабінеті»;
- розміщення на сайті актуальної інформації про тури, спеціальні та акційні пропозиції, наявність місць на рейсах, розклади рейсів, зупинку продажів у готелях і на рейсах, додаткові послуги та інші супутні дані;
  - відображення динаміки цін на тривалий період по кожному пакету;
  - інформування про можливість оформлення розстрочки оплати туру;
  - вибір валюти для відображення цін;
  - друк документів через сайт: авіаквитків, ваучерів, договорів, підтверджень туру, страхових полісів, доручень, віз, рахунків до оплати, пам'яток для туристів;
- оформлення довільної заявки на створення складних індивідуальних турів;
- внесення на сайті даних, необхідних для оформлення віз;
- реєстрація агентств на сайті з автоматичною видачею логінів і паролів

для подальшого бронювання турпослуг;

- ведення обліку реалізованих заявок, контроль стану та статусу заявки з можливістю редагування даних туристів і графіку видачі документів;
- трансляція списку агентств-партнерів;
- система класифікації готелів за популярністю та у каталозі;
- перегляд розкладу рейсів і поточних змін у ньому;
- віддалений контроль за заповненістю блоків номерів у готелях, рейсів, динамікою продажів;
- оплата підтверджених заявок банківськими картками на сайті туроператора;
- збереження повної історії взаємодій туроператора з турагентом в особистому кабінеті;
- висока швидкість доступу до бази даних та адаптивність для всіх типів браузерів;
- тиражування системи online-бронювання на сайти агентів-партнерів;
- публікація унікальних пропозицій;
- вивантаження своїх пропозицій у сторонні дистрибутивні системи з отриманням зворотних заявок;
- завантаження пропозицій від сторонніх туроператорів у власну online-систему для продажу під власним брендом.

Виробником туристичного продукту залишається туроператор, який здійснює формування та масове просування турів, використовуючи телекомунікаційні ресурси та автоматизовані системи бронювання. Система online-бронювання функціонує на сайті туроператора на основі налагоджених зв'язків між модульними інструментами та дозволяє вибудовувати ефективні канали online-продажів сформованих продуктів.

Використання таких систем підвищить ефективність сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ», адже дозволить:

- 1) розміщувати на офіційному сайті актуальну інформацію про туристичні продукти та послуги;

- 2) забезпечувати універсальні форми пошуку й бронювання;
- 3) організовувати продаж пакетних, екскурсійних і автобусних турів, авіаквитків, послуг наземного обслуговування та додаткових сервісів;
- 4) обробляти як стандартні заявки, так і складні комбіновані тури з індивідуальним набором послуг.

Наразі особливо актуальною є проблема ефективної організації обслуговування клієнтів за індивідуальними програмами, оскільки частка таких заявок зростає. На ринку з'явилася потреба у створенні та використанні автоматизованих інформаційних систем, які дозволяють не лише туроператору, а й агентській мережі та клієнтам у режимі реального часу формувати туристичний пакет із урахуванням індивідуальних побажань та бронювати його безпосередньо на сайті туроператора.

Враховуючи сучасні ринкові тенденції та підвищені очікування споживачів, ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» доцільно переходити до використання більш досконалих автоматизованих систем бронювання. Такі системи дозволяють у режимі реального часу не лише обирати готовий турпакет, а й самостійно на сайті туроператора, у платформі, синхронізованій із глобальними міжнародними GDS-системами (Global Distribution System), формувати комплексний туристичний продукт із окремих послуг – проживання, транспорт, трансфери, страхування, екскурсії та додаткові сервіси.

Технології подібного бронювання є відносно новими для українського туристичного ринку. Тому вивчення практики їхнього застосування та визначення оптимальних моделей інтеграції з існуючими сервісами є важливим завданням для підвищення ефективності сервісного управління в ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ».

Огляд застосовуваних технологій дозволяє виділити кілька варіантів організації бронювання індивідуальних турів:

- підключення до глобальних систем бронювання (GDS) та готельних брокерів;
- використання B2B-систем бронювання для взаємодії з агентською

мережею;

- застосування внутрішніх систем бронювання індивідуальних турів безпосередньо у туроператора;
- бронювання окремих туристичних послуг безпосередньо у постачальників.

Кожен із зазначених варіантів має свої переваги та обмеження, що впливають на гнучкість формування туристичних пакетів, швидкість обробки заявок, рівень персоналізації сервісу та інтеграцію з онлайн-каналами продажу. Порівняльний аналіз ефективності різних підходів дозволяє туроператору обирати оптимальні стратегії, які забезпечують зростання лояльності клієнтів, підвищують швидкість обслуговування та зменшують ризики помилок у бронюванні.

Впровадження комплексної системи управління індивідуальними турами дозволяє ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» реалізовувати такі завдання (рис. 3.1).

Забезпечення прозорого та швидкого процесу формування турпакетів для клієнтів і агентів

Надання можливості контролю наявності місць, вартості та умов надання послуг у режимі реального часу

Інтеграція з зовнішніми платформами та агрегаторами для розширення каналів продажу

Підвищення рівня персоналізації туристичних продуктів, що відповідає сучасним тенденціям ринку та очікуванням клієнтів

Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів через автоматизацію роботи менеджерів і взаємодії з партнерами

Рис. 3.1. Основні завдання комплексної системи управління індивідуальними турами ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Джерело: складено автором

Інноваційним рішенням у сфері сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» може стати також організація модуля онлайн-бронювання, який, окрім класичного пошуку та резервування туристичних продуктів, включає конструктор індивідуальних турів.

Конструктор дозволить користувачам самостійно формувати туристичний продукт із бази окремих послуг, що пропонує туроператор. Особливістю цього інструменту є технічна можливість змінювати склад стандартного пакетного туру: додавати або замінювати авіап перевезення, обирати інший готель, включати додаткові послуги, такі як екскурсії, трансфери чи страхування.

Унікальність системи полягає в інтеграції модулів пошуку та бронювання з GDS-системами (Global Distribution Systems), що значно розширює базу туристичних послуг для формування туристичних продуктів із різних джерел і підвищує гнучкість пропозицій для клієнтів.

Навігація онлайн-конструктора має бути розроблена так, щоб бути інтуїтивно зрозумілою і простою, з можливістю окремого пошуку послуг та додавання їх до «кошика» туру. Використання подібних конструкторів забезпечує значно ефективніше задоволення складних запитів сучасних туристів порівняно зі стандартними пакетними пропозиціями. Масові тури не завжди відповідають потребам клієнтів, які віддають перевагу індивідуальним програмам, що враховують особисті побажання та особливості маршруту.

Зростання попиту на індивідуальні тури зумовлене також невдоволенням туристів, які користувалися стандартними пакетними пропозиціями у випадках:

- неякісного надання окремих послуг;
- незручних дат чи часу авіаперельотів;
- небажаного авіаперевізника або рівня сервісу у готелі;
- проблем із трансфером та іншими супутніми послугами.

Індивідуальні програми спрямовані на максимальне усунення факторів незадоволеності клієнтів якістю та складом туристичних послуг. Під час формування туристичного пакета враховуються всі особливі побажання клієнтів, що підвищує рівень персоналізації, сприяє формуванню лояльності та

позитивного іміджу ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ».

Таким чином, розвиток технологій онлайн-бронювання та впровадження інноваційних систем управління індивідуальними турами виступає одним із ключових напрямів удосконалення сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» і дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність на міжнародному туристичному ринку.

### **3.2. Обґрунтування результативності запропонованих заходів**

В рамках даного дослідження для удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» виокремлено ключові заходи, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами, а також на забезпечення високого рівня персоналізації туристичних продуктів (рис. 3.2).

Удосконалення сервісного управління є ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». У межах даного дослідження було розроблено WBS-структуру проекту, яка дозволяє систематизувати та поетапно реалізувати заходи, спрямовані на автоматизацію процесів бронювання та управління заявками, впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів, підвищення рівня персоналізації сервісу та інтеграцію з глобальними та B2B-системами бронювання.

WBS-структура проекту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» представлена на основі трьох ключових етапів – підготовчого, етапу реалізації та заключного етапу (рис. 3.3). Вона дозволяє чітко розподілити завдання та підзадачі, що забезпечує ефективне планування та контроль виконання робіт на всіх стадіях проекту.

### 1. Автоматизація процесів бронювання та управління заявками.

- Впровадження сучасних онлайн-систем дозволяє клієнтам оперативно обирати та резервувати туристичні послуги, а компанії – ефективно вести облік заявок та контролювати їхній стан і статус. Автоматизовані модулі забезпечують доступ до актуальної інформації про турпродукти, наявність місць на рейсах, розклади та спеціальні пропозиції. Крім того, вони надають можливість оформлювати документи (авіаквитки, ваучери, договори, страхові поліси) безпосередньо через сайт. Системи також дозволяють реєструвати агентства-партнери з автоматичною видачею логінів і паролів, забезпечувати оплату підтверджених заявок банківськими картками та тиражувати модулі онлайн-бронювання на сайти партнерських агентств, що підвищує ефективність взаємодії з мережею агентів.

### 2. Впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів.

- Даний інструмент надає користувачам можливість самостійно формувати туристичний продукт із бази окремих послуг туроператора та змінювати склад стандартного пакетного туру – обирати інший готель, додавати або замінювати авіаперевезення, включати додаткові сервіси (екскурсії, трансфери, страхування). Інтуїтивна навігація конструктора в поєднанні з інтеграцією модулів пошуку та бронювання з GDS-системами дозволяє розширити асортимент пропозицій та підвищити гнучкість сервісу для клієнтів.

### 3. Персоналізація сервісу для індивідуальних туристичних пакетів.

- Формування туристичних пакетів у режимі реального часу з урахуванням особливих побажань клієнтів, а також адаптація до скарг і недоліків стандартних турів (неякісні послуги, незручні дати чи час авіаперельотів, небажаний перевізник, проблеми з трансфером) сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів, що позитивно впливає на імідж компанії.

### 4. Інтеграція з глобальними та B2B-системами бронювання.

- Підключення до міжнародних GDS-систем та готельних брокерів, використання B2B-платформ для взаємодії з агентською мережею, застосування внутрішніх систем бронювання індивідуальних турів, а також бронювання окремих туристичних послуг безпосередньо у постачальників забезпечують розширення асортименту, підвищують гнучкість пропозицій та прискорюють обробку заявок.

Рис. 3.2. Ключові заходи щодо удосконалення сервісного управління

міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Джерело: складено автором

Підготовчий етап включає аналіз існуючих процесів бронювання та обліку заявок, вивчення сучасних онлайн-систем бронювання, розробку технічних вимог до автоматизованих модулів, а також оцінку можливостей інтеграції з

партнерами та формування рекомендацій щодо персоналізації туристичних пакетів. Ця фаза визначає базис для подальшого впровадження та забезпечує підготовку до системної інтеграції.



Рис. 3.3. WBS-структура проекту по пакетах робіт

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та джерел [53-55]

Етап реалізації передбачає впровадження та налаштування автоматизованих модулів бронювання, інтеграцію платіжних систем та онлайн-конструктора індивідуальних турів, реалізацію функцій персоналізації туристичних пакетів, а також інтеграцію з глобальними та B2B-системами бронювання. Виконання всіх робіт на цьому етапі забезпечує ефективність і зручність роботи з новими сервісами для співробітників та партнерів компанії.

Заключний етап спрямований на тестування всіх модулів та конструктора, навчання персоналу і агентів-партнерів, моніторинг ефективності впроваджених рішень та проведення промоційних заходів для клієнтів. Він забезпечує остаточну стабілізацію системи та контроль якості обслуговування клієнтів, що дозволяє гарантувати високий рівень сервісу.

Запропонована у табл. 3.1 WBS-структура проєкту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» визначає ієрархію завдань та підзадач, що полегшує управління проєктом, забезпечує прозорість процесів та сприяє координації дій усіх учасників проєкту. Кожному завданню присвоєно унікальний код, що дозволяє чітко відслідковувати прогрес і ефективно контролювати виконання проєкту на всіх його етапах.

Таблиця 3.1

WBS-структура проєкту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

ID-код	Назва робіт проєкту	Код WBS
Підготовчий етап 1		
A10	Аналіз існуючих процесів бронювання та обліку заявок	1.1
A20	Вивчення сучасних онлайн-систем бронювання та автоматизації туристичних послуг	1.1
A30	Розробка технічних вимог до автоматизованих модулів	1.1
A40	Оцінка можливостей інтеграції з партнерськими агентствами та B2B-системами	1.2
A50	Підготовка рекомендацій щодо впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів	1.2
A60	Визначення ключових параметрів персоналізації туристичних пакетів	1.3
A70	Розробка плану інтеграції з GDS та внутрішніми системами бронювання	1.3
Етап реалізації 2		
B10	Впровадження автоматизованих модулів бронювання та обліку заявок	2.1
B20	Налаштування системи доступу для агентств-партнерів (логіни, паролі)	2.1
B30	Інтеграція платіжних модулів для оплати підтверджених заявок	2.1
B40	Тиражування системи онлайн-бронювання на сайти партнерів	2.1
B50	Впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів	2.2
B60	Налаштування інтуїтивної навігації конструктора та пошуку послуг	2.2

Б70	Інтеграція конструктора з GDS-системами та внутрішніми модулями бронювання	2.3
Б80	Реалізація функцій персоналізації туристичних пакетів	2.3
Б90	Впровадження системи обліку скарг та адаптації до недоліків стандартних турів	2.3
Б100	Інтеграція з глобальними та B2B-системами бронювання	2.4
Б110	Налаштування бронювання окремих туристичних послуг безпосередньо у постачальників	2.4
Заключний етап 3		
В10	Тестування та обкатка всіх модулів автоматизації та конструктора	3.1
В20	Підготовка методичних матеріалів та інструкцій для персоналу	3.1
В30	Навчання працівників та агентів-партнерів роботі з новими системами	3.1
В40	Моніторинг ефективності та корекція впроваджених рішень	3.2
В50	Проведення промоційних заходів для клієнтів щодо нових сервісів	3.2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та джерел [53-56]

Представлена в табл. 3.1 структура проєкту забезпечує логічну ієрархію робіт, розподіл завдань за підготовчим, реалізаційним та заключним етапами, а також деталізацію кожного напрямку вдосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ».

Також доцільно визначити послідовність виконання робіт проєкту удосконалення сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» (табл. 3.2), що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, контроль за дотриманням строків реалізації та забезпечити логічну координацію між усіма етапами впровадження.

Визначення послідовності робіт є критично важливим для забезпечення безперервності виконання проєкту, уникнення конфліктів у ресурсному забезпеченні та мінімізації простоїв. Планування передбачає чіткий розподіл завдань за підготовчим, реалізаційним та заключним етапами, а також взаємозв'язки між ними з урахуванням пріоритетів та взаємозалежності окремих заходів, що стосуються автоматизації процесів бронювання, впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів, персоналізації сервісу та інтеграції з глобальними та B2B-системами бронювання.

Тривалість виконання всього проєкту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

становить 97 календарних днів. Проте, оскільки багато завдань здійснюється одночасно, фактична тривалість проєкту може бути суттєво коротшою. На основі наведеної табл. 3.2 було побудовано сітьовий графік, що дозволив визначити ключові параметри проєкту: ранні та пізні терміни початку і завершення кожної роботи, загальну тривалість проєкту, яка становить 74 дні, а також резерв часу (додаток В).

Таблиця 3.2

## Послідовність виконання робіт проєкту

Код	Назва (зміст роботи)	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A10	Аналіз існуючих процесів бронювання та обліку заявок	--	5
A20	Вивчення сучасних онлайн-систем бронювання та автоматизації туристичних послуг	--	7
A30	Розробка технічних вимог до автоматизованих модулів	A10, A20	3
A40	Оцінка можливостей інтеграції з партнерськими агентствами та B2B-системами	A30	3
A50	Підготовка рекомендацій щодо впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів	A30	4
A60	Визначення ключових параметрів персоналізації туристичних пакетів	A30	3
A70	Розробка плану інтеграції з GDS та внутрішніми системами бронювання	A40, A50, A60, A70	3
B10	Впровадження автоматизованих модулів бронювання та обліку заявок	A70	7
B20	Налаштування системи доступу для агентств-партнерів (логіни, паролі)	B10	2
B30	Інтеграція платіжних модулів для оплати підтверджених заявок	B10	3
B40	Тиражування системи онлайн-бронювання на сайти партнерів	B20, B30	2
B50	Впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів	B40	6
B60	Налаштування інтуїтивної навігації конструктора та пошуку послуг	B50	3
B70	Інтеграція конструктора з GDS-системами та внутрішніми модулями бронювання	B60	4
B80	Реалізація функцій персоналізації туристичних пакетів	B70	5
B90	Впровадження системи обліку скарг та адаптації до недоліків стандартних турів	B80	4
B100	Інтеграція з глобальними та B2B-системами бронювання	B70	4
B110	Налаштування бронювання окремих туристичних послуг безпосередньо у постачальників	B100	3
B10	Тестування та обкатка всіх модулів автоматизації та конструктора	B90, B110	7
B20	Підготовка методичних матеріалів та інструкцій для	B10	4

	персоналу		
B30	Навчання працівників та агентів-партнерів роботі з новими системами	B100	5
B40	Моніторинг ефективності та корекція впроваджених рішень	B100, B20, B30	7
B50	Проведення промоційних заходів для клієнтів щодо нових сервісів		3
Разом			97

Джерело: складено автором

На основі визначеної послідовності виконання робіт проєкту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» буде забезпечено ефективне планування ресурсів і контроль за дотриманням термінів виконання кожного завдання.

Завдяки такому підходу можлива координація одночасного виконання частини робіт, що дозволяє скоротити загальну тривалість проєкту без втрати якості впровадження запропонованих заходів.

З метою обґрунтування економічної доцільності реалізації проєкту здійснено прогноз бюджету на впровадження заходів удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» за роками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз витрат на впровадження заходів з удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»,

тис. грн.

Категорія витрат	2025	2026	Разом
1.1. Аналіз існуючих процесів бронювання та розробка концепції автоматизації	30	0	30
1.2. Оцінка можливостей інтеграції з партнерськими агентствами та розробка рекомендацій	35	0	35
1.3. Формування параметрів персоналізації послуг і технічних вимог інтеграцій	45	0	45
2.1. Впровадження та налаштування автоматизованих модулів бронювання	130	40	170
2.2. Розробка та впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів	100	40	140

2.3. Інтеграція систем бронювання з GDS-платформами та реалізація персоналізації	55	25	80
2.4. Інтеграція з глобальними системами бронювання та постачальниками послуг	55	20	75
3.1. Тестування системи, підготовка документації та навчання персоналу	30	20	50
3.2. Моніторинг ефективності, корекція процесів та промоційні заходи	50	30	80
Разом	530	175	705

Джерело: складено і розраховано автором

У представленому прогнозі витрат враховано три ключові етапи: підготовчий, реалізаційний і заключний, кожен з яких відображає логічну послідовність дій відповідно до WBS-структури. На 2025 рік припадає основна частина інвестиційних витрат – 530 тис. грн (близько 75% загального бюджету), оскільки саме в цей період передбачено виконання найбільш ресурсомістких завдань, пов'язаних з аналізом процесів, розробкою технічних рішень, впровадженням автоматизованих модулів бронювання та створенням онлайн-конструктора індивідуальних турів.

У 2026 році передбачено завершення робіт, пов'язаних із тестуванням системи, навчанням персоналу, інтеграцією з глобальними платформами бронювання, а також реалізацією заходів із моніторингу ефективності та просування оновленого сервісу. Загальний обсяг фінансування на цей етап становить 175 тис. грн (приблизно 25% загальної суми інвестицій).

Основним джерелом фінансування проєкту передбачається власний прибуток підприємства, накопичений за попередні роки, а також можливе залучення партнерських інвестицій або грантових коштів у частині цифровізації туристичних послуг.

Після впровадження проєкту удосконалення сервісного управління прогнозується стійке зростання фінансових результатів ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» (табл. 3.4).

Після впровадження проєкту удосконалення сервісного управління прогнозується стійке покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «ДІЯ

ТРЕВЕЛ». Очікується, що у 2025 році чистий дохід підприємства зросте до 1150 тис. грн, що становить близько 20% приросту порівняно з показником 2024 року. У подальші роки прогнозується стабільне щорічне зростання виручки на рівні 15-17%, що зумовлено впровадженням сучасних цифрових модулів бронювання, інтеграцією з глобальними системами GDS, а також підвищенням швидкості обслуговування та якості сервісу.

Таблиця 3.4

Прогноз грошових потоків ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» після впровадження заходів з удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора

Категорія витрат	2025	2026	2027	2028
Виручка, тис. грн	1150	1380	1620	1890
Собівартість, тис. грн	1030	1170	1320	1480
Валовий прибуток, тис. грн	120	210	300	410
Інші операційні доходи, тис. грн	25	35	45	55
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	145	245	345	465
Податок на прибуток, тис. грн	26,1	44,1	62,1	83,7
Чистий прибуток, тис. грн	118,9	200,9	282,9	381,3

Джерело: складено і розраховано автором

Поступове зниження частки собівартості у структурі доходів із 95,2% у 2024 році до приблизно 78% у 2028 році забезпечить зростання валового прибутку з 120 тис. грн у 2025 році до 410 тис. грн у 2028 році. Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і формування фінансової стійкості компанії.

Інші операційні доходи очікувано збільшуватимуться за рахунок комісій від партнерських агентств, співпраці з постачальниками туристичних послуг, а також впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів, що дозволить залучати нові категорії клієнтів.

Завдяки зазначеним заходам фінансовий результат до оподаткування демонструватиме позитивну динаміку – від 145 тис. грн у 2025 році до

465 тис. грн у 2028 році, що супроводжуватиметься відповідним збільшенням сплаченого податку на прибуток.

У підсумку чистий прибуток ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» прогнозується на рівні 118,9 тис. грн у 2025 році, з подальшим зростанням до 381,3 тис. грн у 2028 році.

Для оцінки фінансової ефективності проєкту прийнята ставка дисконту на рівні 12%, що відповідає середньоринковому рівню доходності для проєктів подібного рівня ризику. Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проєкту здійснено шляхом дисконтування майбутніх грошових потоків за відповідними коефіцієнтами дисконтування, що наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Визначення чистої теперішньої вартості (NPV) проєкту

Показники	Роки				
	0	2025	2026	2027	2028
Традиційний грошовий потік	-705	118,9	200,9	282,9	381,3
Коефіцієнт дисконтування	1	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355
Дисконтований грошовий потік	-705	106	160	201	242

Джерело: складено і розраховано автором

NPV= 5 тис. грн.

Отримане додатне значення чистої теперішньої вартості свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту. Незважаючи на помірний рівень очікуваного прибутку, результати аналізу підтверджують, що проєкт здатен генерувати позитивний грошовий потік і забезпечити повернення вкладених інвестицій протягом прогнозного періоду.

Позитивне значення NPV означає, що дисконтована вартість майбутніх доходів перевищує початкові витрати, а отже, впровадження системи удосконаленого сервісного управління є фінансово виправданим. Додаткові вигоди очікуються за рахунок зростання операційної ефективності, підвищення рівня автоматизації процесів, зменшення трудових витрат і залучення нових клієнтів через розширення онлайн-сервісів.

Додатково для оцінки привабливості проєкту було розраховано внутрішню норму рентабельності (IRR). Для цього порівняно чисті теперішні вартості при двох ставках дисконту: базовій  $r_1=12\%$  та альтернативній  $r_2=62\%$ . Розрахунок необхідних даних наведено в табл. 3.6.

При  $r_2=62\%$   $NPV = -433$  тис. грн.

$IRR = 12 + (62 - 12) * 5 / (5 + 433) = 13\%$ .

Отже, отримане значення внутрішньої норми рентабельності (IRR) становить 13%, що перевищує прийняту ставку дисконту у 12%. Це свідчить про те, що інвестиційний проєкт є фінансово доцільним та економічно ефективним, адже його дохідність перевищує мінімально прийнятний рівень прибутковості, який враховує ризики та вартість капіталу.

Таблиця 3.6

Визначення внутрішньої норми рентабельності проєкту (IRR) при ставках дисконту  $r_1=12\%$  та  $r_2=62\%$

Показники	Роки				
	0	2025	2026	2027	2028
Традиційний грошовий потік	-1800,4	835	2074	2620	3484
Коефіцієнт дисконтування	1,0000	0,6173	0,3810	0,2352	0,1452
Дисконтований грошовий потік	-705	73	77	67	55

Джерело: складено і розраховано автором

Для визначення коефіцієнту вигод-витрат побудована табл. 3.7.

Отже, коефіцієнт вигод-витрат (BCR) становить 1,04, що перевищує одиницю. Це означає, що на кожну гривню вкладених коштів підприємство отримає 1,04 грн. вигод, тобто проєкт є економічно доцільним та ефективним.

Отримане значення BCR свідчить про те, що впровадження заходів з удосконалення сервісного управління в ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» забезпечить не лише покриття понесених витрат, а й певний приріст економічних результатів.

Таблиця 3.7

Вигоди та витрати за проектом удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»

Показники	Роки					Всього
	0	2025	2026	2027	2028	
Вигоди	-	1175	1415	1665	1945	6200
Витрати:						
інвестиційні	705	-	-	-	-	705
поточні	-	1030	1170	1320	1480	5000
Коефіцієнт дисконтування	1,0000	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	-
Дисконтовані вигоди	0	1049	1128	1185	1236	4598
Дисконтовані витрати	705	920	933	940	941	4437

Джерело: складено і розраховано автором

$$BCR=4598/4437=1,04.$$

Для повноти аналізу проведено також розрахунок періоду окупності та дисконтованого терміну окупності інвестицій, результати яких наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Визначення періоду окупності та терміну окупності проекту

Показники	Роки				
	0	2025	2026	2027	2028
Традиційний грошовий потік	-705	118,9	200,9	282,9	381,3
Кумулятивний традиційний грошовий потік	-705	-586	-385	-102	279
Дисконтований грошовий потік	-705	106	160	201	242
Кумулятивний грошовий потік	-705	-599	-439	-237	5

Джерело: складено і розраховано автором

$$\text{Термін окупності } T=3+102/381,3=3,3 \text{ роки.}$$

Період окупності  $T_{ok}=3+237/242=3,98$  роки.

Отримані результати свідчать про те, що простий період окупності, який становить приблизно 3,3 року, демонструє відносно швидке повернення вкладених коштів у недисконтованому вигляді, що є позитивним показником для інвестиційного проєкту середнього масштабу. Водночас дисконтований період окупності, який дорівнює близько чотирьом рокам, відображає більш реалістичну оцінку ефективності з урахуванням часової вартості грошей та встановленої ставки дисконту на рівні 12%. Такий результат підтверджує здатність проєкту забезпечити повернення інвестованих ресурсів у межах прийняттого фінансового горизонту.

Зведені результати фінансово-економічних розрахунків підтверджують раціональність і доцільність впровадження проєкту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Отримані показники демонструють стабільну здатність проєкту генерувати додану вартість та забезпечувати зростання фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Додатне значення чистої теперішньої вартості (NPV), яке становить 5 тис. грн, свідчить, що дисконтована сума прогнозованих грошових надходжень перевищує початкові інвестиційні витрати, тобто проєкт створює додаткову економічну вигоду для підприємства. Внутрішня норма рентабельності (IRR) на рівні 13% перевищує прийняту ставку дисконту (12%), що підтверджує фінансову привабливість і життєздатність інвестиційної ініціативи.

Розрахований коефіцієнт вигод-витрат (BCR = 1,04) засвідчує, що кожна гривня вкладених коштів приносить 1,04 грн дисконтованих вигод. Це означає, що реалізація проєкту не лише компенсує витрати, а й забезпечить певний рівень прибутковості, який може бути підсилений за рахунок зростання ефективності операційної діяльності, автоматизації процесів бронювання, покращення клієнтського сервісу та збільшення кількості споживачів туристичних послуг.

Показники терміну окупності (3,3 року) та дисконтованого періоду

окупності (приблизно 4 роки) свідчать про достатньо швидке повернення інвестицій у межах прийняттого для туристичної галузі горизонту. Це підкреслює фінансову стійкість проєкту та його здатність забезпечити позитивний грошовий потік у коротко- й середньостроковій перспективі.

Таким чином, сукупність ключових показників ефективності – додатне значення NPV, перевищення IRR над ставкою дисконту, коефіцієнт вигод-витрат понад одиницю та відносно короткий термін окупності – підтверджує економічну доцільність і фінансову результативність реалізації проєкту удосконалення сервісного управління в ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Отримані результати дозволяють зробити висновок, що запропоновані інвестиції відповідають сучасним ринковим умовам, забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та сприяють його довгостроковому розвитку.

Запропоновані заходи спрямовані на досягнення конкретних результатів у сфері сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». Передусім, автоматизація процесів бронювання та управління заявками дозволяє значно знизити ризик помилок, скоротити час обробки замовлень і підвищити оперативність реагування на запити клієнтів. Це, у свою чергу, сприяє покращенню клієнтського досвіду та зміцненню довіри до компанії.

Впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів відкриває нові можливості для клієнтів у плануванні подорожей, забезпечує гнучкість формування пакетів послуг та дозволяє враховувати індивідуальні побажання, що підвищує конкурентоспроможність туроператора на ринку.

Персоналізація сервісу та система обліку скарг дозволяють швидко адаптувати туристичні продукти до потреб клієнтів, підвищити рівень їхньої задоволеності та формувати довготривалі відносини з клієнтами. Взаємодія з глобальними та B2B-системами бронювання забезпечує розширення асортименту пропозицій, скорочує час обробки заявок і дозволяє ефективно координувати роботу з партнерською мережею, що є критично важливим для підтримки високого рівня сервісу.

Реалізація запропонованого проєкту за представленою WBS-структурою дозволяє структуровано та поетапно впроваджувати всі заходи, контролювати хід їх виконання та забезпечити взаємопов'язану роботу всіх підрозділів компанії. Такий системний підхід сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності персоналу та покращенню результативності роботи компанії в цілому.

Таким чином, комплексне впровадження заходів удосконалення сервісного управління забезпечує:

- 1) скорочення часу обробки замовлень і підвищення точності бронювань;
- 2) розширення асортименту туристичних продуктів і підвищення їх персоналізації;
- 3) ефективну взаємодію з партнерами та агентською мережею;
- 4) підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів;
- 5) зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» на міжнародному туристичному ринку.

Реалізація всіх зазначених заходів у поєднанні з чітким контролем за строками та ресурсами забезпечує комплексне та результативне управління сервісом, що є важливим фактором стабільного розвитку компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Робота є комплексним дослідженням проблематики сервісного управління туристичного оператора «ДІЯ ТРЕВЕЛ» (м. Київ), що поєднує теоретичні засади сервісного менеджменту та прикладний аналіз діяльності конкретного підприємства. У процесі дослідження було систематизовано наукові підходи до організації сервісного управління у сфері туризму, проаналізовано практичний стан сервісної діяльності туристичного оператора та визначено основні проблеми і напрями їх розв'язання.

Сервісне управління виступає ключовим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує ефективне організування процесів обслуговування споживачів та створення додаткової цінності для клієнтів. Його сутність полягає у комплексному підході до організації сервісної діяльності, що включає управління якістю послуг, інновації, розвиток персоналу та ефективне використання ресурсів. Наукові дослідження підтверджують, що сервісне управління поєднує стратегічну орієнтацію на клієнта, довгострокові взаємовідносини та системний підхід до організації процесів.

Сервісне управління міжнародного туристичного оператора є складним і багатокомпонентним процесом, що поєднує стратегічне планування, організацію, координацію та контроль усіх етапів створення й реалізації туристичного продукту. Його особливістю є орієнтація на міжнародний ринок, що потребує врахування нормативно-правових вимог різних країн, культурних відмінностей та різнорівневих очікувань клієнтів.

Управління діяльністю туроператора передбачає комплексний підхід до формування туристичних послуг, побудову довгострокових партнерських відносин із постачальниками, забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості, а також впровадження інноваційних сервісних технологій. Важливим чинником є інтеграція ресурсів, ефективне використання кадрового потенціалу та підтримання високого рівня комунікації між персоналом і клієнтами.

Методичні підходи до сервісного управління міжнародного туристичного

оператора базуються на інтеграції системного, клієнтоорієнтованого та процесного підходів, які забезпечують комплексне бачення діяльності компанії. Вони дозволяють поєднати стратегічні, організаційні та функціональні аспекти управління, спрямовані на досягнення високої якості послуг, формування клієнтської лояльності та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Особливого значення набуває орієнтація на якість сервісу, персоналізацію обслуговування та міжкультурну адаптивність, що формують основу для створення стійкої системи сервісного менеджменту. Водночас розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних інформаційних технологій і управління знаннями виступають ключовими чинниками ефективного функціонування туристичного оператора в умовах динамічного світового ринку.

Базою проведення емпіричного дослідження обрано міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ», який успішно функціонує на українському туристичному ринку понад 9 років.

Досліджуваний туроператор за останні роки продемонстрував позитивну динаміку розвитку та підвищення ефективності діяльності. Компанія стабільно нарощує обсяги наданих послуг, розширює клієнтську базу та географію туристичних маршрутів, активно застосовує сучасні цифрові технології, що підвищує якість сервісу та зручність обслуговування. Важливим чинником успішності є диверсифікація туристичних продуктів, орієнтація на корпоративний і сімейний туризм, а також розвиток міжнародних партнерських відносин.

Аналіз фінансових показників підтверджує зростання чистого доходу та прибутковості, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості компанії, незважаючи на тимчасові коливання прибутковості у попередні періоди. Одночасне збільшення продуктивності праці та оптимізація кадрових ресурсів вказують на ефективну організацію внутрішніх бізнес-процесів.

Міжнародний туристичний оператор ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» забезпечує високий рівень якості туристичних послуг завдяки комплексному підходу до

організації та контролю всіх етапів обслуговування клієнтів. Компанія активно використовує багаторівневу систему контролю, співпрацює з надійними партнерами та приділяє значну увагу професійній підготовці персоналу, що дозволяє підтримувати стабільно високі стандарти сервісу.

Результати анкетування клієнтів засвідчили високий рівень задоволеності туристів, особливо у таких критеріях, як компетентність персоналу, повнота інформації та оперативність обслуговування. Водночас нижчі оцінки щодо комфортності обслуговування свідчать про необхідність покращення онлайн-сервісів. Позитивні відгуки у відкритих онлайн-ресурсах додатково підтверджують надійність та якість послуг компанії.

Аналіз динаміки основних показників діяльності демонструє стабільне зростання кількості обслугованих клієнтів і обсягів реалізованих послуг, що напряму корелює з високим рівнем задоволеності споживачів. Це свідчить про те, що якість обслуговування виступає ключовим чинником розвитку компанії та забезпечення її конкурентних переваг.

Проведене дослідження дало змогу встановити, що ефективність сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» визначається тісною взаємодією внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг. Внутрішні чинники – рівень кваліфікації персоналу, використання сучасних цифрових технологій, організаційна структура та система управління якістю – безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів і формують позитивний імідж компанії. Водночас зовнішні умови, зокрема політична та економічна ситуація, конкуренція, зміни у споживчих вподобаннях і регуляторному середовищі, визначають масштаби і напрями стратегічного розвитку оператора.

SWOT-аналіз дозволив виокремити сильні сторони компанії, пов'язані з партнерськими зв'язками, кваліфікованим персоналом та цифровізацією бізнес-процесів, а також виявити слабкі місця – обмеженість фінансових ресурсів, недостатню диверсифікацію продуктів і залежність від зовнішніх постачальників. Використання діаграми Ісікави дало змогу систематизувати

ключові фактори впливу та окреслити проблемні зони, які потребують стратегічного вдосконалення.

Підвищення ефективності сервісного управління ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» можливе шляхом поєднання інвестицій у розвиток персоналу та цифрову інфраструктуру з удосконаленням маркетингових комунікацій і розширенням спектра туристичних продуктів.

Удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» тісно пов'язане з активним впровадженням інноваційних технологій, автоматизацією процесів бронювання та розвитком персоналізованого підходу до обслуговування клієнтів. Сучасні тенденції туристичного ринку свідчать про зростання попиту на індивідуальні тури, що зумовлює необхідність створення інноваційних механізмів задоволення запитів клієнтів, у тому числі за допомогою онлайн-конструкторів туристичних продуктів та інтеграції з глобальними системами бронювання.

Автоматизація пошуку та бронювання туристичних послуг дозволяє значно підвищити якість сервісу, оперативність обробки заявок, зручність комунікації з партнерами та споживачами. Водночас персоналізація туристичного продукту формує додаткову цінність комплексної пропозиції туроператора порівняно з послугами агрегаторів і сприяє зміцненню клієнтської лояльності.

У межах проведеного дослідження було обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»: автоматизація процесів бронювання та управління заявками, впровадження онлайн-конструктора індивідуальних турів, персоналізація туристичних продуктів та інтеграція з глобальними й B2B-системами.

Розроблена WBS-структура проекту дозволяє здійснювати поетапне впровадження кожного напрямку, забезпечуючи логічну послідовність робіт, контроль за використанням ресурсів та дотриманням строків реалізації. Це створює умови для оптимізації бізнес-процесів, зменшення ризиків, підвищення

продуктивності персоналу та ефективності управління.

Очікуваними результатами реалізації проєкту є скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності та оперативності бронювань, розширення асортименту туристичних продуктів, формування більш гнучких і персоналізованих пропозицій для клієнтів, зміцнення партнерської мережі, зростання рівня задоволеності та лояльності споживачів. У підсумку це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» та забезпеченню його стабільного розвитку на міжнародному туристичному ринку.

Проєкт удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ» є економічно виправданим, стратегічно доцільним і фінансово стійким у середньостроковій перспективі.

Розрахунки показників ефективності підтвердили раціональність інвестиційного рішення: чиста теперішня вартість (NPV) має позитивне значення, внутрішня норма рентабельності (IRR) перевищує ставку дисконту, а коефіцієнт вигод-витрат (BCR) вищий за одиницю. Отримані результати свідчать про спроможність проєкту не лише забезпечити повернення інвестицій упродовж прийняттого періоду, а й створити додану вартість, що сприятиме подальшому розвитку підприємства. Відносно короткий період окупності (близько чотирьох років) свідчить про швидке відновлення вкладених ресурсів і стабільність прогнозованих грошових потоків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 128–136.
2. Причепя І. В., Руда Л. П., Адлер О. О. Концептуальні засади інтелектуалізації економічних відносин і процесів на різних рівнях господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 42–47.
3. UNCTAD. Servitization: Glossary. *UNCTAD Development and Globalization: Facts and Figures 2021*. URL: <https://dgff2021.unctad.org/annexes/glossary/servitization/>.
4. Rostiashvili T., Soselia M., Podiashvili D. Modern values of service management and boundaries of the subject area. *European Journal of Economics and Management Sciences*. 2021. № 2. С. 32–34.
5. Normann R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. URL: <https://www.biblio.com/book/service-management-strategy-leadership-service-business/d/1437753835>.
6. Buwah N. N. A Comparative Analysis of Customer Service Strategies, Challenges and Strives towards Customer Satisfaction: MTN Nigeria and MTN Cameroon Experience. *Open Journal of Business and Management*. 2024. Vol. 12, No. 4. P. 2118–2134.
7. Martin-Navarro A., Lechuga Sancho M. P., Medina-Garrido J. A. BPMS for management: a systematic literature review. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2312.00442>.
8. Мних О. Б. та ін. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. *Academy Vision*. 2025. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1965>.
9. Normann R., Ramírez R. Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy>.

10. Радченко М. В. Специфіка сервісної діяльності. *Інноваційні технології розвитку сфери послуг: матеріали науково-практичної конференції*. Харків, 2020. С. 198–200.
11. Козлов А. А. Особливості організації сервісного менеджменту: дипломна магістерська робота. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ: КНУТД, 2021. 109 с.
12. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Маркетинг: навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнесадміністрування». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 298 с.
13. Піюренко І. О., Андрющенко Я. Е. Управління сервісною діяльністю : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форми здобуття вищої освіти. Миколаїв : МНАУ, 2022. 200 с.
14. Захарова М. Сервісна стратегія суб'єкта сфери гостинності. *Менеджмент і бізнес-адміністрування у сфері гостинності: збірник наукових статей здобувачів другого магістерського рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання*. Державний торговельно-економічний університет. 2024. С. 25–32.
15. ITIL Version 3. Service Strategy. URL: <https://www.kornev-online.net/ITIL/OGC%20-%20ITIL%20v3%20-%20Service%20Strategy.pdf>.
16. Danivska V, Klungseth NJ. Service management - focus on customer experience. In *A handbook of management theories and models for office environments*. Routledge. 2021. P.205–219.
17. Edvardsson B., Tronvoll B. Service management: Evolution and moving forward. *Service Innovation and Management: Digitalization, Service Infusion and Customer Experience* / за ред. Lars Witell. Cham: Springer, 2025. С. 15–38.

18. Сусліков Л. М., Дьордьяй В. С. Менеджмент в телекомунікаціях: навчальний посібник для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2022. 318 с.
19. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 90 с.
20. Макаров В. А., Макарова Т. В., Варчук В. В. Маркетинг автомобільних перевезень. Частина I : електронний лабораторний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. Вінниця : ВНТУ, 2022. 98 с.
21. Романов А.Д. Маркетинг послуг у контексті глобального ринку послуг. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 1 (74). С. 202–207.
22. Кривоберець М. М. Продукт туристичного оператора та його місце в індустрії туризму. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 212–216.
23. Закон України «Про туризм». Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
24. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети розвитку туризму в Україні: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с.
25. Джинджоян В. В., Корнеєв М. В., Ходак О. В., Небаба Н. О. Економіка та менеджмент міжнародного туризму: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2024. 376 с.
26. Заїка С. О., Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Грібіник А. В. Туристичні послуги і туроператорська діяльність: конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання. Державний біотехнологічний університет. Харків: ДБТУ [б. в.], 2023. 108 с.
27. Custódio Santos M., Almeida A., Teixeira A. A Model for the Development of Innovative Tourism Products. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 6. Article 2422. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12062422>.

28. Крюк А., Безкоровайна Л. Алгоритм та особливості взаємодії систем бронювання та туристичних підприємств в індустрії туризму під час реалізації туристичного продукту. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-5>.
29. Li H., Zhao J., Cao Y. Servitization and product service system: A literature review on value creation. *Technological Forecasting & Social Change*. 2024. Vol. 208. Article 123724. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123724>.
30. Паньків Н., Сняданко Д. Роль інформаційних технологій для розвитку туризму. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С. 106–119.
31. Пустовіт О. Г. Інноваційні цифрові технології та їх вплив на конкурентоспроможність компаній туристичної сфери. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. №1(90). С. 193–203.
32. Чуєва І., Безкоровайна Л., Ніколаєва Т. Система якості туристичного продукту як невід’ємна частина стандартизації послуг в міжнародному туристичному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-3>.
33. Чорна Н. система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-14>.
34. FasterCapital. Hospitality and tourism staff motivation: *Employee Recognition Programs: Impact on Customer Satisfaction*. 2022. URL: <https://www.fastercapital.com/hospitality-tourism-staff-motivation>.
35. Бабич Ю., Примак Т. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних продуктів за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-80>.
36. Коломійцева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. Особливості застосування маркетингових інструментів у сфері туризму. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 6–13.

37. Andrić B., Uludag O., Saydam M. Analyzing the Role of Brand Identity Elements in Shaping Consumer Perception: A Review Study of Cultural Heritage Branding in Tourism Destination. *Proceedings of the 35th DAAAM International Symposium*. 2024. URL: [https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings\\_2024/001.pdf](https://www.daaam.info/Downloads/Pdfs/proceedings/proceedings_2024/001.pdf).
38. ChatGPT integrates with Expedia to help users find and book hotels. *CNTraveler*. URL: [https://www.cntraveler.com/story/chatgpt-4-expedia-hotel-recommendations?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.cntraveler.com/story/chatgpt-4-expedia-hotel-recommendations?utm_source=chatgpt.com).
39. Making \$600 Billion Decisions with AI. Expedia Group's Rathi Murthy. *MIT Sloan Management Review*. URL: [https://sloanreview.mit.edu/audio/making-600-billion-decisions-with-ai-expedia-groups-rathi-murthy/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sloanreview.mit.edu/audio/making-600-billion-decisions-with-ai-expedia-groups-rathi-murthy/?utm_source=chatgpt.com).
40. How Booking.com Modernized Its ML Experimentation Framework with Amazon SageMaker. *Amazon Web Services*. URL: [https://aws.amazon.com/ru/blogs/machine-learning/how-booking-com-modernized-its-ml-experimentation-framework-with-amazon-sagemaker/?utm\\_source=chatgpt.com](https://aws.amazon.com/ru/blogs/machine-learning/how-booking-com-modernized-its-ml-experimentation-framework-with-amazon-sagemaker/?utm_source=chatgpt.com).
41. Air France-KLM uses Einstein 1 to enhance customer service efficiency. *Salesforce*. URL: <https://www.salesforce.com/customer-stories/airfrance/>.
42. ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»: сторінка компанії в соціальній мережі Facebook. URL: <https://www.facebook.com/DIYA.TRAVEL.LTD/about>.
43. ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»: веб-ресурс. URL: <https://www.accordtour.com/user-cv-4180>.
44. Clarity Project: Система аналітики відкритих даних. Фінансова звітність ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ». URL: [https://clarity-project.info/edr/40417771/yearly-finances?current\\_year=2024](https://clarity-project.info/edr/40417771/yearly-finances?current_year=2024).
45. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/c/40417771>.
46. Іванова В. В., Іванова О. М. Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств. *Економічна кібернетика: моделі економічної поведінки суб'єктів господарювання, дослідження, розробка та використання:*

збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 1-2 березня 2021 р. Дніпро: НМетАУ, 2021. 196 с. С. 51–54.

47. Титаренко Л. М., Рябокінь Є. О. Підприємництво у сфері туризму в умовах глобальних трансформацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9291>.

48. Якименко-Терещенко Н. В., Чайка Т. Ю., Мартинова В. В. Економіка туризму: навч. посібн. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». 2024. 185 с.

49. МоїTuristy: сучасна українська CRM/бронювальна система для турагентств і туроператорів. URL: <https://moituristy.com/ua?sl=true>.

50. Trawex: міжнародна система резервування туристичних послуг. URL: <https://www.trawex.com/>.

51. Amadeus: міжнародна система глобального дистрибуційного контенту для туристичного бізнесу. URL: [https://campaigns.amadeus.com/ValueHotelsUKR?elq=00&elqCampaignId=&elqTrackId=98B839A6ED425A60C07F9552C900DD8D&elqaid=5219&elqat=2&utm\\_source=chatgpt.com](https://campaigns.amadeus.com/ValueHotelsUKR?elq=00000000000000000000000000000000&elqCampaignId=&elqTrackId=98B839A6ED425A60C07F9552C900DD8D&elqaid=5219&elqat=2&utm_source=chatgpt.com).

52. TrekkSoft: міжнародна SaaS-платформа для продажу турів, екскурсій та пакетних пропозицій. URL: [https://www.trekksoft.com/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.trekksoft.com/?utm_source=chatgpt.com).

53. Задоя В. О. Управління проектами в туристичній діяльності : методичні рекомендації до практичних занять для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальності 242 «Туризм». Дніпро : УДУНТ, 2022. 25 с.

54. Мамотенко Д. Ю. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління проектами в туризмі» для студентів спеціальності 242 «Туризм і рекреація» денної та заочної форм навчання. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 133 с.

55. Угоднікова О. І. Управління проектами в туризмі : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 141 с.

56. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2023. 220 с.

57. Матвійчук Л. Ю., Лепкий М. І., Сидорук С. В., Зубехіна Т. В., Громик О. М. Туризм: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 242 Туризм і рекреація. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 264 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
ВАРШАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАУК ПРО ЖИТТЯ, М. ВАРШАВА, ПОЛЬЩА  
ГДАНСЬКИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, М. ГДАНСЬК, ПОЛЬЩА  
АЙОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, США  
ЗАХІДНОЧЕСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ, ЧЕХІЯ  
ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЛУЛЕО, ШВЕЦІЯ  
ШКОЛА ГУМАНІТАРНИХ НАУК ЛОНДОНСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ,  
ВЕЛИКА БРИТАНІЯ  
АКАДЕМІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ "МЕРКУР", СЛОВАЦЬКА РЕСПУБЛІКА

## ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ

IV МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА  
КОНФЕРЕНЦІЯ

**«ГОСТИННІСТЬ І ТУРИЗМ  
МАЙБУТНЬОГО:  
НАУКОВІ ТА ПРАКТИЧНІ ГОРИЗОНТИ»**

**30 квітня - 01 травня 2025 року, м. Київ**

**КИЇВ – 2025**

## ЗМІСТ

<i>Секція 1. Тенденції глобального, національного та регіонального розвитку індустрії гостинності: економіка, фінанси, безпека та страхування, логістика.</i>	
<i>Авраменко В.</i> РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧЕРНІГІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ВІД РУІН ДО ВІДРОДЖЕННЯ	7
<i>Бабич Л.</i> ВПЛИВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА КОНКУРЕНТ ОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
<i>Брецько Я., Микицей Т., Мельниченко С.</i> ІНФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	13
<i>Вінніченко І.</i> АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ: НОВІ МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ	16
<i>Глівінська Ю.</i> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ	20
<i>Давидова О., Стахова С.</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ	23
<i>Євенко Т.</i> РОЗВИТОК ФІНТЕХУ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	27
<i>Крицька В.</i> РОЛЬ SMM-МЕНЕДЖМЕНТУ В РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	30
<i>Кудінова І.</i> ІНКЛЮЗІЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: АДАПТАЦІЯ СЕРВІСУ ТА ПРОСТОРУ ДЛЯ ВСІХ	32
<i>Кузик Н., Микицей Т.</i> ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ У ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ: НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА І МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД	36
<i>Мейта Є.</i> БІЗНЕС-ПЛАН СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОГО КОМПЛЕКСУ	40
<i>Моргулець О., Довганинець Т.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ	43
<i>Науменко О.</i> ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	46
<i>Поліщук В., Кудрявицька А.</i> БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	49
<i>Попович О., Бандура В.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНО ОБҐРУНТУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ У М. СХІДНИЦЯ ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ	53
<i>Пустовіт А.</i> СЕРВІСНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ	55
<i>Самсонова В.</i> СЕРВІС ІЗ ПОВАГОЮ: ЯК ЕТИКЕТ ФОРМУЄ ТУРИСТИЧНУ КУЛЬТУРУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	57
<i>Семенчук П.</i> ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖІ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ РЕКРЕАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ НА ТЕРИТОРІЇ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ	60
<i>Стретович О.</i> ІННОВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	62

створенню нових робочих місць та поліпшенню економічної ситуації в місті та області в цілому.

#### Список використаної літератури

1. Бондаренко Л.В., Інструменти підвищення якості туристичних послуг в умовах конкуренції. Вип. 13, 2021, С. 167 - 173 . Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. Київ, 2021. № 1. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_42).
2. Глушко В. Просування туристичних послуг. Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету. Київ, 2018. № 1. С. 86–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_1_9)

УДК 004.457:005:004.422.422:796.5

#### **СЕРВІСНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ОПЕРАТОРОМ**

**Анна Пустовіт,**

*здобувачка ОС Магістр,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*Науковий керівник: д.е.н, професор Світлана Мельниченко*

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції у туристичній сфері сервісне управління відіграє ключову роль у забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів та підвищенні ефективності діяльності туристичних операторів. Високий рівень сервісу здатен формувати лояльність клієнтів, впливати на репутацію бренду та сприяти стійкому розвитку підприємства. Сервісне управління туристичного оператора охоплює організацію, контроль та вдосконалення всіх етапів взаємодії з клієнтом – від первинного запиту до постобслуговування [1]. Основними напрямками сервісного управління є персоналізація послуг, якісна комунікація, застосування сучасних технологій, управління скаргами та зворотним зв'язком.

Цифровізація бізнес-процесів відкрила нові можливості в управлінні сервісом. Одним із ефективних інструментів є CRM-системи, які дозволяють зберігати історію взаємодії з клієнтами, автоматизувати розсилки, сегментувати аудиторію та аналізувати поведінку споживачів. Туристичні оператори активно впроваджують мобільні додатки, чат-боти, онлайн-супровід та платформи самостійного бронювання, що підвищує рівень задоволеності клієнтів [2].

Поряд із технологічними інноваціями важливе місце займає людський фактор. Професіоналізм менеджерів з продажу, гідів, операторів кол-центрів має

вирішальне значення. Успішні компанії інвестують у навчання персоналу, розвиток soft skills, емоційного інтелекту та культурної обізнаності.

Таблиця 1.

## Порівняльна характеристика різних типів управління

<i>Критерій</i>	<i>Традиційне управління</i>	<i>Сервісне управління</i>
Фокус	Продаж туру	Повний цикл обслуговування
Комунікація	Одноразовий контакт	Безперервна взаємодія
Інструменти	Офлайн, телефон	CRM, чат-боти, онлайн-платформи

Окрім технічних аспектів, важливим елементом є управління враженнями клієнтів. Customer Experience Management (CEM) стає невід'ємною частиною сучасного сервісного управління, де увага приділяється кожній точці контакту споживача з брендом. Туристичні оператори все частіше впроваджують стратегії емоційного маркетингу, спрямовані на формування позитивного іміджу компанії. Сучасний турист прагне не лише високої якості послуг, а й унікального досвіду. Це вимагає від туроператорів гнучкості, інноваційного мислення та адаптивності до змін. Важливо створювати продукти, що враховують культурні особливості, екологічну відповідальність та індивідуальні потреби клієнтів [3].

У контексті сталого розвитку сервісне управління також має бути орієнтованим на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Це стосується як вибору партнерів, так і організації подорожей з урахуванням екологічних стандартів. Використання екотранспорту, співпраця з місцевими громадами, підтримка «зелених» ініціатив — усе це стає частиною комплексного сервісу нового покоління.

Таким чином, ефективне сервісне управління потребує комплексного підходу, який включає технологічні, організаційні, соціальні та етичні аспекти. Його розвиток є запорукою успіху туристичних операторів на сучасному ринку.

## Список використаних джерел

1. Назаренко Т.В. Управління якістю обслуговування в туризмі. – К.: Університет, 2022.
2. Туризм в умовах цифровізації. URL: <https://tourism-digital.org.ua>
3. ISO 9001 в туристичних компаніях: досвід впровадження // ТурБіз, 2023.

**Анкета для оцінки якості послуг ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»**

Встановіть важливість представленої групи критеріїв роботи міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ».

1) Як ви оцінюєте повноту наданої інформації про тур??

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2) Як ви оцінюєте компетентність персоналу компанії?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Як ви оцінюєте швидкість оформлення замовлення та підтвердження бронювань?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4) Як ви оцінюєте комфортність обслуговування (офіс, онлайн-консультації)?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5) Загальна задоволеність наданими туристичними послугами:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## Додаток В.

**Сітьовий графік виконання робіт проєкту удосконалення сервісного управління міжнародного туристичного оператора ТОВ «ДІЯ ТРЕВЕЛ»**

