

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЯРМОЛА КАТЕРИНА МИХАЙЛІВНА

УДК 005.7:338.48(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

/ К.М. Ярмола /

Науковий керівник Чухрай Наталія Іванівна, д.е.н., професор.

Львів – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Ярмола К.М.* Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2024.

В сучасних умовах господарювання туристичні підприємства стикаються з багатьма викликами (пандемія, війна, зміни в споживчих уподобаннях, швидкий розвиток цифрових технологій, зростання конкуренції), які значно ускладнюють їхню діяльність і потребують перегляду підходів до управління. Традиційні методи організації бізнесу стають неефективними та нездатними вирішувати проблеми, які виникають, що знижує конкурентоспроможність підприємств на ринку. Ефективним інструментом адаптування підприємства до змінних умов навколишнього середовища є проведення реінжинірингу бізнес-процесів. На сьогодні, можливості реінжинірингу недостатньо використовуються туристичними підприємствами, що обмежує їхню здатність швидко реагувати на нові виклики і потреби споживачів.

Реінжиніринг бізнес-процесів особливо важливий для суб'єктів туристичної діяльності через специфіку функціонування у галузі. Туризм є складною сферою, яка залежить від широкого спектру зовнішніх факторів, зокрема сезонність, високий рівень конкуренції, тісна взаємодія з іншими галузями та постійно зростаючі вимоги споживачів до туристичних продуктів і послуг. Більше того, бізнес-процеси суб'єктів туристичної діяльності є складними та багатокомпонентними, тому їх важко оцінювати й оптимізувати. Саме ці особливості створюють необхідність для проведення реінжинірингу, який дозволяє не тільки підвищити ефективність управління, але й адаптувати бізнес до швидкозмінюваних умов ринку та мінімізувати залежність від зовнішніх факторів.

Під час реінжинірингу суб'єктів туристичної діяльності необхідно враховувати низку особливостей, що вирізняють їх від інших галузей. До основних особливостей суб'єктів туристичної діяльності належать:

- залежність від результатів діяльності інших галузей. Туристичні оператори та агенти тісно пов'язані з іншими секторами економіки, такими як транспорт, готельний бізнес, ресторанний сервіс, культурно-розважальна індустрія, страхування та банківські послуги. Управління бізнес-процесами суб'єкта туристичної діяльності ускладнюється цією залежністю, адже ефективність останнього часто залежить від якості та стабільності послуг, які надають постачальники (партнери);

- залежність від зовнішніх впливів. Суб'єкти туристичної діяльності піддаються впливу економічних, політичних, екологічних, природних та соціальних факторів, що робить їх діяльність вразливою до впливу змін у глобальному та локальному середовищі. Успішний розвиток підприємства в такому середовищі можливий лише за умови постійного моніторингу зовнішніх чинників та їх врахування у процесах управління і стратегічного планування;

- складність в оцінюванні та моделюванні бізнес-процесів. Досвід споживачів є суб'єктивним і може змінюватися під впливом багатьох факторів (час, місце, зовнішні умови тощо), що ускладнює моделювання й аналізування бізнес-процесів для реінжинірингу. Крім того, суб'єкти туристичної діяльності часто мають нетипові бізнес-процеси, тому створення гнучких моделей для оцінювання і вдосконалення процесів, які можуть постійно змінюватися залежно від умов ринку, є важливим аспектом їх діяльності.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню, поглибленому вивченню теоретичних засад, розширенню інструментарію та удосконаленню організаційно-управлінського механізму реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена тим, що суб'єкти туристичної діяльності стикаються з багатьма викликами, що вимагає гнучкості та адаптивності в управлінні бізнес-процесами. Особливо важливим є те, що сьогодні традиційні методи управління не здатні забезпечити необхідний рівень ефективності діяльності туристичного підприємства.

Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних та прикладних засад, а також формування організаційно-управлінського механізму реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності для забезпечення

стабілізації та розвитку їх діяльності в довгостроковій перспективі на туристичному ринку.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси суб'єктів туристичної діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних засад щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.

У вступі обґрунтовано важливість обраної теми дослідження, визначено його мету та завдання, а також охарактеризовано наукову новизну та практичну значущість результатів, отриманих за результатами дисертаційної роботи.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» проаналізовано існуючий понятійний та термінологічний апарат щодо підходів до управління організацією, з'ясовано сутність поняття «бізнес-процес», сформовано новий підхід до поділу реінжинірингу на типи, а також сформовано схему економічного кругообігу суб'єктів туристичної діяльності, яка відображає взаємозв'язки між головними суб'єктами туристичної діяльності - туристичними операторами і туристичними агентами - та іншими учасниками туристичного ринку. Наведено класифікацію видів реінжинірингу: залежно від ситуації (кризовий, розвитку, доповнено – стабілізаційним), за предметом змін (фінансовий, інноваційний, технологічний, організаційний та ін.), залежно від масштабів проведення (разові поліпшення, лоскутне документування, тотальне моделювання, комплексне впорядкування). Проведено систематизацію форм структурних перетворень, яка включає реструктуризацію, реорганізацію, реформування та реінжиніринг, зокрема доведено, що ці поняття не слід ототожнювати, оскільки кожен з них має суттєві відмінності. Визначено основні бізнес-процеси туристичного оператора, особливості його функціонування та взаємодії з споживачем. Сформовано основні аспекти змін, які можуть стосуватися проведення реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності туристичних суб'єктів. Систематизовано та узагальнено характеристику ключових бізнес-процесів туристичного оператора - формування та збуту туристичного продукту; виокремлено роль туристичного агента у процесі збуту туристичної продукції споживачам.

У другому розділі «Оцінювання макро та мікро середовища здійснення бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» наведено характеристику туристичного ринку України, проаналізовано тенденції його розвитку та особливості функціонування світового ринку туризму і період після пандемії. Проведено анкетне опитування споживачів туристичних продуктів, на основі якого здійснено біваріантний аналіз Пірсона для визначення зв'язків між характеристиками споживачів. Також розроблено методика визначення впливу факторів на вибір туристичного продукту споживачами, а саме запропоновано поділ факторів на три групи: складові туристичного продукту (проживання, харчування, трансфер, екскурсійне обслуговування, страхування), складові туристичного обслуговування (рівень клієнтської підтримки, відповідність ціни туристичного продукту його якості, надання актуальної інформації про місце відпочинку, наявність знижок, оформлення картки постійного клієнта, онлайн-підтримка на сайті підприємства та система зворотного зв'язку з клієнтами) та туристичні ризики (пандемії/хвороби, забрудненість повітря, війни, мітинги/страйки, стихійні лиха, високий рівень тероризму, втрата/крадіжка документів, отримання доступу до особистих даних сторонніми, нестабільна економічна ситуація в країні проживання) та визначення одиничного і групового впливу кожного фактору на основі розробленої системи показників. Проведено оцінку фінансового стану та конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності для визначення їх становища та необхідності проведення змін; проведення оцінки проводилось за період три роки для формування більш точного бачення стану суб'єкта туристичної діяльності, яке зазнає впливу чималої кількості факторів, зокрема пандемії та війни.

У третьому розділі «Управлінські рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» розвинуто фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема, існуючі 4 групи факторів доповнено ще двома - маркетинговими та інформаційними. Розглянуто можливості цифровізації, які варто використовувати та інтегрувати у діяльність суб'єктів туристичної діяльності, насамперед, запропоновано шляхи реінжинірингу бізнес-процесу збуту туристичного продукту, який стосується як виробників туристичного продукту

(туристичних операторів), так і посередників (туристичних агентів). Систематизовано та запропоновано модель прийняття рішення споживачем туристичного продукту з врахування факторів, які для нього є важливими та вирішальними: на основі отриманих даних проведено кластерний аналіз споживачів, у якому з'ясовано, що елементи, які важливі для окремих груп споживачів, значно відрізняються; відповідно до їх вподобань та побажань сформовано комплекс маркетингу, який доцільно застосовувати суб'єктам туристичної діяльності у своїй роботі для формування персоналізованих пропозицій, задоволення потреб споживача та забезпечення його лояльності. Розроблено організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності на основі результатів його функціонування; сформовано матрицю вибору виду реінжинірингу на основі фінансового стану підприємства (його фінансової стійкості) та конкурентоспроможності (частки ринку за обсягами реалізації з врахуванням інфляційного впливу). Відповідно до отриманих результатів обґрунтовано заходи, які доцільно проводити на підприємстві, що розташоване у квадранті, який відповідає його стану.

Висновки до дисертації включають узагальнені результати дослідження та рекомендації щодо їх практичного застосування. Теоретичне значення роботи полягає в тому, що її результати дають змогу детальніше зрозуміти бізнес-процеси суб'єктів туристичної діяльності, чітко визначити, який вид реінжинірингу доцільно застосовувати на підприємстві з метою покращення показників його діяльності, відповідної якості надання послуг та покращення результатів у довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** бізнес-процес, підходи до управління, реінжиніринг бізнес-процесів, суб'єкти туристичної діяльності, туристичний оператор, туристичний агент, формування туристичного продукту, збут туристичної продукції.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації****1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Кулиняк І. Я., Жигало І. І. та Ярмола К. М., 2020. Містичний туризм: сутність і перспективи розвитку у Львівській області. *Бізнес Інформ*, 3, с. 128–137. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-128-137> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: проаналізовано тенденції розвитку туризму на Львівщині).

2. Кулиняк І. Я., Карий О. І. та Ярмола К. М., 2021. Кавовий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку. *Приазовський економічний вісник*, 1(24), с. 16–21. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-3> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: досліджено нові форми туризму щодо формування нових туристичних продуктів).

3. Кулиняк І. Я., Жигало І. І. та Ярмола К. М., 2021. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*, 1, с. 177–184. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на туристичний ринок у світі та Україні, систематизовано заходи, які проводились різними країнами для підтримки туристичного бізнесу).

4. Ярмола, К.М. (2022). Антикризове управління в туризмі. *Бізнес Інформ*, 11(538), с. 169-176. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-169-176>.

5. Новаківський, І. І. та Ярмола, К. М. (2023). Ефективність процесу формування туристичного продукту з позицій інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Проблеми економіки та управління*, 7(2), с. 151–163. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: систематизовано та наведено детальну характеристику етапів процесу формування туристичного продукту).

6. Ярмола, К. М. та Гвоздь, М. Я. (2023). Брендінг як інструмент відновлення іміджу туристичних дестинацій після криз. *Причорноморські економічні студії*, 83,

с. 132–138. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: досліджено та охарактеризовано заходи розвитку туристичних дестинацій через розроблення нових туристичних продуктів).

7. Ярмола, К. М. та Чухрай, Н. І. (2023). Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 5 (2), с. 160–170. (Особистий внесок автора: згруповано ризики, які пов'язані з туристичними подорожами та мають вплив на вибір місця подорожі споживачами).

8. Іванюк, У. В. та Ярмола, К. М. (2024). Роль маркетингових інтернет-комунікацій при реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. *Проблеми економіки та управління*, 8(1), с. 95–106. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: проаналізовано дані щодо використання інформаційних технологій туристичними підприємствами України; доповнено класифікацію факторів, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів).

## 1.2. Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Ярмола, К. М., 2022. Функціонування туристичного ринку в умовах невизначеності. В: *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*, Хмельницький, Україна, 13 Травень 2022. Вінниця: Європейська наукова платформа. с.130–131.

10. Ярмола, К. М., 2023. Ребрендинг туристичної дестинації як спосіб подолання наслідків ризиків. У: *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*, Івано-Франківськ, Україна, 9 Червень 2023 р. Вінниця: Європейська наукова платформа. с. 65–67.

11. Ярмола, К. М., 2023. Еволюція підходів до управління організацією. В: *Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті*, Одеса, Україна, 19-20 Жовтень 2023. Одеса: ОДАБА. с. 76–79.



12. Ярмола, К. М., 2023. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств. В: *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції*, Львів, Україна, 6-7 грудня 2023 р. Львів: ЛНУП. с. 36–39.

13. Ярмола, К. М., 2023. Стан туристичного ринку України. In: *Theory and practice of modern science*, 24 November 2023, Kraków, Republic of Poland. Kraków: International Center of Scientific Research. с. 62–63.

14. Kitsa, M. and Yarmola, K., 2023. Blockchain technologies and involvement of citizens in smart and trust-based cities. In: *Modern tools and methods of scientific investigations*, Antwerp, Kingdom of Belgium, 8 December 2023. Antwerp: International Center of Scientific Research. pp. 29–31. (Особистий внесок автора: проаналізовано застосування технології блокчейн у туризмі).

15. Ярмола, К., 2024. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів на туристичних підприємствах України. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови*, Львів, Україна, 16–17 Травень 2024. Львів: Видавництво Львівської політехніки. с. 141–143.

## **2. Посібники**

16. Карий, О. І. Новаківський, І.І. та Ярмола, К.М. (2023). *Управління комунікаціями туристичних організацій*. Львів: Растр - 7.

## ANNOTATION

*Yarmola K.M.* The business processes reengineering of the tourism activity subjects.

- Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of philosophy in specialty 073 Management. – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2024.

In modern economic conditions, tourism enterprises face many challenges (pandemic, war, changes in consumer preferences, rapid development of digital technologies, increased competition), which greatly complicate their activities and require revision of management approaches. Traditional methods of business organization become ineffective and unable to solve the problems that arise, which reduces the competitiveness of enterprises in the market. Business processes reengineering at a tourism enterprise is an effective tool for adapting the enterprise to changing environmental conditions. Today, tourism enterprises do not sufficiently use reengineering opportunities, which limits their ability to respond to new challenges and consumer needs quickly.

Business processes reengineering is significant for tourism activity subjects due to the specifics of the operation in this industry. Tourism is a complex field that depends on various external factors, including seasonality, high competition, close interaction with other industries, and constantly growing consumer demands for tourism products and services. Moreover, the business processes of the tourism activity subjects are complex and multi-component, so they are challenging to evaluate and optimize. These features create the need for reengineering, which allows not only increased management efficiency but also adapts businesses to rapidly changing market conditions and minimizes dependence on external factors.

During the tourism activity subjects reengineering, several features that distinguish them from other industries must be considered. The main features of tourist entities include:

- dependence on the results of other industries. Tourism operators and agents are closely related to other sectors of the economy, such as transport, hotel business, restaurant service, cultural and entertainment industry, insurance, and banking services. This

dependence complicates management of the business processes of the tourism activity subjects since the efficiency of the latter often depends on the quality and stability of services provided by suppliers (partners);

- dependence on external influences. Tourism activity subjects are exposed to economic, political, ecological, natural, and social factors, which makes their activities vulnerable to the influence of changes in the global and local environment. Successful development of the enterprise in such an environment is possible only under the conditions of constant monitoring of external factors and their consideration in the process of management and strategic planning;

- difficulty in evaluating and modeling business processes. Consumer experience is subjective and can change depending on many factors (time, place, external conditions, etc.), which makes it challenging to model and analyze business processes for reengineering. In addition, tourism activity subjects often have atypical business processes, so creating flexible models for evaluating and improving processes that can constantly change in market conditions is a negative aspect of their activities.

The dissertation is devoted to comprehensive research, in-depth study of theoretical ideas, expansion and improvement of the organizational and management mechanism of business processes reengineering of the tourism activity subjects. The topic's relevance is because tourism enterprises face many challenges that require flexibility and adaptability in the management of business processes. It is especially advertised that traditional management methods cannot ensure the necessary level of efficiency for tourism entities.

The purpose of the dissertation is the scientific substantiation of theoretical and applied principles, as well as the formation of an organizational and management mechanism for business processes reengineering of the tourism activity subjects to ensure the stabilization and development of their activities in the long term on the tourism market.

The object of the study is the business processes of the tourism activity subjects.

The subject of the study is a set of theoretical and applied principles of business processes reengineering of the tourism activity subjects.

The introduction substantiates the importance of the chosen research topic, defines its purpose and tasks, and characterizes the scientific novelty and practical significance of the results obtained as a result of the dissertation.

In the first chapter, "Theoretical and applied principles of business processes reengineering of the tourism activity subjects" the existing conceptual and terminological apparatus regarding approaches to organization management is analyzed, the essence of the concept of "business process" is clarified, a new approach to the division of reengineering into types is formed, and a scheme of the economic circulation of the tourism activity subjects was formed, which reflects the relationships between the main subjects of tourist activity - tourist operators and tourist agents - and other participants of the tourist market. The classification of types of reengineering is given: depending on the situation (crisis, development, supplemented - stabilization), on the subject of changes (financial, innovative, technological, organizational, etc.), depending on the scope of implementation (one-off improvements, patchwork documentation, total modeling, complex ordering). A systematization of structural transformations, which includes restructuring, reorganization, reformation, and reengineering, was carried out. In particular, it was proved that these concepts should not be equated since each has significant differences. The main business processes of the tourist operator, the peculiarities of its operation, and the interaction with the consumer are determined. The main aspects of changes that may relate to the business processes reengineering of the tourism activity subjects have been formed. The characteristics of the key business processes of a tourist operator are systematized and summarized - the formation and sale of a tourism product; the role of the travel agent in the process of selling tourism products to consumers is highlighted.

In the second chapter, "Evaluation of the macro and micro environment of the implementation of business processes of the tourism activity subjects", the characteristics of the Ukrainian tourism market are given, as the trends of its development and the peculiarities of the functioning of the world tourism market and the period after the pandemic are analyzed. A questionnaire survey of tourist product consumers was conducted, based on which Pearson's bivariate analysis was performed to determine the relationships between consumer characteristics. A methodology for assessing the influence of factors on

consumers' choice of a tourism product was also developed. Remarkably, the division of factors into three groups was proposed: components of a tourism product (accommodation, food, transfer, excursion service, insurance), components of tourism service (level of customer support, conformity of the price of the tourist product with quality, providing up-to-date information about the place of rest, availability of discounts, registration of a regular customer card, online support for the company website and customer feedback system) and tourism risks (pandemics/diseases, air pollution, wars, rallies/strikes, natural disaster, high level of terrorism, loss/theft of documents, gaining access to personal data by outsiders, unstable economic situation in the country of residence) and determining the individual and group impact of each factor thanks to the developed indicator system. An assessment of the financial condition and competitiveness of the tourism activity subjects was carried out to determine their position and the need for changes; the evaluation was carried out over three years to form a more accurate vision of the state of the tourism activity subjects, which notes the influence of a considerable number of factors, including pandemic and wars.

In the third section, "Management decisions regarding business processes reengineering of tourism activity subjects," the factors that affect the result of business processes reengineering are developed, which are expediently supplemented by two more - marketing and informational. We have considered the possibilities of digitalization that should be used and integrated into the activities of tourism activity subjects; first of all, we offer ways of reengineering the business process of selling a tourist product, which is used by both manufacturers of the tourist product (tourist operators) and intermediaries (tourist agents). We systematized a model of decision-making by the consumer of a tourism product, taking into account the factors that are profitable and decisive for him: based on the obtained data, a cluster analysis of consumers was carried out, in which it was found that the elements that are important for certain groups of consumers are growing significantly. To their preferences and wishes, a marketing complex has been formed, which is advisable to use in the tourism activity subjects in their work for the formation of personalized offers, meeting the needs of consumers, and ensuring their loyalty. An organizational and management mechanism for business processes reengineering of tourism activity subjects has been developed based on the results of its functioning; a matrix for choosing the state of

reengineering was formed based on the financial enterprise (its financial stability) and competitiveness (share by volume of sales, taking into account the market inflationary effect). Following the obtained results, the measures expediently carried out at the enterprise, located in the quadrant that corresponds to its condition, are substantiated.

Conclusions to the dissertation include generalized research results and recommendations for their practical application. The theoretical significance of the work is that its results give a more detailed understanding of the business processes of tourism activity subjects, clearly understanding which type of reengineering is expediently placed at the enterprise with the improvement of its activity indicators, the corresponding quality of service provision and the results of improvement in the long term.

**Keywords:** business process, approaches to management, business processes reengineering, tourism activity subjects, tourist operator, tourist agent, tourism product formation, tourism products sales.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	24
1.1. Еволюція підходів до управління організацією: бізнес-процес як основа процесного підходу .....	24
1.2. Сутність та етапи реінжинірингу бізнес-процесів.....	44
1.3. Опис і характеристика основних бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.....	61
Висновки до розділу 1 .....	74
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МАКРО- ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ...	77
2.1. Тенденції розвитку туристичної галузі в Україні та світі.....	77
2.2. Оцінювання конкурентного середовища функціонування суб'єктів туристичної діяльності в Україні.....	96
2.3. Маркетингове оцінювання впливу факторів на діяльність суб'єктів туристичної діяльності.....	121
Висновки до розділу 2 .....	152
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	155
3.1. Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності в умовах діджиталізації.....	155
3.2. Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності .....	171
3.3. Маркетингове забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.....	190
Висновки до розділу 3 .....	213
ВИСНОВКИ.....	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	218
ДОДАТКИ.....	242

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах туристичні підприємства стикаються з низкою викликів, таких як пандемія, війна, зміни в уподобаннях споживачів, швидкий розвиток цифрових технологій та зростаюча конкуренція, що значно ускладнює їхню діяльність. Традиційні підходи до управління бізнесом втрачають свою ефективність і не здатні вирішувати нові проблеми, що негативно впливає на конкурентоспроможність туристичних підприємств. Реінжиніринг бізнес-процесів стає важливим інструментом для адаптації підприємств до нових умов зовнішнього середовища. Особливе значення реінжиніринг має для туристичної галузі через її специфіку. Туризм є складною сферою, що залежить від різноманітних зовнішніх факторів, таких як сезонність, високий рівень конкуренції, взаємодія з іншими галузями, а також зростаючі вимоги споживачів до якості туристичних продуктів і послуг. Крім того, складність бізнес-процесів в туризмі, які є багатокomпонентними та важко оцінюваними, вимагає впровадження реінжинірингу для підвищення ефективності управління та адаптації до постійно змінюваних умов ринку.

Під час реінжинірингу суб'єктів туристичної діяльності варто враховувати кілька ключових аспектів: залежність від інших галузей (співпраця з іншими підприємствами, які надають послуги розміщення, харчування, трансферу, страхування, екскурсійного обслуговування, значно впливає на ефективність суб'єктів туристичної діяльності, яка напряду залежить від якості послуг, які надають партнери-постачальники послуг); вразливість до зовнішніх впливів (туристичні підприємства піддаються впливу різних факторів, зокрема зовнішнього середовища, що робить їхню діяльність нестабільною та залежною від змін у глобальному середовищі); складність оцінювання та моделювання бізнес-процесів (бізнес-процеси суб'єктів туристичної діяльності залежать від суб'єктивного досвіду споживачів і зовнішніх умов, що ускладнює їх аналіз для формування дієвих моделей реінжинірингу).

Особливості проведення реінжинірингу на підприємствах досліджувались багатьма науковцями як в Україні, так і закордоном. Зокрема, тематиці реінжинірингу



присвячені праці Хаммера М., Чампі Дж., Манганеллі Р., Кляйна М., Пеппарда Дж., Роуланда, Павлевські, Вакола М., Давенпорта, Шорта, Малхорта Й., Бревстера І., Роуліна Р. тощо; серед українських науковців дослідженню реінжинірингу присвячені роботи Боднар-Підгурської О.В., Момот О., Осипової Є.Л., Гвоздь М.Я., Жежухи В.Й., Мисик В.М., Матвій С.І., Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. та ін.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів є важливим для суб'єктів туристичної діяльності, адже він є не лише інструментом підвищення ефективності, але й необхідною умовою для успішного функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах. Чимало суб'єктів господарювання стикаються з труднощами у впровадженні реінжинірингу через відсутність чіткої стратегії, недостатню обізнаність з методологією та через ризики, пов'язані з радикальними змінами в структурі туристичного бізнесу. Без впровадження реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти туристичної діяльності можуть втратити свою конкурентну перевагу на ринку, тоді як вдала реалізація цього процесу може стати ключовим фактором їх виживання та розвитку в умовах сучасних викликів.

**Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка». Зокрема, в межах НДР «Управління розвитком туристичної галузі України: соціально-економічний аспект» (номер державної реєстрації 0120U101506) автором запропоновано методичні положення щодо визначення впливу факторів на процес прийняття рішення споживачами про купівлю туристичного продукту, що створює новий підхід до розуміння запитів споживачів за допомогою групування їх за ключовими факторами впливу (акт від 28.10.2024 р) (Додаток Л).

У науково-дослідній роботі «Діджиталізація бізнес-процесів суб'єктів туристичної індустрії» (номер державної реєстрації 0123U102387) автором запропоновані заходи реінжинірингу бізнес-процесів в умовах діджиталізації, систематизовано цифрові технології, які формують туристичну екосистему, а також запропоновано удосконалення процесу збуту туристичної продукції споживачам шляхом застосування цифрових технологій (акт від 28.10.2024 р.) (Додаток М).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування та розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності для забезпечення стабілізації та розвитку їх діяльності в довгостроковій перспективі на туристичному ринку.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

– визначено специфіку реінжинірингу бізнес-процесів як одного з видів структурних перетворень організації, на основі чого доведено відокремленість кожного виду;

- проведено аналіз типології та передумови проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, на підставі яких введено поняття «стабілізаційний реінжиніринг»;

– досліджено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на вибір споживачів туристичних продуктів, на основі яких виявлено передумови необхідності проведення реінжинірингу конкретних бізнес-процесів;

– проаналізовано показники ефективності суб'єктів туристичної діяльності, які визначають необхідність проведення реінжинірингу і класифіковано їх за видом реінжинірингу бізнес-процесів;

– удосконалено процес збуту туристичної продукції як складового елемента реалізації реінжинірингу;

– розвинено фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів, шляхом доповнення існуючих груп маркетинговими та інформаційними;

– розроблено економіко-математичну модель визначення виду реінжинірингу, який потрібно застосовувати на підприємстві та матрицю прийняття управлінських рішень щодо заходів реінжинірингу.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-процеси суб'єктів туристичної діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних засад щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.

**Методи дослідження.** Теоретична та методологічна основа дослідження представлена науковими працями українських та зарубіжних вчених, які займались

вивченням методичних, прикладних та організаційних засад реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах, а також проблематикою управління бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності. Для досягнення поставленої мети й визначених завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, зокрема: *теоретичне узагальнення* із застосування елементів аналізу, синтезу, порівняння та систематизації, *системно-функціональний підхід* до теоретичного поглиблення теми дисертаційної роботи і визначення сутності бізнес-процесу (підрозд. 1.1, 1.2, 1.3), *ретроспективний аналіз* еволюції підходів до управління організацією (підрозд. 1.1), *системно-структурний і компаративний аналіз* для визначення місця реінжинірингу серед елементів структурних перетворень (підрозд. 1.2); *аналітичний та графічний методи* для побудови бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності (підрозд. 1.3); *методи групування, аналізу та синтезу, графічного, табличного та економіко-статистичного моделювання* дали змогу проаналізувати конкурентну (підрозд. 2.1, 2.3) та економічну (підрозд. 2.2) позицію туристичних підприємств; для виявлення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на вибір споживачів туристичних продуктів здійснено оцінювання з допомогою *біваріантного аналізу Пірсона, кількісного методу, методу попарних порівнянь та анкетного опитування* (підрозд. 2.3); *методи логічного узагальнення, наукової абстракції, індукція та дедукція, метод структурно-логічного аналізу, кластерний аналіз та матричний метод* надали змогу розробити організаційно-управлінський механізм проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності на основі визначення необхідного виду за економічними показниками та конкурентоспроможністю підприємства; обґрунтувати заходи проведення реінжинірингу та перепроєктувати бізнес-процес збуту туристичної продукції суб'єктами туристичної діяльності (підрозд. 3.1, 3.2, 3.3).

*Інформаційною основою* дисертаційної роботи є статистичні дані Державної служби статистики України, дані фінансової звітності туристичних операторів та туристичних агентів, електронні ресурси, розміщені у мережі Інтернет, результати наукових досліджень українських та зарубіжних науковців. Для проведення

дослідження використано засоби програмного забезпечення (MS Excel, MS Visio, IBM SPSS).

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертаційної роботи полягає у такому:

*уперше:*

– розроблено організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, який ґрунтується на комплексній діагностиці внутрішнього (фінансового стану) та зовнішнього (конкурентоспроможності на ринку) середовища, що в сукупності дає змогу ідентифікувати необхідний вид реінжинірингу з метою підвищення ефективності, стабілізації діяльності та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі (рис. 3.12, стор. 181, Розділ 3);

*удосконалено:*

- типологію реінжинірингу бізнес-процесів, яка, на відміну від існуючих типів, ілюструє взаємозв'язки між передумовами проведення реінжинірингу на підприємстві (яке на межі банкрутства, у якого існують певні труднощі у поточній діяльності підприємства чи яке не має проблем) та видом необхідного реінжинірингу (кризовий, стабілізаційний, розвитку) (рис. 1.8, стор. 59, Розділ 1);

- методичні положення щодо визначення впливу різних факторів на процес прийняття рішення споживачами про купівлю туристичного продукту, у яких, на відміну від наявних, передбачається аналізування як окремих факторів, так і їх загального впливу, що створює новий підхід до розуміння запитів споживачів за допомогою групування їх за ключовими факторами впливу (складовими туристичного продукту, туристичного обслуговування, туристичними ризиками) (табл. 3.5, стор. 202, Розділ 3);

- процес збуту туристичної продукції споживачам шляхом застосування цифрових технологій у взаємодії з ними, який, на відміну від існуючого, передбачає створення онлайн-платформи для клієнтів задля ознайомлення з пропозиціями туристичних продуктів з можливістю повної чи часткової відмови від консультації споживача в офісі туристичного агента чи оператора (рис. 3.6, стор. 168, Розділ 3).

*набуло подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат типології реінжинірингу, зокрема запропоновано поняття «стабілізаційний реінжиніринг», що визначається як комплекс заходів, спрямований на впровадження змін у системі бізнес-процесів підприємства у ситуації, коли виникнення кризового стану є неминучим (поява нових конкурентів, зміни у споживчих вподобаннях, зміни в зовнішньому середовищі, які мають вплив на функціонування підприємства тощо) (рис. 3.11, стор. 179, Розділ 3);

– систематизація форм структурних перетворень шляхом виокремлення реінжинірингу, який, на відміну від інших методів, передбачає радикальне перепроектування з метою дослідження і пошуку шляхів реалізації можливостей, на противагу вивченню проблем та пошуку дій, спрямованих на їх усунення (як це передбачено за реформування, реструктуризації чи реорганізації) (рис. 1.5, стор. 54, Розділ 1);

– фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів, зокрема до наявних чотирьох груп, які впливають на кінцевий результат реінжинірингу (організаційні, ресурсні, фінансові та інноваційні), додано маркетингові та інформаційні (рис. 3.14, стор. 191, Розділ 3).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості застосування основних теоретичних, методологічних та науково-практичних положень дисертаційної роботи у діяльності суб'єктів туристичної діяльності Львівщини з метою визначення та проведення реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення економічної ефективності їх діяльності.

Основні положення та результати дисертаційної роботи щодо використання маркетингових інструментів та підходів реінжинірингу бізнес-процесів при розробці заходів з удосконалення процесу формування та збуту туристичної продукції застосовуються в діяльності туристичного оператора ТОВ «АККОРД-ТУР» (довідка № 1 від 30.05.2024 р.) (додаток Ж).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» для підготовки студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» в межах дисциплін

«Планування бізнес-процесів туристичних і рекреаційних організацій», «Вступ до фаху «Менеджмент» та «Управління комунікаціями туристичних організацій» (довідка про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи № 67-01-1800 від 28.10.2024 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею, у якій містяться авторські пропозиції щодо удосконалення та подальшого розвитку реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Результати, наукові твердження і висновки, подані до захисту, отримано автором самостійно. Дисертантці належать наукові положення, висновки й пропозиції, що містяться у роботі. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які належать автору.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження обговорено на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: III Міжнародній науковій конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (Хмельницький, Україна, 2022 рік); V Міжнародній науковій конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень» (Івано-Франківськ, Україна, 2023 рік); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті» (Одеса, Україна, 2023 рік); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» (Львів, Україна, 2023 рік); VI Міжнародній науково-теоретичній конференції VI International scientific and theoretical conference «Theory and practice of modern science» (Краків, Польща, 2023 рік); II Міжнародній науково-теоретичній конференції II International scientific and theoretical conference «Modern tools and methods of scientific investigations» (Антверпен, Бельгія, 2023 рік); X Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови» (Львів, Україна, 2024 рік).

**Публікація результатів дослідження.** За темою дисертаційної роботи опубліковано 16 наукових праць, у тому числі 8 праць у наукових фахових виданнях

України, 7 праць у збірниках тез доповідей міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій та 1 навчальний посібник. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації становить 4,38 друк. арк., з них особисто автору належить 3,09 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 262 сторінках тексту, з них основного тексту 195 сторінок. Матеріали дослідження містять 37 таблиць, 60 рисунків та 10 додатків на 21 сторінці. Список використаних джерел налічує 220 найменувань і розміщений на 24 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Еволюція підходів до управління організацією: бізнес-процес як основа процесного підходу

Функціонування будь-якого підприємства, не залежно від форми власності і виду діяльності, не можливе без чітко визначених завдань, функцій і відповідних підрозділів, які здійснюють їх виконання. Саме тому кожна організація має свою організаційну структуру. Суть організаційного планування полягає у виборі такої структури управління, яка найкраще забезпечить взаємодію між керівними та керованими підрозділами (головне завдання тут – встановлення осіб відповідальних за виконання конкретних завдань та забезпечення зворотного зв'язку), постійний контроль за виконанням завдань, що є гарантією ефективної внутрішньо-організаційної взаємодії. Значна частина підприємств будують свої організаційні структури за принципом «виконуваних функцій», тобто кожен відділ відповідальний за виконання певних функцій та завдань, незацікавлений, при цьому, результатами роботи інших підрозділів, в основному націлених на економічну складову діяльності – отримання прибутку. Проте, сьогодні набуває популярності орієнтація на задоволення потреб клієнтів, а не лише отримання вигод самим підприємством. Все більше організацій переходить від функціонального підходу до процесного.

Розвиток науки про управління відбувався за кількома відокремленими напрямками одночасно, на основі чого формувались підходи до управління організацією, які зосереджувались на різних аспектах менеджменту.

В теорії менеджменту існує чимало підходів до управління організацією, серед яких виокремлюють ранні та інтегровані. До ранніх відноситься класичний, поведінковий та кількісний підходи, до інтегрованих - системний, функціональний, процесний, ситуаційний, динамічний, процесно-структурований, ресурсний тощо



(рис. 1.1). Кожен з них має свої особливості, переваги та недоліки використання. Розглянемо детальніше кожен з них.



Рис. 1.1. Основні підходи до управління організацією

Джерело: *сформовано автором*

Передумовою формування управлінських теорій стала промислова революція, яка сприяла поширенню фабричного виробництва та виникненню великих організацій. Пошук шляхів для підвищення продуктивності співробітників та збільшення прибутку призвів до сплеску управлінських ідей щодо оптимізації операцій і мотивації співробітників працювати краще (Нагарра, 2021). Класична теорія управління організацією (кінець XIX – початок XX ст.) була одним із таких підходів.

Класичний підхід орієнтований на раціональність у прийнятті рішень та забезпечення ефективності підприємства. Він розглядає організацію як механізм, а працівників — як різні частини цього механізму. Управління зосереджується на централізованих повноваженнях, спеціалізації праці та стимулах для оптимізації продуктивності, що сприяє збільшенню прибутку. Робочі місця поділяються на три рівні влади: керівництво вищої і середньої ланки та керівники. Робота розподіляється між окремими працівниками, кожен з яких спеціалізується у конкретній сфері (Нагарра, 2021).

В межах підходу функціонували три школи: наукового управління, адміністративна та бюрократична.

Представники школи наукового управління (Ф. Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант) приділяли основну увагу питанням покращення виробничої діяльності, скорочення витрат часу, нормування праці тощо. Ключова ідея полягала у застосуванні спостережень, досліджень, логіки та аналізу для вдосконалення багатьох операцій ручної праці (завдяки їх ефективнішому виконанню), а також вивченню робочих операцій для вилучення непродуктивних та зайвих робіт, що сприятиме підвищенню ефективності роботи (Shirley, 2021; Nagarra, 2021).

Над створенням універсальних принципів управління, які забезпечать успіх організації, працювали вчені адміністративної школи. Засновником адміністративного управління був Анрі Файоль, який вважав, що ефективна організація управління в кінцевому результаті впливає на продуктивність праці працівників оперативного рівня. Автор дотримувався підходу зверху вниз щодо організаційної ефективності, запропонувавши створити робочі групи та функціональні відділи, де виконуються окремі види діяльності. Адже такий поділ сприяє виконанню більших завдань у досягненні цілей компанії. Файоль вважав, що управлінська практика є ключем до підвищення ефективності організацій. Тому ця галузь прагне підвищити управлінську продуктивність замість ефективності окремих працівників. В доробку Файоля 14 універсальних принципів управління, які є актуальними по сьогодні (Федоренко, 2007; Nagarra, 2021).

Макс Вебер розвинув бюрократичний менеджмент, за яким ідеальною вважається організація, яка має ієрархічну структуру управління з чітко визначеними правилами та положеннями. Організація управління здійснюється на раціональній безособовій основі, що забезпечуватиме порядок і одноманітність у всій організації, створюючи спеціалізовану робочу силу. Роль менеджера - полегшення організації бюрократії та управління функціями в ній (Nagarra, 2021; Gordon, 2024).

Узагальнена характеристика шкіл, які розвивались в межах класичного підходу з основоположниками та ключовими ідеями наведена на рис. 1.2.

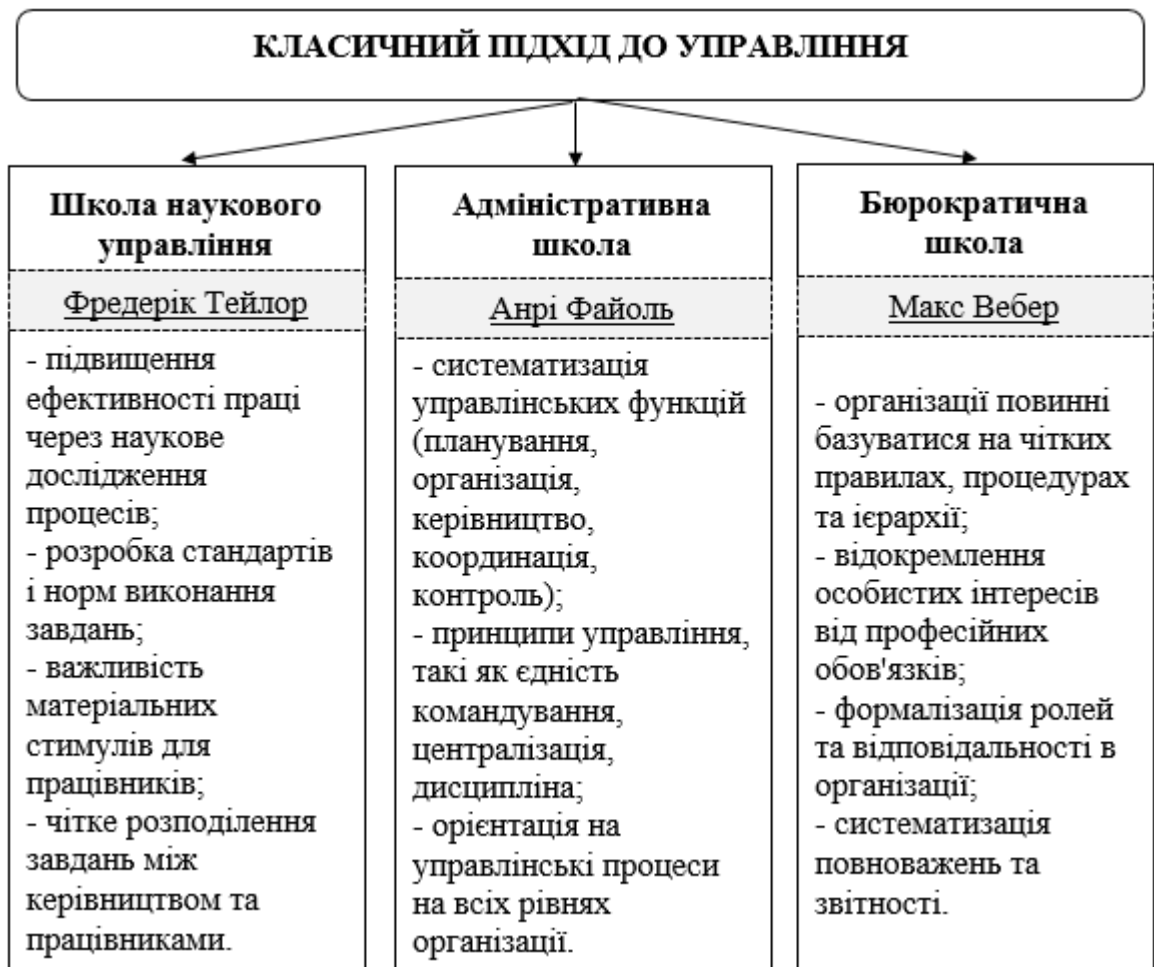


Рис. 1.2. Характеристика шкіл класичного підходу до управління

Джерело: складено автором

До переваг класичної теорії управління відносять:

- розподіл праці, що дозволив працівникам зосереджуватись на спеціалізованій сфері діяльності в межах їх компетенцій;
- формування ієрархічної структури, яка встановлює чітко визначені ролі та обов'язки;
- заохочення працівників через систему оплати праці, що формує у них почуття вдячності та бажання працювати більше на своїй роботі;
- централізоване керівництво, яке сприяє швидкому прийняттю рішень та прискоренню робочого процесу.

Класичний підхід до управління зосереджений насамперед на менеджері, який наглядає за робітниками. Протягом десятиліть він приносив користь організаціям у питаннях збільшення виробництва, підвищення ефективності та спрощеного

робочого процесу. Незважаючи на свої переваги, класичний підхід до управління вважається більш придатним для статичних, одновимірних організацій замість багаторівневих і динамічних робочих місць сучасності (Narappa, 2021).

Поступово з розвитком суспільства роботу стали менше пов'язувати з фізичною працею, головний акцент був на знаннях. Фокус уваги, який був зосереджений на ключовій ролі менеджера та керівництві, змістився на роль окремої особистості в організації. Це сприяло розвитку нового підходу до управління – поведінкового, який базувався на мотивації, поведінці, соціальних системах окремого працівника. Поведінковий підхід передбачав перехід з ієрархічного централізованого контролю до децентралізованого з плоскими організаційними структурами, націленого на соціальні потреби співробітників.

Ключовими характеристиками поведінкового підходу є:

- безпосередній зв'язок між мотивацією працівників та організаційною культурою і робочим середовищем;
- підвищення продуктивності праці залежить від потреб працівників, почуття причетності та спільності;
- ефективність роботи залежить від робочого середовища, відносин всередині колективу та можливостей кар'єрного зростання.

Поведінковий підхід до управління призвів до революційних змін у сприйнятті людської поведінки на роботі. Командна робота, співпраця та комунікація поступово набували більшого значення, ніж витрачання годин на досягнення очікуваних результатів (Narappa, 2021).

Кількісний підхід пов'язаний з застосуванням економіко-математичних методів в управлінні. Управління розглядається як система, що складається з математичних моделей та процесів, тобто певний логічний процес, який можна зобразити математичними символами та залежностями. Ключова характеристика - відображення управлінської проблеми у вигляді її основних цілей та взаємозв'язків через математичну модель (Щебликіна & Грибова, 2015). Основою прийняття управлінських рішень виступають кількісні оцінки, отримані за допомогою статистичних і математичних теорій, методів оптимізації, експертних оцінок та ін.

Головним завданням управління, згідно з кількісним підходом, є одержання, оброблення та аналіз практичних даних, на основі яких розробляються та видаються рекомендації для керівників (Федоренко, 2007).

Перевагами даного підходу є скорочення витрат часу на вирішення складних управлінських завдань. Однак інформація, якою володіють менеджери, не завжди є формалізованою та легко сформульованою, тому її використання стає складним завданням в рамках даного підходу. Сюди відносять непрямі якісні характеристики явищ та об'єктів, кількісний вплив яких важко представити, але вони є необхідними елементами для врахування в процесі прийняття управлінських рішень (зручність, престижність, відповідність очікуванням клієнта тощо) (Мазаракі, 2014). Переваги ранніх підходів до управління наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги ранніх підходів до управління

<b>Ранні підходи до управління</b>	<b>Переваги підходу</b>
<b>Класичний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розподіл праці;</li> <li>- зосередження працівника на спеціалізованій сфері діяльності;</li> <li>- формування ієрархічної структури;</li> <li>- чітке визначення ролей та обов'язків;</li> <li>- заохочення працівників через систему оплати праці;</li> <li>- централізоване керівництво;</li> <li>- швидке прийняття рішень;</li> <li>- прискорення робочого процесу.</li> </ul>
<b>Поведінковий</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід з ієрархічного централізованого контролю до децентралізованого;</li> <li>- націлення на соціальні потреби співробітників;</li> <li>- командна робота;</li> <li>- співпраця та комунікація.</li> </ul>
<b>Кількісний</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення витрат часу на вирішення складних управлінських завдань;</li> <li>- прийняття управлінських рішень на основі кількісних оцінок;</li> <li>- розгляд управління як системи математичних моделей та процесів.</li> </ul>

Джерело: *систематизовано автором*

Розвиток ранніх підходів до управління сприяв появі інтегрованих, які почали розглядати організацію за певними характеристиками. Зокрема, системний підхід розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних елементів, ефективність управління якою залежить від налагодженості діяльності кожного з елементів системи (Харченко, 2013). За Л. Берталанфі дослідження окремих частин цілого не дають змоги уявити про ціле (Дідур, 2012). Цей підхід можна прирівняти до методу синтезу, який передбачає об'єднання окремих елементів в одне ціле, для створення загальної картини і пошуку методів її покращення. Використання даного підходу передбачає дослідження функціонування, розвитку, структури об'єкту управління, встановлення властивостей його елементів, простеження взаємодії та взаємозв'язків між ними. Основна увага зосереджена на баченні, що ефективність системи забезпечується не окремими найбільш ефективними, а усіма елементами системи (Харченко, 2013).

Разом з системним, розвивався функціональний підхід до управління, який вважається найдавнішим серед усіх наявних підходів, і передбачає поділ підприємства за ієрархією, в якій всі функції призначають конкретному менеджеру, а не одній людині, яка контролює багато функцій. Управління відбувається зверху-вниз: керівник делегує завдання та відповідальність підлеглим і надає рекомендації щодо їх рішень, але не залучається до повсякденних операцій. Теорія функціонального управління полягає в тому, що всі частини організації виконують окремі функції, тому делегування цих завдань допоможе підвищити продуктивність та ефективність організації (Kazmi, 2024). Діяльність тут зосереджена на виконання функцій, а не покращення результатів діяльності. Організації з таким підходом важко реагують і справляються зі змінами, оскільки комунікація між рівнями управління відбувається дуже повільно, а комунікація між працівниками різних підрозділів практично відсутня. Це спричиняє дублювання інформації, виникнення суперечностей між працівниками різних підрозділів, затримки в прийнятті рішень та скорочення ефективності. До переваг можна віднести простоту та зрозумілість побудови оргструктури, скорочення накладних витрат за рахунок високої

централізації повноважень, уникнення дублювання управлінських функцій завдяки автономності підрозділів (Ozarko & Kopytko, 2022).

Відмінним від системного та функціонального підходів є ситуаційний, адже він розглядає організацію в площині прийнятих управлінських рішень, які змінюють по мірі виникнення наявних проблем. Це найшвидший підхід до реагування на проблеми, які виникли, і водночас найбільш пристосований до змін. Оперативне реагування супроводжується значними ризиками і відповідальністю управлінців, адже потребує швидкого прийняття рішень і має обмеження у часі. Результативність залежить від професіоналізму менеджера, володіння ним знань щодо методів та інструментів управлінської діяльності, здатності здійснити оптимальний вибір з можливих варіантів вирішення та правильності розуміння ним ситуації (Захаркін, 2014).

Наприкінці 20 ст. у діяльності підприємств активно почав використовуватись процесний підхід, що представляє собою формування організаційної структури підприємства на основі виконуваних відділами бізнес-процесів, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма працівниками організації, а не лише у межах структурного підрозділу (як у функціональному підході). Діяльність організації при цьому підході нагадує певну мережу, в якій «виходи» одного підрозділу є «входами» для іншого. Це безперервний потік ресурсів без утворення «вузьких місць» чи їх неефективного використання, а також постійного контролю за виконуваними бізнес-процесами, що мінімізує витрати, ризики та дає змогу підприємству вийти на новий рівень розвитку.

Подальший розвиток процесного підходу сприяв появі нових підходів на його основі. У 1990-их рр. ХХ ст. українським науковцем Кузьміним О.Є. розроблений процесно-структурований підхід до управління організацією (Кузьмін, 2012), який інтегрує управління процесами та організаційною структурою, розглядаючи їх як взаємопов'язані елементи. За даним підходом передбачається оптимізація діяльності організації через чітку координацію управлінських і операційних процесів, з одночасним забезпеченням ефективної ієрархічної структури з розподілом повноважень і відповідальності. Основними елементами системи процесно-

структурованого менеджменту є: керівна та керована підсистеми, методи менеджменту, загальні та конкретні функції, управлінські рішення, комунікація та керівництво. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність, адаптивність та узгодженість дій в організації, сприяючи досягненню її стратегічних цілей.

Варто виокремити серед підходів до управління і проектний, за яким управління проектами використовується як основний метод організації та досягнення цілей. Кожен проект має чітко визначені завдання, терміни та ресурси (Онишкевич, 2016). Особливістю розвитку сучасного суспільства є високий рівень невизначеності та збільшення ризиків. На діяльність підприємств впливають політичні, економічні, природні, екологічні та інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. У таких умовах важливо обрати такий підхід до управління, який допоможе підприємству швидко реагувати на різні сценарії через реалізацію ризику. Все більшої популярності набуває ризик-орієнтований підхід до управління організацією, згідно з яким остання повинна здійснити ідентифікацію, оцінку та управління ризиками у своєму функціонуванні. Основне завдання - формування стратегій управління, завдяки визначенню можливих негативних впливів на проекти та операції (Герасименко & Пасека, 2019). Узагальнена характеристика вищезазначених підходів до управління наведена у табл. 1.2.

Кожен з цих підходів може бути корисним в певних ситуаціях та для досягнення конкретних цілей управління організацією. Ефективний менеджмент часто включає в себе комбінацію різних підходів, щоб відповісти на поточні потреби та виклики середовища функціонування. Розглянемо детальніше зародження, розвиток та особливості процесного підходу до управління організацією.

Процесний підхід до управління бере свій початок з 2000 року, коли були затверджені нові стандарти якості ISO 9001:2000, згідно з якими процесний підхід описується як системне визначення та управління процесами та їх взаємодією для досягнення поставлених результатів відповідно до політики якості та стратегічного напрямку організації (Dawson, 2019).



## Інтегровані підходи до управління організацією

Підхід	Об'єкт управління	Пік розвитку	Ключова перевага
<i>Системний</i>	Організація як система: елементи, процеси, взаємодія в організації.	50-ті рр. XX ст.	Сприяє виявленню причин та наслідків внутрішніх змін в організації.
<i>Ситуаційний</i>	Конкретні ситуації, які виникають в організації.	60-ті рр. XX ст.	Сприяє гнучкості, швидкості реагування на зміни ринку та інші сфери.
<i>Функціональний</i>	Функціональні підрозділи: виробництво, маркетинг, HR тощо.	Протягом XX ст.	Дозволяє визначити чіткі ролі та рівні відповідальності в організації.
<i>Процесний</i>	Бізнес-процеси в організації: виробничі, маркетингові, фінансові збутові тощо.	1980-1990 рр. XX ст.	Дозволяє зменшити бюрократію та надмірне використання ресурсів.
<i>Процесно-структурований</i>	Організаційні процеси та структура.	1990-ті рр. XX ст.	Ефективна координація процесів в організації та оптимізація її структури для досягнення кращих результатів.
<i>Проектний</i>	Проекти або завдання, які вимагають організації ресурсів та виконання певних завдань за обмеженого часу і бюджету.	2 половина XX – початок XXI ст.	Вказує чіткі завдання, терміни виконання та бюджет.
<i>Ризик-орієнтований</i>	Ризики, які виникають в діяльності організації.	Кінець XX – дотепер	Покращення прийнятих рішень та рівня готовності до негативних сценаріїв.

Джерело: систематизовано автором на основі (Запара, 2015; Онишкевич, 2016; Герасименко & Пасека, 2019; Кузьмін, 2012; Ляшенко, 2018)

В основі процесного підходу лежить термін «бізнес-процес», що є поєднанням двох понять – бізнес та процес. Бізнес – це самостійна ризикована діяльність, яка передбачає продаж товарів чи надання послуг, з метою отримання вигод (Жигір, 2012). Процесом називається цілеспрямоване виконання взаємопов'язаних операцій чи робіт у певній послідовності та за певною технологією, в результаті здійснення яких формується певна цінність для споживача. Процес передбачає перетворення вхідних ресурсів (входів) на виходи. Звідси можна зробити висновок, що бізнес-процес являє собою діяльність спрямовану на перетворення вхідних ресурсів (матеріальних, інформаційних, технологічних) організації у вихідні (товари чи послуги), наділені цінністю для споживача та забезпечують отримання прибутку підприємством.

Поняття «бізнес-процесу» досліджувало чимало науковців, серед яких М. Хаммер, Дж. Чампі, М. Портер, Е. Демінг, Ф. Уллах, М. Робсон, Б. Ардесен, Дж. Харрінгтон, Х. Біннер та ін. Першим науковцем, який ще у 1960 році зазначив важливість бізнес-процесів у діяльності підприємства був Левітт, проте основного справжнього значення ця ідея набула на початку 90-х рр. ХХ століття (Харрінгтон, Девенпорт, Хаммер). Орієнтація на бізнес-процеси набувала щораз більшої популярності та призвела до швидкого зростання кількості методологій, методів моделювання та інструментів (Ruth, 2004).

Не існує продукту або послуги без процесу. Так само не існує процесу без продукту чи послуги. Такої думки притримувався американський підприємець та інженер Дж. Харрінгтон. За його визначенням процес – це будь-яка діяльність або група дій, які приймають вхідні дані, додають до них цінність і надають результати для внутрішнього чи зовнішнього клієнта. Процеси використовують ресурси організації для отримання кінцевих результатів. А бізнес-процес включає усі сервісні процеси та процеси, які підтримують виробництво (наприклад, процес замовлення, процес нарахування заробітної плати, проектування виробничого процесу тощо). Бізнес-процес складається з групи логічно пов'язаних завдань, які використовують ресурси організації для забезпечення визначених результатів на підтримку цілей організації (Harrington, 1991).

Основою процесного управління є детальний розгляд бізнес-процесів, саме тому важливо окреслити його ключові елементи. Кожен процес на підприємстві має входи, виходи та процес перетворення вхідних елементів у вихідні. Важливим елементом також є керуючий орган, який направляє ресурси та спостерігає за виконанням процесу. Умовно їх можна поділити на керуючу та керовану системи.

Входом бізнес-процесу є ресурси, які необхідні для виконання бізнес-процесу, зокрема матерія, енергія та інформація, які представлені у формі матеріалів, ресурсів та вимог. Виходами є отримані на вході ресурси, проте у іншій формі – продукція, послуга чи рішення. Для перетворення входів у виходи потрібне виконання певної дії, яка має початок і кінець. Для отримання вхідних елементів організація співпрацює з джерелами входів, до яких відносяться внутрішні та зовнішні постачальники, замовники та інші зацікавлені сторони. Результати «виходів» споживають одержувачі входів – внутрішні та зовнішні замовники та інші зацікавлені сторони. Важливим елементом бізнес-процесів є застосування засобів контролю та контрольних точок моніторингу, а також вимірювання дієвості виконуваних бізнес-процесів (УкрНДНЦ, 2016). Механізм виконання бізнес-процесу в організації наведено на рис. 1.3.

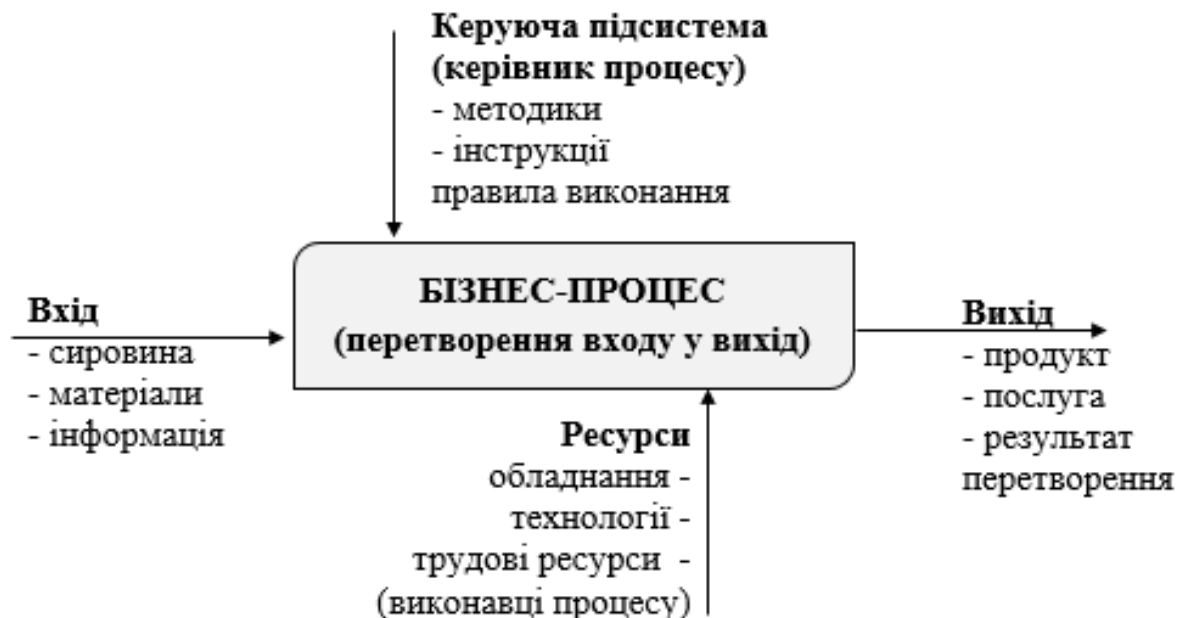


Рис. 1.3. Механізм виконання бізнес-процесу в організації

Джерело: побудовано автором

Внутрішніми постачальниками є працівники та структурні підрозділи організації, які володіють ресурсами та інформацією, необхідною для виконання бізнес-процесу. Зовнішні постачальники – це джерела входів, які знаходяться поза межами організації, але важливі для виконання бізнес-процесу. Замовниками можуть бути як зовнішні суб'єкти (юридичні чи фізичні особи), так і внутрішні, які є одержувачами результату бізнес-процесу. До інших зацікавлених сторін відносять учасників бізнес-процесу – виконавців та конкретних посадових осіб, які беруть участь в бізнес-процесі. Виконавці – це ті, що безпосередньо виконують операції (роботи) бізнес-процесу. Власником бізнес-процесу є посадова особа, яка здійснює управління ходом бізнес-процесу, володіє повноваженнями і ресурсами, необхідними для його виконання та несе відповідальність за його результативність.

Механізмом бізнес-процесу є злагоджена робота тих ресурсів, які забезпечуючи виконання бізнес-процесу не втрачають своєї доданої вартості (постійні), зокрема сюди можна віднести учасників бізнес-процесу, устаткування, інфраструктуру та програмне забезпечення, завдяки яким вхідні змінні ресурси перетворюються у виходи бізнес-процесу. У ході контролю, моніторингу та вимірюванню дієвості виконуваних бізнес-процесів використовуються кількісні та якісні параметри, що здатні охарактеризувати бізнес-процес і його результат (Нетепчук, 2014).

Рушійною силою у діяльності підприємств є бізнес-процеси, адже вони окреслюють напрями для ефективної діяльності підприємства. Аналізування та оцінювання бізнес-процесів дозволяє визначити «вузькі місця» та виявити приховані резерви для розвитку, що дає підприємству переваги та можливість втриматися на ринку (Литвин, 2017).

Засновники реінжинірингу М. Хаммер та Дж.Чампі (Hammer & Champy, 1993) зазначають, що бізнес-процес має вхід (початок), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході, тобто вхід – це початок процесу, а вихід є результатом виконаної роботи.

Американські економісти Девенпорт і Шорт трактують бізнес-процес як набір логічно пов'язаних завдань, які виконуються для досягнення певного бізнес-результату. Процес є структурованим, вимірюваним набором дій, які призначені для

отримання певного результату конкретним клієнтом чи ринком. При цьому процеси мають дві важливі характеристики. Перша – це внутрішні та зовнішні споживачі (клієнти), друга - перетинання організаційних кордонів (між організаційними підрозділами або паралельно з ними) (Malhotra, 1998).

Портер М. визначає бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, у межах яких на вході використовуються один чи більше видів ресурсів, а у результаті такої діяльності на виході створюються продукти, які мають цінність для споживача (Porter, 1985). Тут основний акцент на створенні цінної продукції для клієнта, орієнтація більше на сферу виробництва і не передбачено подальше використання вихідного продукту у бізнес-процесі.

Дослідженням бізнес-процесів підприємств присвячені праці українських науковців: Чернобай Л., Думи О., Виноградової О., Сівашенко Т., Панасюк І., Іпполітової І., Пустовіт О.; питання щодо управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг зустрічаються в працях Бойко М., Євтушенко О., Ткаченко Т., побудові мереж бізнес-процесів – в роботах Салагакової Н.. Кожен науковець розглядає бізнес-процес по-різному. Для формування ключових факторів, що лежать в основі сутності цього поняття розглянемо детальніше підходи до його трактування.

На думку Чернобай Л. та Думи О. бізнес-процес передбачає множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості (Чернобай & Дума, 2013). Це трактування має схожість з баченням Портера, проте доповнене ціннісними характеристиками, важливими для споживача.

Гальків Л.І. та Грищук Д.В. пропонують таке визначення поняття «бізнес-процес» - це керований, скоординований та цілеспрямований комплекс процедур, які є взаємопов'язаними і взаємодіючими. До процедур відносять операції, завдання, функції, роботи, види діяльності, дії, підпроцеси, заходи, етапи тощо. Кожна з цих процедур має постачальників і споживачів, які оперують технологічними, людськими, часовими, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами, що дозволяє трансформувати входи у виходи та продукувати соціально-економічні

ефекти (Гальків & Гришук, 2016). Відмінність даного визначення від інших полягає у підкресленій важливості вироблення соціально-економічних ефектів.

Визначення бізнес-процесу як сукупності взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього) сформоване О. Виноградовою (Виноградова, 2006), також зосереджене на безпосередній орієнтації задоволеності клієнта, але не відображає основ бізнес-процесів, що виконуються всередині підприємств чи відділів.

Найдетальнішу характеристику бізнес-процесу надали Сівашенко Т. та Панасюк І. (Сівашенко & Панасюк, 2019), які розуміють його як впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів. Дане визначення найкраще описує усі структурні елементи бізнес-процесу, необхідні для його успішного виконання. Тракткування сутності поняття бізнес-процесу запропоноване різними науковцями наведено у табл. 1.3.

Процесний підхід - це спосіб покращення бізнесу, на основі управління та покращення певних ключових бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на здатність підприємства обслуговувати клієнтів. Оскільки бізнес-процеси в основному – це те, «як виконуються завдання», то удосконалюючи ці процеси, покращується здатність компанії задовольняти вимоги клієнтів. Здобутки, отримані завдяки вдосконаленню ключових процесів, приносять дивіденди сьогодні і в майбутньому, оскільки система управління якості сприяє суттєвому вдосконаленню бізнесу (Dawson, 2019). Метою процесного підходу є підвищення організаційної ефективності та результативності у досягненні визначених цілей та їх оцінювання шляхом внутрішнього або зовнішнього огляду.

## Трактування визначення поняття «бізнес-процес» різними дослідниками

Науковець	Визначення «бізнес-процесу»	Кінцева мета
М. Хаммер та Дж.Чампі (Hammer & Champy, 1993)	Має вхід (початок), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, який отримується на виході, тобто вхід – це початок процесу, а вихід є результатом виконаної роботи.	Результат
Девенпорт і Шорт (Malhotra, 1998)	Набір логічно пов'язаних завдань, які виконуються для досягнення певного бізнес-результату.	
Дж. Пал (Pall, 1987)	Логічна організація людей, матеріалів, енергії, обладнання та процедур у діяльності організації, спрямована на досягнення певного кінцевого результату.	
М. Портер (Porter, 1985)	Сукупність різних видів діяльності, у межах яких на вході використовуються один чи більше видів ресурсів, а у результаті такої діяльності на виході створюються продукти, які мають цінність для споживача.	Цінність для споживача
Виноградова О. (Виноградова, 2006)	Сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), що мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат), які є цінністю для споживача (внутрішнього або зовнішнього).	
Дж. Харрінгтон (Harrington, 1991)	Складається з групи логічно пов'язаних завдань, які використовують ресурси організації для забезпечення визначених результатів на підтримку цілей організації.	Підтримка цілей організації
Сівашенко Т. та Панасюк І. (Сівашенко & Панасюк, 2019)	Впорядкованість дій з виконання визначеного виду діяльності за ієрархією цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності), тобто низку бізнес-процедур, які споживають ресурси (матеріальні, інтелектуальні тощо), внаслідок чого виробляється визначена група продукції/послуг (промислова продукція, інформаційна продукція, управлінське рішення тощо), необхідна для споживачів.	Необхідна споживачу продукція
Чорнобай Л. та Думи О. (Чорнобай & Дума, 2013)	Множина внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості.	
Гальків Л.І. та Грищук Д.В. (Гальків & Грищук, 2016)	Керований, скоординований та цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур, які трансформують входи у виходи та продукують соціально-економічні ефекти.	Соціально-економічний ефект

Джерело: систематизовано автором

У Міжнародному стандарті ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги» зазначено, що результативність та ефективність організації для досягнення запланованих результатів можлива за умови розуміння та управління процесами підприємства (які є взаємопов'язаними) як системою. Контролювання взаємозв'язків та взаємозалежностей процесів системи уможлиблює підвищення загальної дієвості підприємства. У цьому ж Стандарті зазначено, що під час керування процесами та системою варто зосереджуватись на ризик-орієнтованому мисленні, яке націлене на використання наявних можливостей та уникнення небажаних результатів (УкрНДНЦ, 2016).

Важливим елементом бізнес-процесів є їх поділ на менші – підпроцеси. Це та частина бізнес-процесу, яка може бути відокремлена за певним критерієм і розглядатися як самостійний елемент нижчого рівня (Нетепчук, 2014). Загальновідома та найбільш поширена класифікація бізнес-процесів підприємства поділяє їх на 4 групи (основні, допоміжні, бізнес-процеси розвитку та управлінські). Класифікація бізнес-процесів підприємства та їх характеристика наведена на рис. 1.4.

Основні бізнес-процеси спрямовані на виробництво товарів або надання послуг, які відповідають вимогам споживачів і забезпечують підприємству економічну вигоду. Допоміжні бізнес-процеси призначені для підтримання та обслуговування основних, оскільки забезпечують останніх необхідними ресурсами. Допоміжні бізнес-процеси формують додану вартість кінцевого товару чи послуги. Бізнес-процеси розвитку направлені на розвиток чи вдосконалення діяльності підприємства через впровадження нових технологій, удосконалення виробництва, реалізацію інноваційних рішень тощо, результат впровадження яких націлений на довгострокову перспективу (вкладення коштів у поточному періоді для отримання вигод у майбутньому) (Волосатова, 2018). Бізнес-процеси розвитку зважають на умови у зовнішньому середовищі та покликані адаптувати існуючі бізнес-процеси залежно від впливу зовнішніх факторів (Тур & Матусевич, 2018). Бізнес-процеси управління охоплюють усі процеси, які спрямовані на управління діяльністю підприємства (Волосатова, 2018).



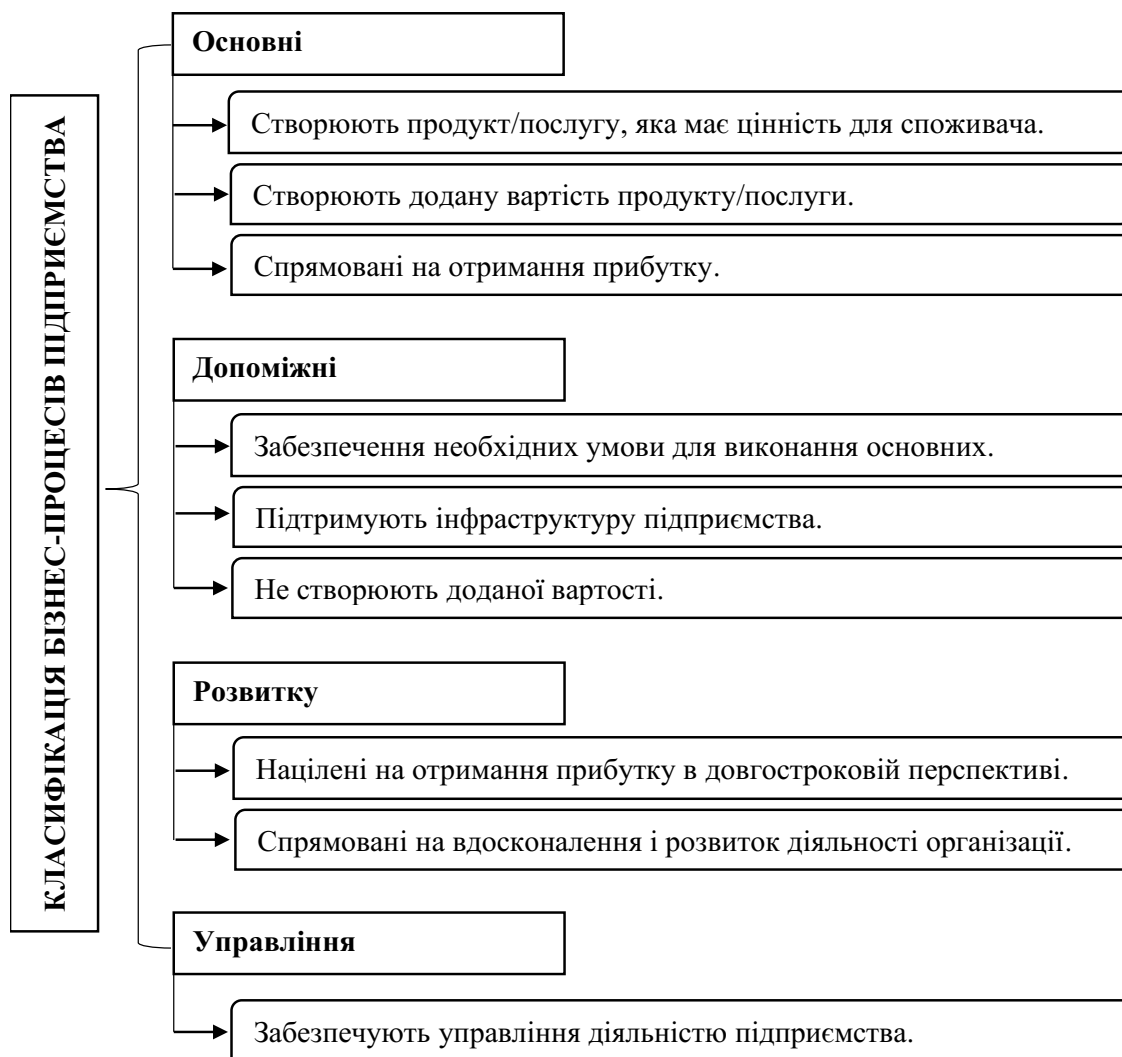


Рис. 1.4. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Джерело: побудовано на основі (Данченко, 2017)

Типологія бізнес-процесів залежить від сфери діяльності підприємства, тому для кожного підприємства процеси, які відносяться до основних та допоміжних бізнес-процесів відрізняються.

З впровадженням процесного підходу до управління організація отримує кілька можливостей, до яких відносяться:

- можливість оптимізувати систему контролю, зробити її прозорою для керівництва та здатною гнучко реагувати на зміни в навколишньому середовищі;
- формування і використання системи показників і критеріїв для оцінки ефективності управління на всіх етапах виробничо-управлінського ланцюга;

- забезпечення впевненості у співзасновників організації, що існуюча система управління спрямована на постійне підвищення ефективності та максимальне врахування інтересів зацікавлених сторін.

Переваги та недоліки процесного підходу наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки процесного підходу

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
↑ <i>Покращення прозорості та зрозумілості процесів</i> : дозволяє чітко визначити та описати всі бізнес-процеси, що сприяє кращому розумінню того, як працює організація.	↓ <i>Складність у впровадженні</i> : організації з комплексними структурами можуть зіткнутися з труднощами у визначенні та впровадженні всіх необхідних процесів.
↑ <i>Підвищення ефективності</i> : чітке розмежування процесів допомагає ідентифікувати вузькі місця та усунути неефективні операції, що призводить до оптимізації використання ресурсів.	↓ <i>Опір змінам</i> : співробітники можуть чинити опір нововведенням, особливо якщо вони звикли до старих методів роботи.
↑ <i>Покращення комунікацій</i> : сприяє кращій координації між різними підрозділами та відділами, оскільки всі працюють за узгодженими процесами.	↓ <i>Фокус на процеси, а не на результати</i> : існує ризик, що організація може занадто зосередитися на дотриманні процесів, а не на досягненні кінцевих результатів та цілей.
↑ <i>Гнучкість та адаптивність</i> : організація може швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оскільки процеси можуть бути швидко модифіковані у відповідь на нові виклики.	↓ <i>Необхідність постійного моніторингу та вдосконалення</i> : процеси потребують постійного моніторингу та вдосконалення, що може вимагати додаткових ресурсів та уваги з боку керівництва.
↑ <i>Зменшення витрат</i> : оптимізація та стандартизація процесів можуть призвести до зниження витрат на виробництво та надання послуг.	↓ <i>Труднощі з вимірюванням</i> : певні процеси можуть бути важко вимірюваними або оцінюваними, що може ускладнити контроль та оцінку ефективності їх виконання.

Джерело: складено автором

Основна перевага процесного підходу в порівнянні з іншими полягає в управлінні та контролі взаємодії бізнес-процесів між функціональними ієрархіями організації. До інших переваг процесного підходу включають інтеграцію та узгодження процесів для досягнення бажаних результатів, здатність зосередити зусилля на результативності та ефективності процесу, прозорість операцій всередині організації, зниження витрат і створення коротших циклів за рахунок ефективного використання ресурсів. Процесний підхід до управління, хоча і має багато переваг, також має певні недоліки.

Оцінювання та аналізування ефективності бізнес-процесів здійснюється за двома групами показників – кількісними та якісними. Серед кількісних виділяють тривалість бізнес-процесу, його вартість, кількість входів і виходів та продуктивність. До якісних параметрів оцінювання відносять результативність, ефективність та адаптивність.

Тривалість, як кількісний показник оцінювання бізнес-процесу, є проміжком часу від початку до завершення бізнес-процесу. Сукупність витрат необхідних для виконання одиничного процесу, виражена у грошових одиницях є показником вартості. Продуктивність виконання бізнес-процесу є відношенням кількості отриманих одиниць на виході до кількості задіяних одиниць на вході.

Показник результативності показує співвідношення отриманих результатів та очікувань замовника чи самого підприємства. Ефективність демонструє наскільки добре виконані процеси. До показників ефективності відносяться кількість реалізованої продукції чи послуги; кількість споживачів; кількість стандартних операцій, необхідних для виробництва продукції чи послуги за визначений період часу; витрати на виробництво продукції чи надання послуг; обсяг капіталовкладень у виробництво продукції чи надання послуг. Параметр адаптивності показує здатність процесу реагувати на зміни у навколишньому середовищі (Лаврененко, та ін., 2005). Український науковець Ходаківський О. М., додає до якісних показників ще параметр антиціпативності - співвідношення ціни і якості, яке повинне бути оптимальним (Ходаківський, 2017).

У великих компаніях щодня відбуваються близько сотні бізнес-процесів, понад 80 відсотків яких повторюються. На думку Харрінгтона ці повторювані процеси можна і потрібно контролювати приблизно так само, як і виробничі. У ХХ столітті основна увага була спрямована на засоби керування процесом виробництва. Проте, як зазначає автор, варто сприймати усю компанію як сукупність складних операцій, що містять багато процесів, лише один із яких – вироблення продукту, який в свою чергу пізніше продається клієнту (Harrington, 1991). Протягом 1990-х років відбулись значні зміни в організаційній філософії, яка революціонувала значення процесів у діяльності організації.

Проте жоден з науковців не зупиняє свою увагу на безперервності бізнес-процесу, адже кожен «вихід» є «входом» для іншої діяльності. Тобто, якщо підприємство надає туристичні послуги, то входом першого бізнес-процесу є трудові та інформаційні ресурси, в результаті використання яких формується туристичний продукт. Тут туристичний продукт виступає «виходом». Наступний бізнес-процес передбачає реалізацію даного продукту туристичному агенту або безпосередньо споживачеві. Тут туристичний продукт виступає «входом» бізнес-процесу, який завдяки рекламі та засобам просування продається клієнту, що є «виходом» туристичного оператора/агента. Підсумувавши все вищезазначене можна визначити, що бізнес-процес означає певну діяльність, з постійного перетворення вхідних елементів організації у вихідні, допоки вони не будуть у руках безпосереднього споживача (поза межами організації), для якого «виходи» наділенні цінністю і спрямовані на задоволення його потреб.

## 1.2. Сутність та етапи реінжинірингу бізнес-процесів

Однією з найважливіших складових управління в сучасних умовах є стратегічне планування. Це один із напрямків в теорії управління, який позитивно впливає на ефективність підприємства. Завдяки стратегічному плануванню можна поєднати вирішення поточних завдань із перспективними цілями підприємства, використати

наявні можливості у всій повноті та зміцнити конкурентну позицію на ринку, виробляти якісну продукцію та надавати послуги, які відповідатимуть вимогам ринку та споживачів (Морозова, 2019).

Активізація внутрішніх можливостей підприємства, докорінна зміна стратегії та створення нової ефективної системи управління – шлях до підвищення результативності підприємства. Сукупність цих змін являє собою реформування організації, тобто процес послідовних змін, які передбачають перехід від старої до нової форми господарювання. Нова форма господарювання повинна бути рівнозначною економічним та ринковим умовам, що змінилися (Александрова & Хаустова, 2020).

Структурні перетворення - це зміна механізму управління діяльністю підприємства, спрямована на збереження фінансової стійкості, ефективності та конкурентоспроможності відповідно до змін середовища функціонування. Вибір форми перетворень залежить від напрямку змін. Зміни, які направлені на будь-які сфери діяльності підприємства називають частковими. До них відноситься зміна пріоритетів, технологій, структурні зміни тощо. Перетворення, які відбуваються тільки у певній сфері діяльності називають локальними. Сюди входить зміна маркетингової політики, бізнес-процесів, збутової політики тощо. Варто зазначити, що локальні перетворення застосовуються у випадку виходу на ринок із новим товаром чи послугою, без зміни сфери діяльності. Швидка радикальна перебудова системи управління, структури підприємства та її бізнес-процесів, що обумовлена значними змінами умов функціонування чи обраної стратегії називається радикальними перетвореннями. Метою структурних перетворень є всебічна або часткова перебудова діяльності підприємства для забезпечення нового етапу його розвитку (Ареф'єва, 2014).

До основних типів структурних перетворень відносять реформування, реструктуризацію, реорганізацію та реінжиніринг. У науковій літературі побутують різні думки щодо трактувань понять «реформування», «реорганізація», «реструктуризація», «реінжиніринг». Одна група авторів ототожнюють поняття «реформування» і «реструктуризація», інша - співставляє «реструктуризацію» з

«реорганізацією» або «реінжинірингом», ще інші науковці вважають, що зміни на підприємстві потрібно проводити у порядку «реорганізація»-«реформування»-«реструктуризація» (Булеєв & Могілов, 2010). На думку Портнової Г.О. реінжиніринг є окремим випадком реструктуризації (Портнова, 2008), натомість Андрущак Є. (Андрущак, 2002) вважає, що реструктуризація є системним механізмом реформування підприємства. Розглядаючи ці поняття з юридичної точки зору, Кулаков В. наголошує, що реструктуризація є ширшим поняттям аніж реорганізація, адже є одним з етапів її проведення (Кулаков, 2019). Проте, кожен з цих механізмів змін є окремим елементом, які має певні схожості з іншими, але об'єкт змін відрізняється. Тому, на нашу думку, ці поняття не варто ототожнювати, а потрібно розглядати як самостійні види структурних перетворень. Розглянемо детальніше характеристику кожного з понять.

Серед форм структурних перетворень підприємства варто виокремити реформування, метою якого є проведення довгострокових структурних змін в середовищі функціонування підприємства. Реформування може здійснюватися як поступово (еволюційно), так і швидко (революційно) (Мочерний, 2002). Важливою відмінністю реформування є те, що зміна, перетворення чи нововведення проводяться без порушення основної структури існуючої системи. Під час реформування змінюються принципи дії підприємства. Ці заходи мають посприяти підвищенню ефективності виробництва, зростанню конкурентоспроможності продукції, продуктивності праці, зменшенню витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності та управління (Булеєв & Могілов, 2010).

Незважаючи на ототожнення реформування з реструктуризацією, ці поняття є різними, адже останнє є комплексною зміною системи функціонування підприємства внаслідок впливу зовнішніх факторів (Ареф'єва, 2014). Основна мета реструктуризації - поступова трансформація підприємства, націлена на підвищення його конкурентоспроможності та ефективності виробничої діяльності (Тихонова & Туболец, 2018). Результатами реструктуризації є підвищення ефективності виробництва, фінансове оздоровлення та зростання випуску конкурентоспроможної продукції (Brewster & Rollin, 1997).

Копичинська А.С. ототожнює поняття реструктуризація та реорганізація, зазначаючи, що під час реструктуризації відбувається організаційна перебудова, зміна цілей підприємства, поділ активів, перегляд ринків та оптимізація ресурсів (Копичинська, 2012). Варто звернути увагу на семантичний розбір понять «реорганізація» та «реструктуризація» з юридичної точки зору, проведений Кобзарем А.А.. Автор дійшов висновку, що дані поняття можуть бути розмежовані за зовнішньою і внутрішньою ознакою. Термін «реструктуризація» варто вживати у випадку змін внутрішньої будови та складу основних елементів підприємства, без виникнення правовідносин правонаступництва. Реорганізацію ж варто вживати при проведенні усіх інших змін, які відбиваються на зовнішніх ознаках юридичної особи та супроводжуються виникненням правовідносин правонаступництва (Кобзар, 2009). Під час проведення реструктуризації потрібно враховувати багато обмежень та специфіку компанії, у якій воно проводиться. Успішна реструктуризація вимагає чітко поставлених цілей, сформованої концепції, розуміння кожного її етапу і методів здійснення (Тихонова & Туболець, 2018). В основному реструктуризацію проводять на неплатоспроможних або близьких до банкрутства підприємствах. Та цей процес можна також здійснювати в прибуткових організаціях (Тихонова & Туболець, 2018).

Реструктуризація – не є реорганізацією. Реорганізація - це процес припинення діяльності юридичної особи через її злиття, приєднання, поділ чи перетворення, з переходом майна, прав та обов'язків суб'єкта підприємству- правонаступнику (Верховна Рада України, 2003). По суті, підприємство не припиняє свою діяльність, а просто переходить під іншу юрисдикцію. Але з правової точки зору, воно втрачає свою самостійність, тому реорганізація вважається процесом припинення діяльності конкретного підприємства.

У наукових працях, тематика досліджень яких присвячена реструктуризації та реінжинірингу, думки авторів щодо визначення цих процесів неоднакові. Умовно їх можна розділити на дві групи: одна вважає реінжиніринг незалежним та цілісним підходом для перетворення підприємства, інша – вносить його до форм реструктуризації або однієї з його складових. Особливості введення бізнесу у сучасному суспільстві зумовлені, насамперед, глобалізацією та швидкою зміною

умов середовища функціонування. Використання традиційних цілей, процесів та ресурсів, робить підприємства не гнучкими до змін та не здатними конкурувати на ринку. Для того, щоб бути успішними, підприємствам потрібно відмовлятися від застарілих способів ведення бізнесу та шукати нові (Goksoy & Özalp, 2012). Останніми роками особливою увагою користується реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), який виходить на передній план як стратегічний інструмент, спрямований на радикальне переосмислення та поліпшення бізнес-процесів.

Перші принципи та елементи реінжинірингу бізнес-процесів можна знайти в теорії Тейлора (оптимізація завдань) і школи наукового управління. Термін «Реінжиніринг бізнес-процесів» є новим, проте концепція — ні. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів є розширенням теорії систем, згідно з якою організація розглядається як система систем.

У 1990 році американським інженером М. Хаммером та бізнесменом Дж. Чампі було запропоновано нову концепцію введення бізнесу під назвою «реінжиніринг». Концепція базувалась на змінах внутрішньофірмового менеджменту. Свої ідеї автори виклали у книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі», згідно з якою реінжиніринг є принциповим переосмисленням та радикальною перебудовою бізнес-процесів компанії з досягненням кардинальних поліпшень критичних для сучасного бізнесу показників ефективності (вартість, якість, сервіс та оперативність). Бондар-Підгурська О. В. підкреслює важливість концепції реінжинірингу в сучасних умовах функціонування підприємств, які є кризовими, адже кардинальні покращення мають особливе значення у процесі забезпечення підтримки конкурентоспроможності та забезпеченні технологічної захищеності (Бондар-Підгурська, 2014).

Реінжиніринг бізнес-процесів не є реорганізацією, відтермінуванням чи реструктуризацією. Ці методи зосереджені насамперед на структурі, намагаючись виконувати ті самі процеси, але з меншою структурою. Реінжиніринг бізнес-процесів не стосується усунення всіх засобів контролю з процесу чи видалення структури та ієрархії з організації, а об'єднує частини процесу, створюючи таким чином менший бюрократичний апарат і більш плоску організацію (Brewster & Rollin, 1997).



Манганеллі Р. та Кляйн М. (Manganelli & Klein, 1998) пояснюють реінжиніринг як швидке і радикальне перепроєктування стратегічних бізнес-процесів із доданою вартістю — а також систем, політики і організаційних структур, які їх підтримують — для оптимізації робочих процесів і продуктивності в організації. Дж. Пеппард і П. Роуленд (Pawlewski, 2010) зазначають, що метою реінжинірингу є досягнення покращення продуктивності шляхом перепроєктування процесу, за допомогою якого працює організація, максимізації її доданої вартості та мінімізації всього іншого. Реінжиніринг можна застосувати до рівня окремого процесу або до всієї організації. Цей тип практики управління полягає в побудові абсолютно нового, окремо від старого, процесу, і починаючи з точки зору клієнта та потреб (Kurczyk, et al., 1998).

Новизна реінжинірингу полягає у поєднанні теорії систем та сучасних інформаційних технологій для радикальної зміни процесу. Сучасні інформаційні технології дозволяють підприємствам виконувати процеси так, як це було неможливо зробити раніше. Саме Хаммер і Чампі та Давенпорт підкреслили необхідність змін у способі введення бізнесу через використання нових технологій. Хаммер і Чампі стверджують, що накладання нової організації на старий процес можна прирівняти до розливання кислого вина в нові пляшки. Проводячи реінжиніринг потрібно розглядає процес ставлячи питання: «Як ми можемо зробити більше з меншими витратами?». Як зазначив Хаммер, реінжиніринг – це дії, які використовують організації для пристосування до змін попиту (Brewster & Rollin, 1997).

У працях Хаммера і Чампі окреслено, що першим важливим кроком у реінжинірингу є розуміння процесу, проте аналіз цих процесів є руйнівною тратою часу. Хаммер вважає, що збирати інформацію про процес, який незабаром буде усунено - марно. Також він зазначає, що занадто багато аналізу може перешкоджати змінам – викривляти дійсність - через що команда реінжинірингу може переконатися, що процес справді працює. Він рекомендує присвячувати приблизно 4-6 тижнів на вивчення поточного процесу, зосереджуючись на тому, що процес робить, наскільки добре чи погано він працює та чому він не працює краще (Хаммер, 1995). Розглянемо підходи до трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» українськими та зарубіжними науковцями (табл. 1.5).

## Підходи до трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів»

Визначення	Автор
Принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів компанії з досягненням кардинальних поліпшень критичних для сучасного бізнесу показників ефективності (вартість, якість, сервіс та оперативність).	Хаммер М. та Чампі Дж. (Hammer & Champy, 1993)
Швидке і радикальне перепроєктування стратегічних бізнес-процесів із доданою вартістю — а також систем, політики і організаційних структур, які їх підтримують — для оптимізації робочих процесів і продуктивності в організації.	Р. Манганеллі та М. Кляйн (Manganelli & Klein, 1998)
Перепроєктування процесу, за допомогою якого працює організація, максимізація її доданої вартості та мінімізація всього іншого, з метою досягнення покращення продуктивності.	Дж. Пеппард і П. Роуланд (Pawlewski, 2010)
Сукупність методів та засобів, призначенням яких є кардинальне поліпшення ключових показників діяльності підприємства завдяки моделюванню, аналізу та перепроєктуванню бізнес-процесів, які вже існують.	Момот О. (Момот, 2010)
Якісно новий підхід до аналізу наявних бізнес-процесів підприємства, який має на меті повністю їх трансформувати, завдяки використанню новітніх інформаційних технологій і змінам в психології працівників.	Осипова Є. Л. (Осипова, 2021)
Реінжиніринг побудований на концепції процесного управління із застосуванням інформаційних технологій і передбачає фундаментальну перебудову бізнес-процесів, які на виході мають не тільки підвищити ефективність діяльності підприємства, а й задовільнити потреби як окремого споживача, так і суспільства загалом.	Гвоздь М.Я. (Гвоздь, 2013)
Реконструювання або створення нових бізнес-процесів (їх кардинальна зміна, а не поступове поліпшення), що має на меті підвищити ефективність діяльності підприємства.	Бабак О.А. (Бабак, 2011)
Повна відмова від традиційних структур та схем у межах організації і переорієнтація на важливі стратегічні процеси, що формують істотну додану вартість з урахуванням вартості, якості та термінів реалізації.	Жежуха В.Й. (Жежуха, 2020)
Повна перебудова процесів підприємства, котрі базуються на задоволенні інтересів клієнтів, що в результаті дозволяє підвищити ефективність діяльності.	Сохнич А.Я. (Сохнич & Виноградова, 2015)

Джерело: *систематизовано автором*

Інформаційні технології (ІТ) – це ключовий чинник реінжинірингу бізнес-процесів, який є його радикальною зміною. Хаммер стверджує, що в основі

реінжинірингу лежить поняття переривчастого мислення, тобто визнання та відмова від застарілих правил і фундаментальних припущень, що лежать в основі операцій. Ці правила планування роботи базуються на припущеннях щодо технологій, людей та цілей організації, але вони більше не актуальні (Brewster & Rollin, 1997).

Девенпорт і Шорт (1990) стверджують, що реінжиніринг бізнес-процесів вимагає ширшого погляду як на інформаційні технології, так і на бізнес-діяльність, а також на відносини між ними. ІТ слід розглядати як щось більше, ніж автоматизацію чи механізацію, тобто фундаментально змінити спосіб ведення бізнесу (Malhotra, 1998). Девенпорт зазначає, що незважаючи на те, що реінжиніринг базується на знайомих концепціях, таких як організаційна трансформація або управління змінами, новим елементом є те, що ці концепції об'єднані в новий синтез (Vakola, 1999).

Погляди Девенпорта щодо проведення реінжинірингу відрізняються від класичного визначення, сформованого Хаммером і Чампі. Він пропонує підприємствам спершу вивчати і чітко уявляти ті бізнес-процеси, які існують, а вже тоді приступати до їх перепроєктування. Основним засобом при цьому є впровадження новітніх інформаційних технологій. Інформаційні технології і реінжиніринг бізнес-процесів мають рекурсивний зв'язок. ІТ-можливості мають підтримувати бізнес-процеси, а бізнес-процеси мають відповідати можливостям, які ІТ може надати. Девенпорт і Шорт називають цей розширений, рекурсивний погляд на інформаційні технології і реінжиніринг бізнес-процесів новою промисловою інженерією (Malhotra, 1998).

Девенпортом було виокремлено чотири причини необхідності проведення аналізу та документування поточного процесу:

- сприяє спілкуванню між учасниками, що створює загальне розуміння існуючої структури;
- документація є важливим внеском у плануванні переходу та впровадження змін, адже дозволяє зрозуміти масштаби очікуваних змін і завдання, які необхідні для переходу від поточного до нового процесу;

- висвітлює проблеми в існуючому процесі, тим самим допомагаючи переконатися, що вони не будуть повторюватися в новому процесі;

- забезпечує вихідний рівень для вимірювання цінності запропонованої інновації. Враховуючи мету процесу, наприклад, скорочення часу циклу, збір базових даних повинен включати вимірювання часу, що минув для поточного процесу (Brewster & Rollin, 1997).

Реінжиніринг використовує інформаційні технології (ІТ), щоб дозволити організаціям переосмислити фрагментовані процеси та об'єднати їх. Реінжиніринг — це інновації, пошук нових способів виконання місії, використання можливостей, які надають інформаційні технології. Це дозволяє організаціям бути інноваційними та порушувати правила, які обмежують їхню роботу (Brewster & Rollin, 1997).

Серед українських науковців дослідженню реінжинірингу присвячені роботи Боднар-Підгурської О.В., Момот О., Осипової Є.Л., Гвоздь М.Я., Жежухи В.Й., Мисик В.М., Матвій С.І., Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. та ін.

Момот О. (Момот, 2010) дає визначення реінжинірингу як сукупності методів та засобів, призначенням яких є кардинальне поліпшення ключових показників діяльності підприємства завдяки моделюванню, аналізу та перепроєктуванню бізнес-процесів, які вже існують. Причиною до застосування реінжинірингу є необхідність у радикальних змінах – створення абсолютно нових, більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи старих способів їх реалізації. Аналізуючи визначення, сформоване автором, можна простежити особливий акцент саме на ефективності бізнес-процесів, зокрема їх зменшення. Саме це зумовлює внесення кардинальних змін до існуючих на підприємстві бізнес-процесів (Момот, 2010).

Кінцева мета реінжинірингу для підприємства – здатність функціонувати в конкурентних умовах. Як зазначає Осипова Є. Л., реінжиніринг є якісно новим підходом до аналізу наявних бізнес-процесів підприємства, який має на меті повністю їх трансформувати, завдяки використанню новітніх інформаційних технологій і змінам психології працівників (Осипова, 2021). Цей підхід до визначення сутності реінжинірингу відрізняється від загальновідомих тим, що розглядає зміну психології працівників як один з елементів, що впливають на функціонування підприємства в

конкурентному середовищі. Таке бачення є важливим, адже працівники – це і є виконавці усіх бізнес-процесів на підприємстві, і від рівня їх задоволеності умовами праці залежить ефективність діяльності організації.

Розвиток управлінської науки породжує нові підходи до визначення сутності реінжинірингу. Так, Гвоздь М.Я. (Гвоздь, 2013), дослідивши праці багатьох науковців, сформувала власне визначення цього поняття, у якому виокремлено важливість задоволення потреб споживачів. Згідно з поглядом авторки, реінжиніринг (побудований на концепції процесного управління із застосуванням інформаційних технологій) передбачає фундаментальну перебудову бізнес-процесів, які на виході мають не тільки підвищити ефективність діяльності підприємства, а й задовільнити потреби як окремого споживача, так і суспільства загалом. Відмінність даного підходу до сутності реінжинірингу від базового (Хаммер і Чампі) полягає у розгляді не лише внутрішніх показників ефективності системи менеджменту підприємства (якість, вартість, сервіс та оперативність), а й зовнішніх – задоволеність клієнта отриманими продуктами чи послугами. Автор також пропонує доповнити типологію реінжинірингу ще одним видом – адаптивний – який слід застосовувати на підприємствах із задовільним поточним станом, але без перспектив майбутнього розвитку (Гвоздь, 2016).

Переважна більшість науковців, наслідуючи положення Хаммера, вказують на реінжиніринг як метод перепроєктування організаційних процесів, з усуненням або ліквідацією неефективних бізнес-процесів. Проте, таке визначення є неточним, адже перепроєктування в межах реінжинірингу може передбачати також появу нових бізнес-процесів або поділ одного на декілька (дроблення).

Варто розглянути визначення українського науковця Бабак О.А., згідно з яким реінжиніринг є реконструюванням або створенням нових бізнес-процесів (їх кардинальною зміною, а не поступовим поліпшенням) та має на меті підвищити ефективність діяльності підприємства (Бабак, 2011). Дослідження понятійного апарату реінжинірингу показали, що його ототожнення з іншими видами є хибним. Відмінності видів структурних перетворень наведено на рис. 1.5.

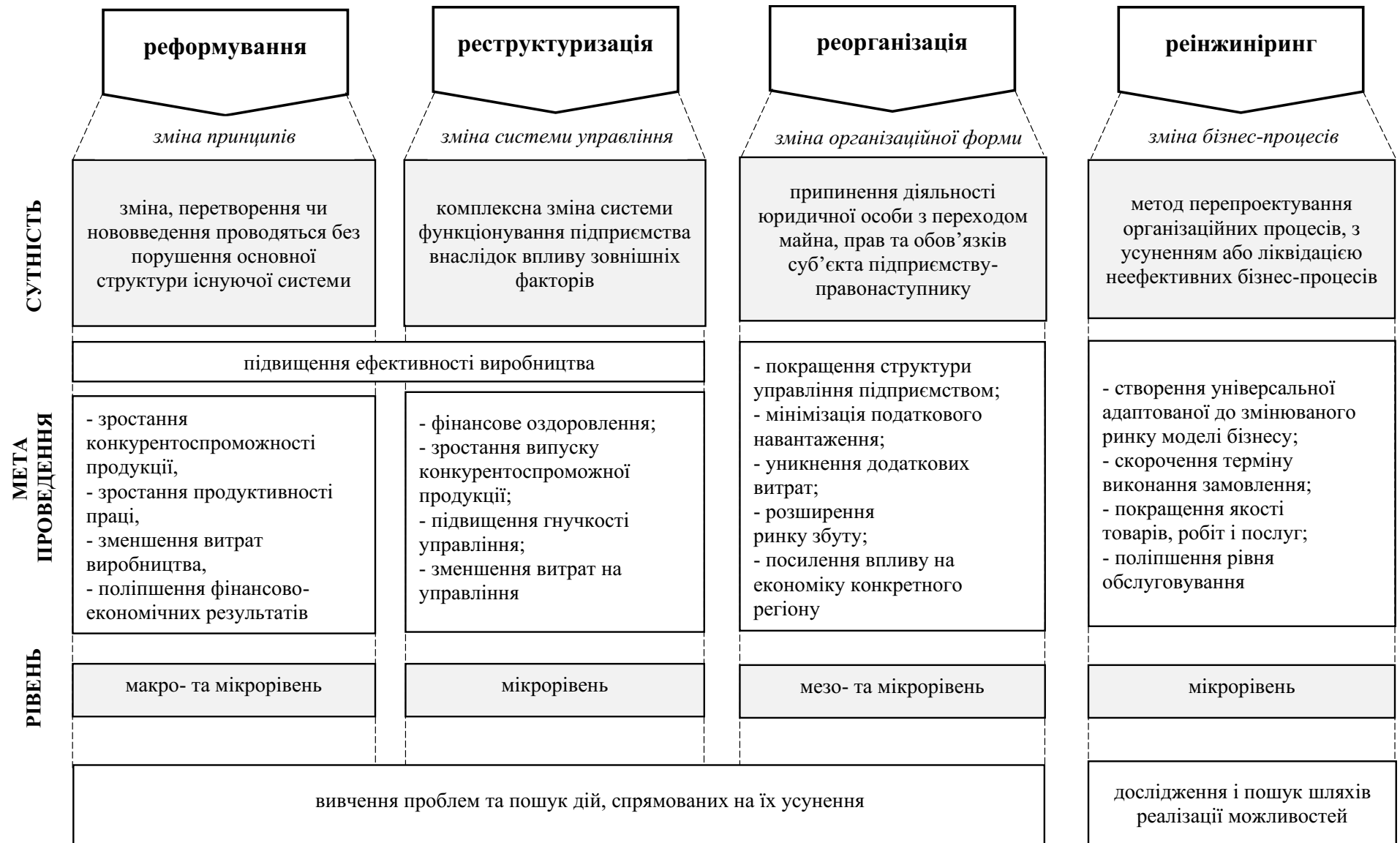


Рис. 1.5. Сутність форм структурних перетворень підприємств

Джерело: складено автором

Автори (Hammer & Champy, 1993) стверджують, що хоча розробки процесів під час реінжинірингу є радикальними, та реалізація цих змін не обов'язково має бути радикальною. Швидке впровадження нових процесів є руйнівним і дорогим процесом, і загалом розглядається як надмірно ризиковане та контркультурне. Тому вони пропонують еволюційний спосіб впровадження нового дизайну.

Революційний план впровадження передбачає реалізацію нового процесу швидко та повністю (цілісно). Хаммер притримувався думки «без болю нема результату» і вважав, що хвилювання та біль, викликані драматичними змінами, призводять до швидшого результату. Реалізація схваленої альтернативи — це те, як команда реінжинірингу перетворить план у реальність. План впровадження - це кроки та дії, які приведуть організацію від її теперішнього стану до майбутнього. Існують дві альтернативи для реалізації нового процесу: план революційних змін або план еволюційних змін. Революційні зміни впроваджують більшість або весь новий процес одночасно (Brewster & Rollin, 1997).

Отже, реінжиніринг – це одна з форм структурних перетворень підприємства, побудована на концепції процесного управління, метою якої є проведення радикальних змін у діяльності організації завдяки застосуванню інформаційних технологій. При цьому проведені зміни стосуються не лише організації бізнес-процесів, а у структури управління в цілому. Результатом реінжинірингу є усунення неефективних бізнес-процесів, поява нових або поділ існуючих на декілька. Кінцева мета реінжинірингу – отримання економічного (отримання прибутку) та соціального (задоволення потреб споживачів та працівників) ефекту. Загальна результативність реінжинірингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в галузі, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного ринкового середовища.

Проведення реінжинірингу на підприємстві починається з переосмислення його діяльності, із зміщенням фокусу від функціональних підрозділах на бізнес-процеси. Від результатів виконання кожного бізнес-процесу залежить кінцевий результат діяльності підприємства – для споживачів – це товар чи послуга, для підприємства – отримання економічної та соціальної вигоди.

Реінжиніринг класифікують за різними ознаками: масштаб проведення (разове поліпшення, лоскутне документування, тотальне моделювання, комплексне впорядкування діяльності), стан підприємства (криза, розвиток, адаптація), предмет змін (фінансовий, інноваційний тощо) (рис. 1.6).

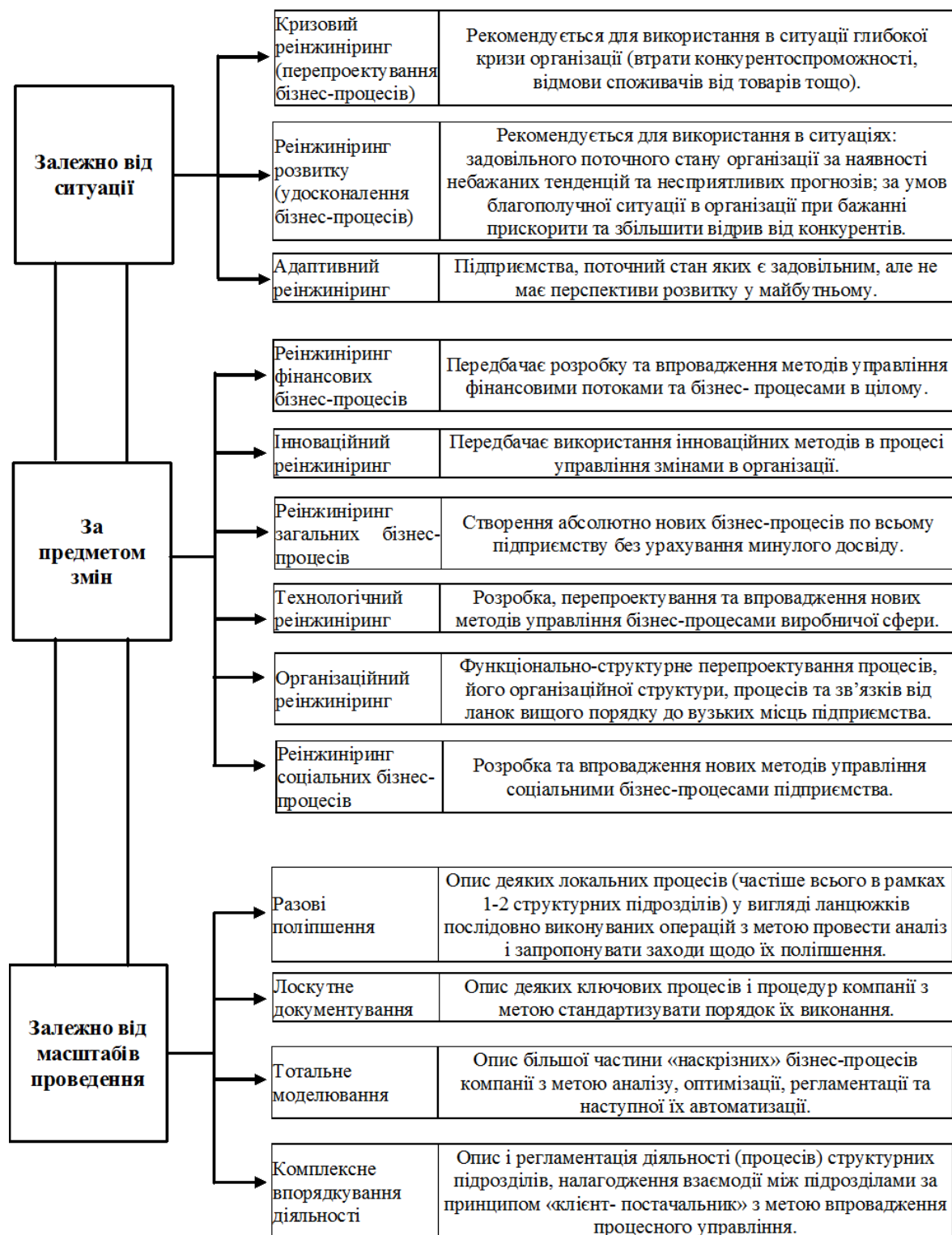


Рис. 1.6. Види реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: побудовано на основі (Пічугіна, 2017; Інполітова, 2016; Гвоздь, 2016)



Розглядаючи реінжиніринг варто зупинитись на передумовах, які є сигналом необхідності його застосування на конкретному підприємстві. Виділяють три стани підприємства, за яких доцільно проводити реінжиніринг:

- коли підприємство є на межі банкрутства;
- коли існують певні труднощі у поточній діяльності підприємства;
- підприємства, які не мають труднощів, але прагнуть покращити своє становище на ринку (рис. 1.7).

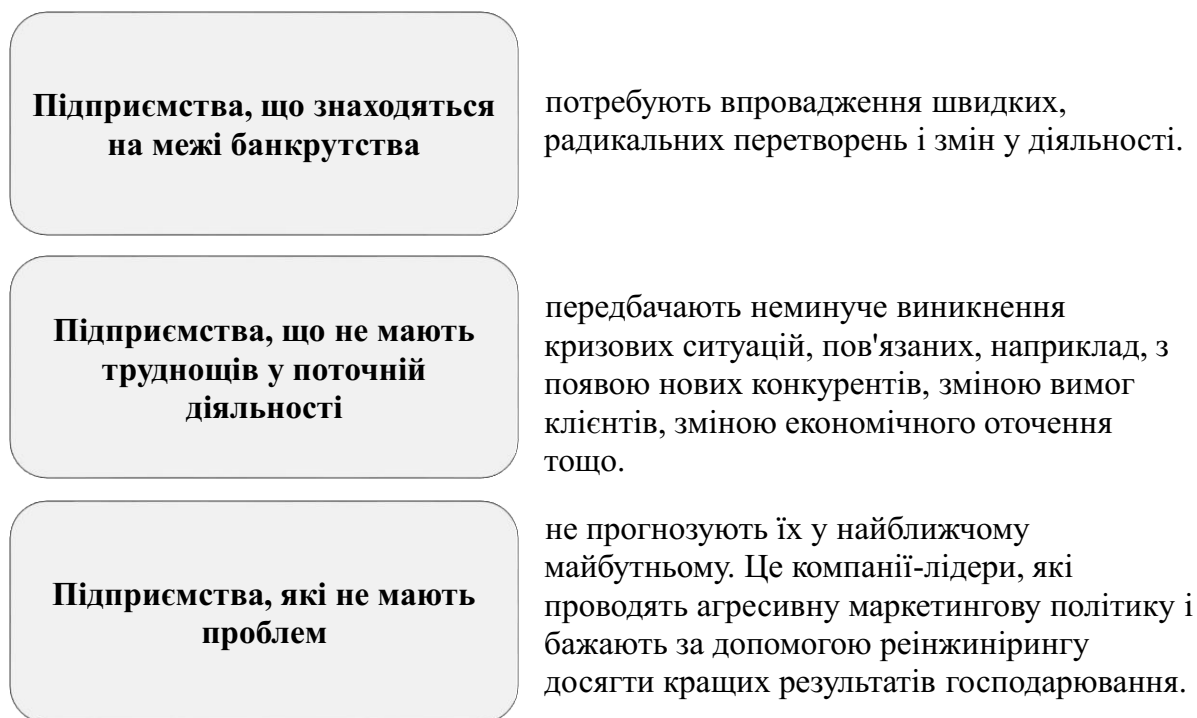


Рис. 1.7. Передумови проведення реінжинірингу на підприємстві

Джерело: *сформовано автором*

Індикаторами того, що підприємство знаходиться у періоді кризи можуть бути високі витрати, пов'язані з виробництвом товарів чи наданням послуг; відмова споживачів від придбання продукції/послуг підприємства, зокрема їх масовість; отримання збиткового фінансового результату. Факторами можливих труднощів у майбутньому можуть бути низькі значення показників конкурентоспроможності, дохідності та скорочення попиту. Для підприємств, які не мають проблем, використання реінжинірингу важливе з точки зору впровадження перспективних рішень, бажанням випередити конкурентів та створити унікальні конкурентні переваги (Троц, 2019).

Використання реінжинірингу спрямоване на радикальні зміни у всіх або деяких бізнес-процесів підприємства, для змінення вектору розвитку організації чи зростання його прибутковості (Котенко & Швїндіна, 2020). Проводячи реінжиніринг доцільно визначити у якому становищі знаходиться організація і на основі отриманої інформації здійснювати заходи реінжинірингу. Залежно від стану підприємства виділяють кризовий реінжиніринг та реінжиніринг розвитку.

Кризовий реінжиніринг застосовується у ситуаціях, коли справи підприємства (зокрема, його фінансово-економічні показники) значно погіршилися, що спричинило істотні проблеми у його функціонування і вимагає здійснення заходів ліквідації першопричин цих негативних змін (Троц, 2019).

Реінжиніринг розвитку застосовують коли підприємство реалізує свою діяльність добре, але існує загроза з боку конкурентів, які за показниками розвитку почали його випереджати (Троц, 2019). В межах реінжинірингу розвитку підприємство розширює свою діяльністю через охоплення нових ринкових сегментів, формування регламентованих механізмів підготовки і прийняття управлінських рішень (замість використання суб'єктивних методів управління), а також створення конкурентних переваг, які є унікальними (Лизанець & Роман, 2018). Враховуючи умови, які існують на ринку України сьогодні, коли більшість підприємств знаходяться у стані кризи або пост-кризи, кризовий реінжиніринг є чудовим інструментом для виходу із цього стану.

Проте, варто зазначити, що у запропонованих Виноградовою О. класифікації виділено два види реінжинірингу (кризовий та розвитку) на противагу трьом станам підприємства, які є поштовхом для проведення реінжинірингу (коли підприємство на межі банкрутства, коли воно втрачає конкурентні позиції та коли існують загрози появи кризових ситуацій). Саме тому, вважаємо доцільним доповнити дану класифікацію ще одним видом реінжинірингу - а саме, стабілізаційний реінжиніринг. На рис. 1.8 представлено схему зв'язків між передумовами проведення реінжинірингу та необхідним видом.

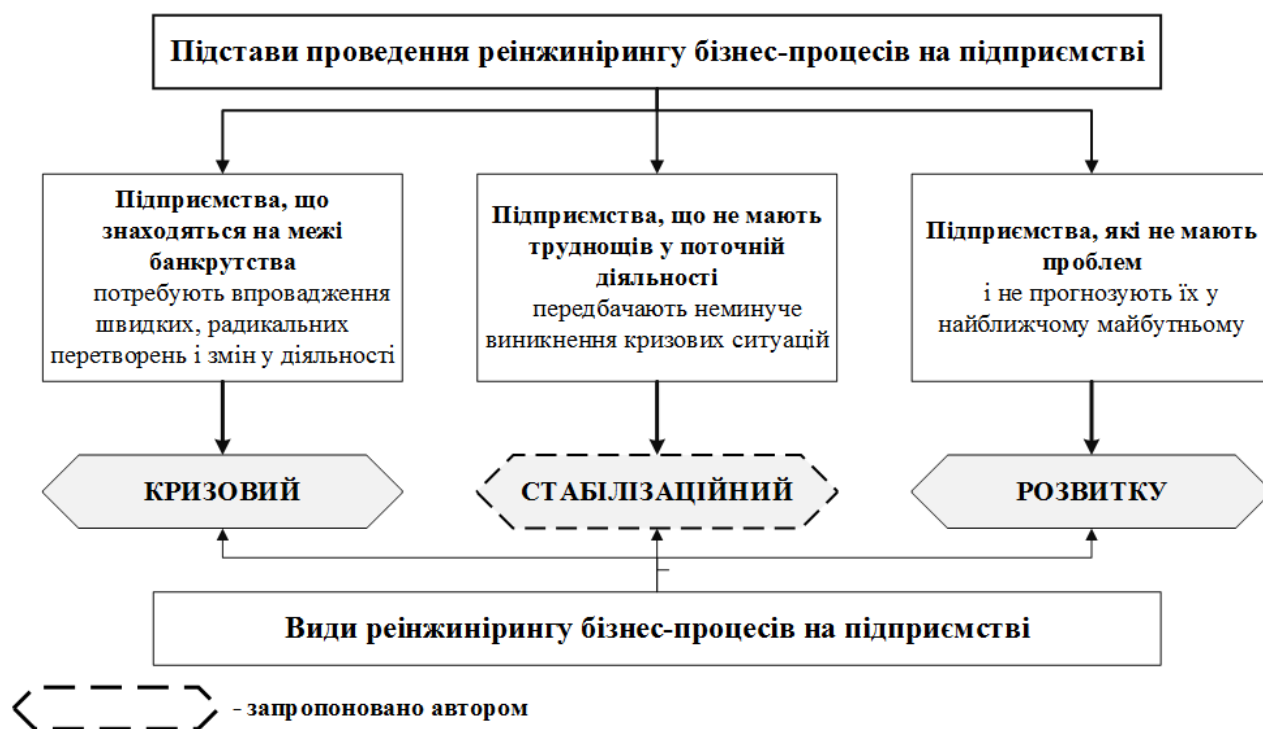


Рис. 1.8. Зв'язок між передумовами проведення та видом реінжинірингу

Джерело: запропоновано автором

Стабілізаційний реінжиніринг – це комплекс заходів, спрямований на впровадження змін у системі бізнес-процесів підприємства, у ситуації коли виникнення кризового стану є неминучим. Визначення становища підприємства проводиться на основі фінансово-економічних показників та конкурентоспроможності. До кризових ситуацій можна віднести появу нових конкурентів, зміни у споживчих вподобаннях, зміни в зовнішньому середовищі, які мають вплив на функціонування підприємства тощо.

Оцінювання ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві здійснюється за кількісними та якісними показниками. Серед кількісних виділяють тривалість бізнес-процесу, витрати на його виконання, собівартість продукції, обсяг реалізованої продукції товарів чи послуг, рентабельність, частка ринку тощо. Серед якісних – результати від зміни організаційної структури, рівень задоволеності клієнтів, рівень мотивації персоналу, організацію праці та ефективність управління (рис. 1.9) (Іпполітова, 2016). Серед зазначених кількісних показників позитивним результатом вважається, коли тривалість БП, витрати на нього, кількість помилок, собівартість продукції/послуг та завантаженість виробництва зменшуються, а

показники обсягу реалізації, чистого прибутку, рентабельності підприємства, частка ринку та продуктивність праці зростають.

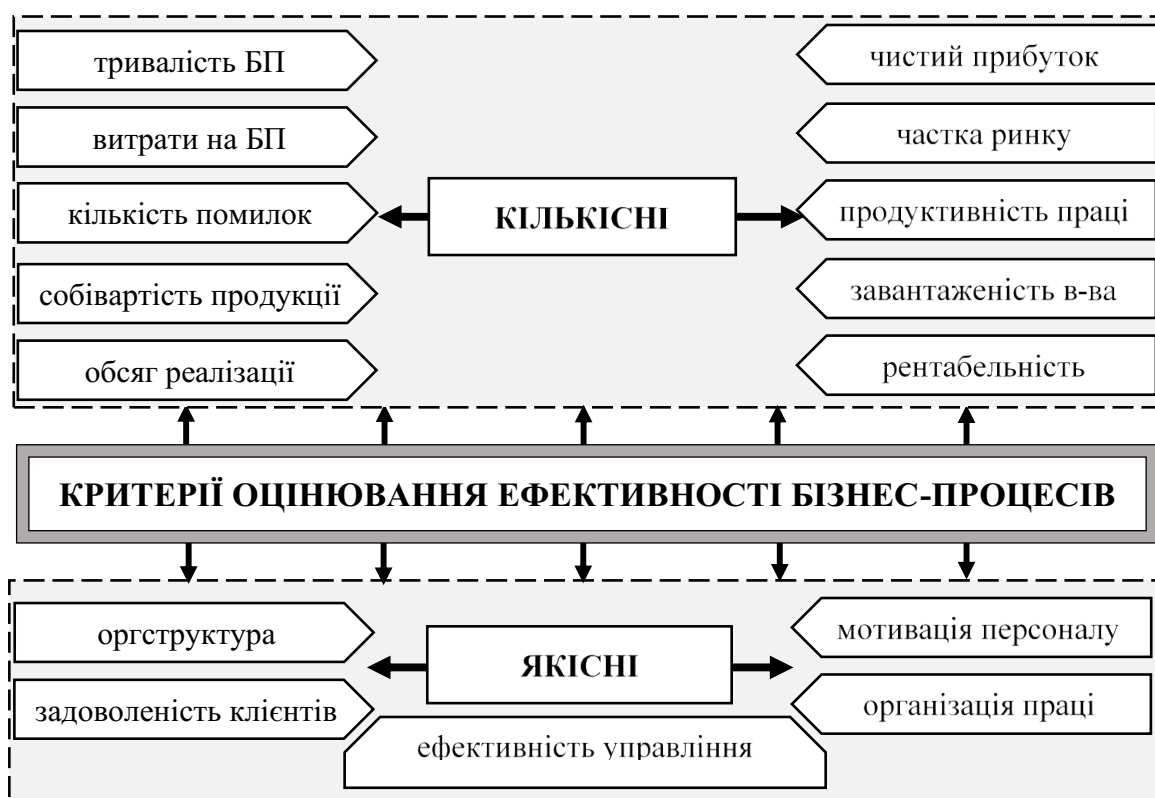


Рис. 1.9. Критерії оцінювання ефективності бізнес-процесів

Джерело: побудовано на основі (Інполітова, 2016)

В системі якісних показників значення за критерієм організаційна структура означає покращення горизонтальних та вертикальних зв'язків, за яких перевага надається процесам, а не функціям. Зміни показника задоволеності клієнтів вважаються позитивними, якщо зростає рівень задоволеності співпрацею з підприємством, зменшується кількість скарг, а також скорочується час на інформаційне забезпечення під час укладання договорів. Показник змін у мотивації персоналу передбачає підвищення рівня задоволеності працівників умовами та організацією праці, збільшення кар'єрних можливостей та надання ініціативи працівникам. Організація праці покращується через поліпшення організації бізнес-процесів, відмову від використання зайвих елементів, чіткий розподіл обов'язків та відповідальності в організації. Під ефективністю управління розуміють зменшення ієрархічності на всіх рівнях управління, відмову від бюрократичності, колективне

прийняття рішень, а не одноосібне (Іпполітова, 2016). Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві наведено на рис. 1.10.

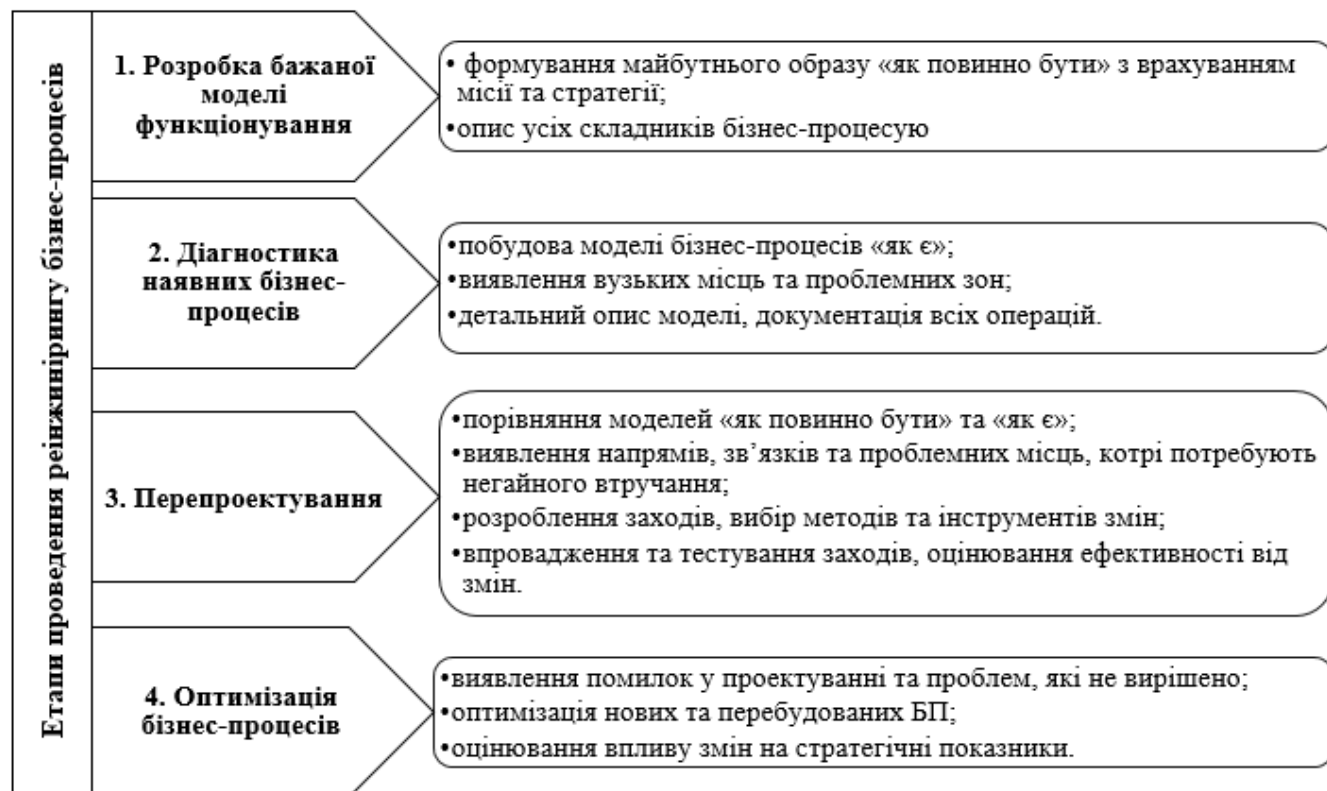


Рис. 1.10. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: побудовано на основі (Іпполітова, 2016)

На підприємствах, які надають послуги сформувати точну систему показників ефективності від впровадження змін при реінжинірингу досить складно, адже все залежить від виду послуг, які надає підприємство. Індикаторами можуть бути обсяг наданих послуг у грошовому вираженні, кількість обслуговуваних клієнтів, кількість нових клієнтів, розмір чистого прибутку, зростання частки ринку тощо.

### 1.3. Опис і характеристика основних бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності

На сучасному етапі розвитку суспільства, де все швидкоплинне та змінне, здатність гнучкого реагування та адаптації до змін є вкрай важливою для

функціонування усіх галузей економіки. Зміна технологій, поколінь, проникнення інформаційного фактору у всі сфери життя людини формують нові вимоги на ринку. Сучасний туристичний ринок потребує інноваційних, креативних, спонтанних, а головне дієвих рішень, які дадуть змогу підприємствам функціонувати з найменшими втратами.

Привабливість туристичного ринку та значне зростання туристичної активності в світі сприяло його розвитку, створення нових суб'єктів туристичної діяльності, відкриттю нових, раніше не відомих, DESTИНАЦІЙ, удосконаленню туристичної інфраструктури у цих регіонах, формуванню індивідуальних туристичних пропозицій та виникненню нових форм туризму.

Діяльність туристичного ринку здійснюється підприємствами сфери послуг, які забезпечують розміщення, харчування, транспортування, страхування та ін. Основним гравцем на ринку виступає туристичний оператор, який водночас є виробником товару. Туроператор – це юридична особа, яка займається пошуком, створенням та реалізацією туристичного продукту його споживачам – турагентам чи фізичним особам, які є безпосередніми туристами. Турагент – це фізична чи юридична особа, яка займається лише реалізацією раніше створених туристичних продуктів, виступає посередником між виробником турпродукту (туроператором) та споживачами, при цьому може надавати обмежене коло послуг (страхування) (Верховна Рада України, 1995).

Особливість функціонування туристичного ринку виявляється у невідчутності отриманого товару. Туристичний продукт є сукупністю послуг, спрямованих на задоволення емоційних та пізнавальних потреб споживача. Звідси впливає ще одна особливість цього ринку – суб'єктивність оцінювання. Для прикладу, при купівлі автомобіля вирішальну роль відіграє комплектація, тип кузова, об'єм двигуна, ціна та інші характеристики. Відповідно до цього клієнт формує список бажаних критеріїв і займається пошуком заданого авто. При цьому він може порадитись із знайомими, порівняти автомобілі на вулиці, поспробувати та оцінити його у салоні чи пройти тест-драйв. Оцінити туристичний продукт таким чином не можливо, адже він є «уявним». Турист при виборі продукту опирається лише на власні бажання та відчуття, складає

перелік місць, які хотів би відвідати, може обрати якість готельного обслуговування, вид транспорту, систему харчування. Але протестувати товар перед його споживанням він не може. Тут основна увага на відгуках попередників чи знайомих, а також рекомендаціях туроператорів/турагентів.

Наступна особливість туристичного продукту – його комплексність, адже отриманий на виході продукт є сукупністю взаємопов'язаних туристичних послуг з розміщення, харчування, транспортування, страхування тощо. Кожна з цих сфер функціонує як окрема галузь економіки, так і в складі туристичної галузі як складовий елемент туристичного продукту (Новаківський & Ярмола, 2023).

Ще до особливостей турпродукту можна віднести одночасність виробництва і споживання. Сама по собі послуга, яку вже надали, виступила продуктом і її не можливо переробити. Це в значній мірі впливає на якість цілого туристичного продукту та рівень задоволеності клієнта. Надання послуг, передбачених туристичним продуктом, має ланцюговий ефект – незадоволення одного з критеріїв веде за собою негативне ставлення до всього товару. Отримавши невідповідне ставлення керівника групи, клієнт автоматично негативно сприйматиме усі наступні надані послуги, що буде супроводжувати його усю подорож і вплине на оцінку отриманого продукту. Надалі він буде шукати інших постачальників послуг, щоб уникнути повторного негативного досвіду.

Специфіка туристичної галузі пов'язана з суб'єктивністю сприйняття та оцінювання отриманого продукту/послуги. На задоволеність споживачів впливають його емоційний стан та суб'єктивні характеристики: особливості виховання, культурні цінності, уявлення про комфорт, самопочуття та ін. Важливим фактором тут виступають працівники у місцях надання туристичних послуг. Будь-яка незначна помилка в обслуговуванні може стати причиною незадоволеності клієнта. Персонал, який обслуговує туриста практично не має шансів виправити брак у роботі, що збільшує ймовірність втрати потенційних клієнтів. Хоча, на сьогоднішній день, існують різні способи виправлення помилок обслуговування через подарунки, знижки, бонуси, розміщення у номерах кращої категорії тощо (Кузьмін, та ін., 2015).

Проте негативний досвід все ж залишає відбиток у пам'яті клієнта і в майбутньому він буде з обережністю купляти туристичні продукти у цього продавця.

Оскільки туроператори здебільшого займаються лише виробництвом туристичного продукту, а його реалізацією займаються турагенти зв'язок між виробником і споживачем послуг розмивається або зникає. У разі незадоволення потреб клієнта, останній звертається до посередника, у якого придбав турпродукт (турагента), який в свою чергу здійснює лише продаж готового продукту, а не його формування і вплинути на якість наданих послуг не може. Це формує негативний імідж як турагента в очах споживача, так і туроператора в очах турагента. Останні можуть припинити співпрацю у разі постійних скарг та негативних відгуків, а споживачі будуть обирати інших виробників, які здатні забезпечити належний рівень обслуговування. Схема економічного кругообігу туристичного підприємства наведена на рис. 1.11.

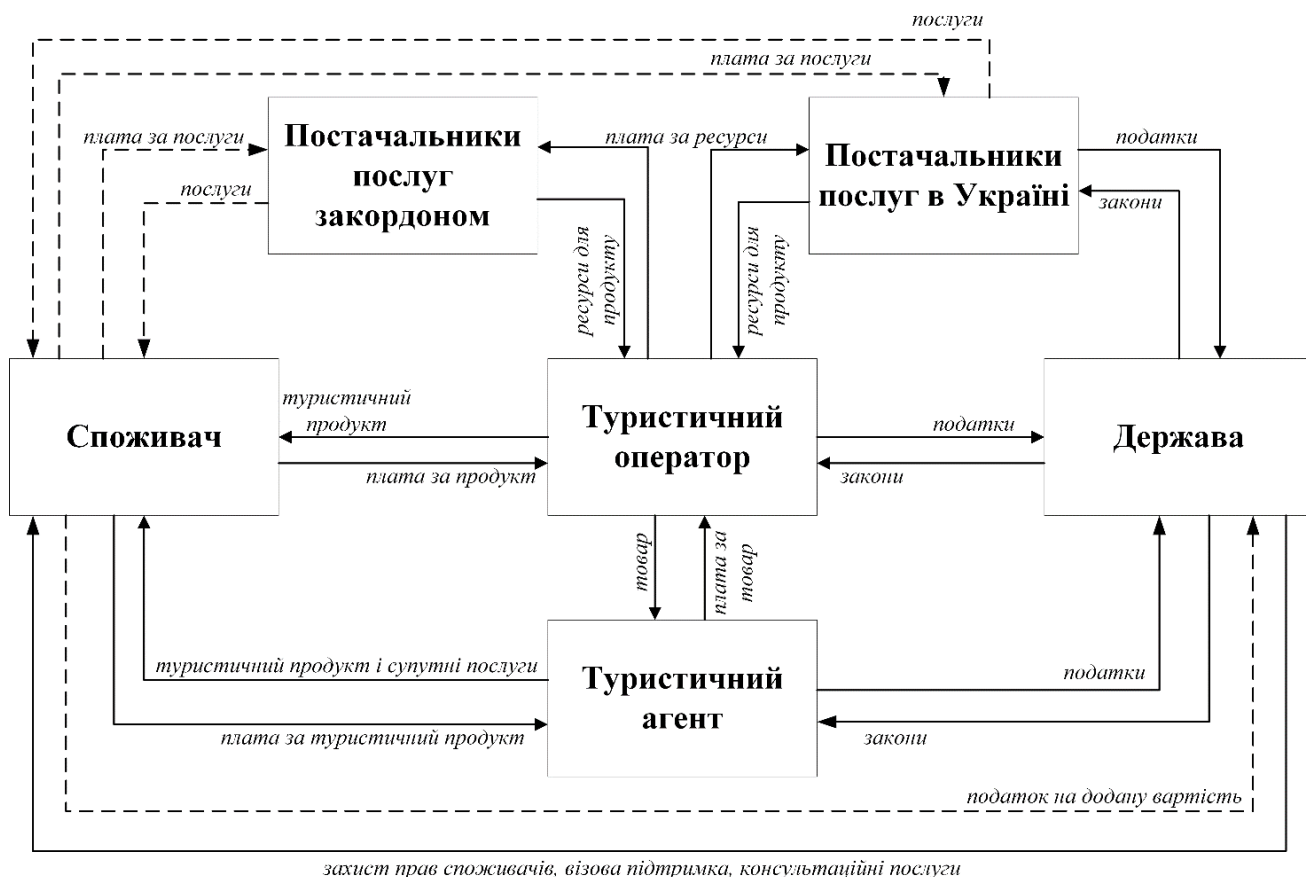


Рис. 1.11. Модель економічного кругообігу на ринку туристичних послуг

Джерело: розроблено автором



Результатом діяльності туристичного підприємства є отримання економічних вигод (прибутку) від реалізації туристичних продуктів. За законом реалізовувати туристичні продукти можуть туристичні оператори та туристичні агенти. В свою чергу, перші можуть створювати туристичні продукти, а останні мають право їх лише продавати та надавати інші супутні послуги (страхування, візова підтримка тощо) (Школа, 2003).

Згідно з Законом України «Про туризм» туристичний продукт визначається як попередньо розроблений комплекс туристичних послуг (не менше двох), який реалізовується або пропонується для реалізації за визначеною ціною. До складу туристичного продукту входять послуги з перевезення, розміщення та інші супутні послуги (не пов'язані з перевезенням і розміщенням), зокрема відвідування об'єктів культури, відпочинку, розваг, продаж сувенірів тощо (Верховна Рада України, 1995). Іншими словами, туристичний продукт – це сукупність товарів і послуг, які надаються туристам для задоволення їхніх потреб.

Бізнес-процеси туроператора включають низку взаємопов'язаних етапів, спрямованих на формування та реалізацію туристичного продукту. Основні процеси включають розробку маршрутів і туристичних пакетів, взаємодію з постачальниками (готелями, авіакомпаніями, туристичними агентствами), продаж турів клієнтам, замовлення та оформлення документів, післяпродажне обслуговування. Оператори займаються плануванням турів, узгодженням умов з партнерами, супроводом клієнтів під час поїздки та контролем якості послуг (Новаківський & Ярмола, 2023). Бізнес-процеси туристичного оператора наведена на рис. 1.12.

Характерною особливістю бізнес-процесів туроператорів є їх залежність від багатьох зовнішніх факторів, таких як сезонність, міжнародні правила, економічні умови та події в країнах призначення (наприклад, політичні кризи чи природні катаклізми). Крім того, важливу роль відіграють технології управління бронюванням і спілкування з клієнтами в реальному часі. Це вимагає гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, щоб надавати якісні послуги та підтримувати конкурентоспроможність на ринку (Ярмола & Чухрай, 2023).

<b>Управління</b>	<b>Стратегічне управління</b> визначення цілей компанії, розробка довгострокових стратегій розвитку, аналіз ринкових трендів, вибір напрямків для розширення	<b>Управління маркетингом</b> планування маркетингових кампаній, аналіз цільових аудиторій, просування продуктів, визначення оптимальної ціни на туристичні пакети	<b>Управління персоналом</b> підбір, навчання і розвиток співробітників, мотивація персоналу, контроль за ефективністю виконання завдань	<b>Управління фінансами</b> моніторинг фінансових результатів, аналіз показників рентабельності, прийняття рішень щодо інвестицій, розподілу ресурсів
	<b>Забезпечення</b>	<b>Юридичне забезпечення</b> правова підтримка діяльності підприємства, забезпечення відповідності вимогам законодавства у сфері туризму, оформлення договорів з постачальниками та клієнтами	<b>Фінансове забезпечення</b> ведення бухгалтерського обліку, розподіл ресурсів на підтримку операційної діяльності, своєчасна виплата коштів постачальникам.	<b>Ресурсне забезпечення</b> укладання угод з постачальниками туристичних послуг (готелі, перевізники, екскурсійні агенції), забезпечення достатньої кількості місць у пакетних турах
<b>Основні</b>	<b>Формування туристичного продукту</b>	<i>планування маршрутів</i>	<i>укладання договорів з постачальниками послуг (готелі, транспорт, екскурсії)</i>	<i>створення пакетних турів</i>
	<b>Збут туристичної продукції</b>	<i>обробка запитів від клієнтів</i>	<i>надання консультацій</i>	<i>бронювання турів через офіс, онлайн-платформи або турагентів</i>
	<b>Організація туристичних подорожей</b>	<i>координація поїздок</i>	<i>забезпечення логістики, транспортування туристів</i>	<i>вирішення поточних проблем під час подорожей</i>
	<b>Обслуговування клієнтів до та після продажу</b>	<i>підтримка під час поїздки (довідкова інформація)</i>	<i>вирішення непередбачуваних ситуацій)</i>	<i>збір відгуків</i>

Рис. 1.12. Бізнес-процеси туристичного оператора

Джерело: узагальнено автором

Варто зазначити, що «вихід» одного бізнес-процесу є «входом» для іншого процесу або діяльності. Тобто, якщо підприємство надає туристичні послуги, то входом першого бізнес-процесу є трудові та інформаційні ресурси, в результаті використання яких формується туристичний продукт. Тут туристичний продукт виступає «виходом». Наступний бізнес-процес передбачає реалізацію даного продукту туристичному агенту. Тут туристичний продукт виступає «входом» бізнес-процесу, який завдяки рекламі та засобам просування продається клієнту, що є «виходом» туристичного агента (рис. 1.13).

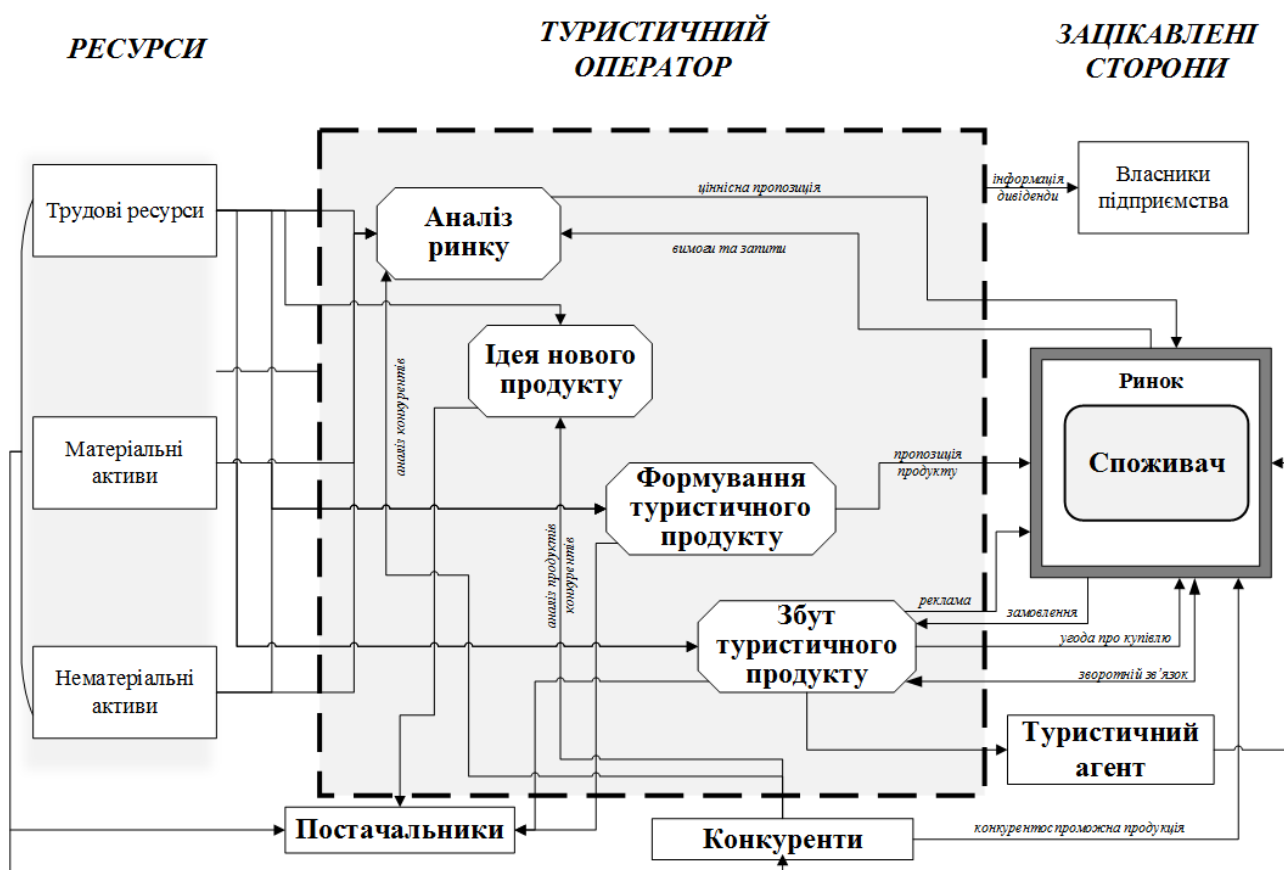


Рис. 1.13. Схема функціонування туристичного оператора

Джерело: сформовано автором

Щоб розробити новий або інноваційний туристичний продукт, потрібно розуміти поточні ринкові тенденції, типи мандрівників, їх мотивацію та цінності. Для створення актуального і ефективного туристичного продукту, компанії аналізують існуючий і постійний попит на туристичному ринку. Це стає основою для формування ідеї нової пропозиції, яка буде втілена в життя. Ключовими факторами

успіху в умовах високої конкуренції на ринку туризму стають інтерес, унікальність та якість туристичного продукту (Школа, 2003).

Формування туристичного продукту – це процес акумуляції усіх ресурсів місця призначення: об'єктів або атракціонів, створених людьми, заходів, що вимагають різного рівня фізичної активності та організованих подій (фестивалі та конференції), створених на основі вимог міжнародних і внутрішніх споживачів (World Tourism Forum Institute, 2018). Іншими словами це процес створення асортименту туристичного продукту, який відповідатиме потребам і очікуванням туристів. Процес формування туристичного продукту зображений на рис. 1.14.

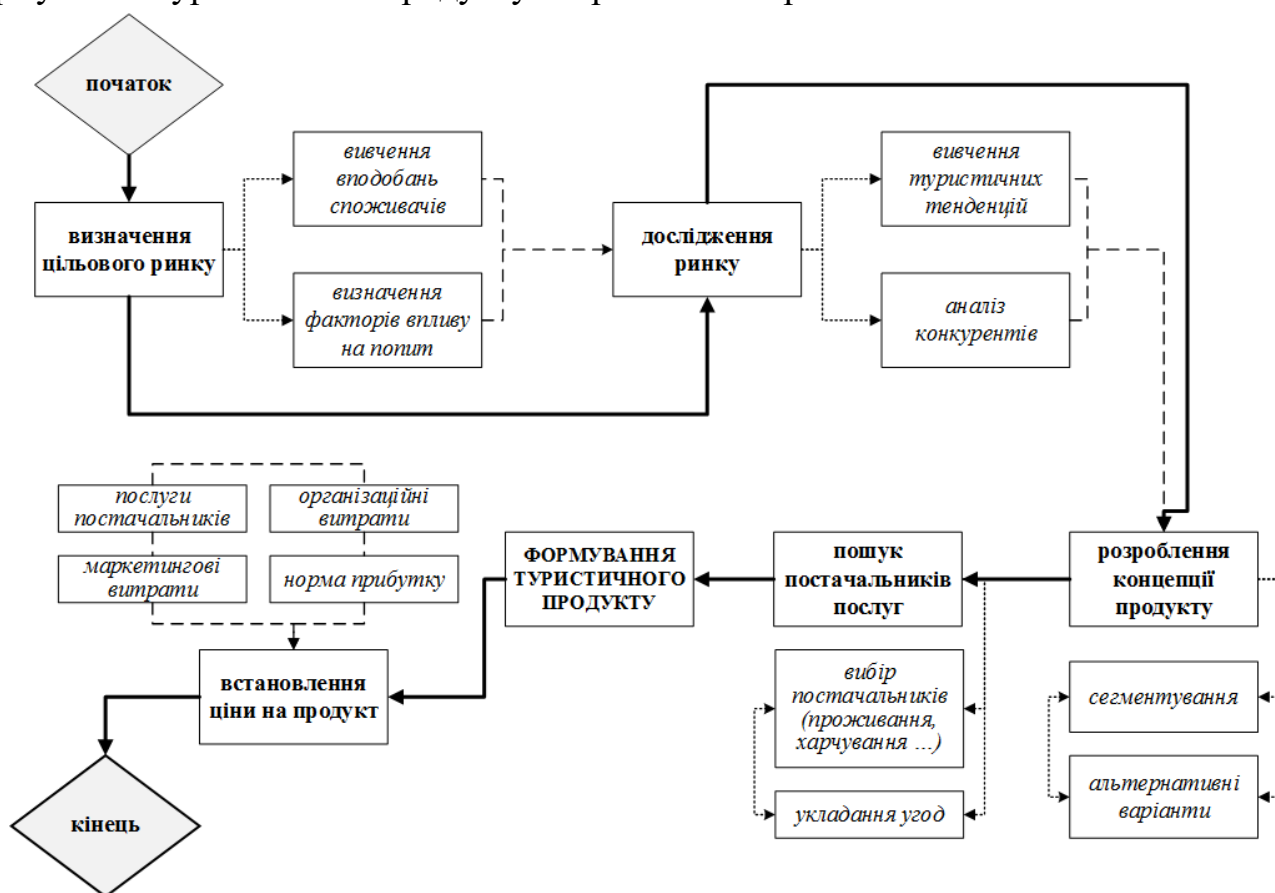


Рис. 1.14. Процес формування туристичного продукту

Джерело: систематизовано та складено автором

Розроблення туристичного продукту означає виведення на ринок нових та інноваційних продуктів, досвіду та послуг, які будуть купляти туристи. Це можуть бути як абсолютно нові, так і змінені/удосконаленні продукти. На зміну форми туристичного продукту впливають різні чинники, наприклад якщо було виявлено прогалину на ринку, приймається рішення розробити продукт або досвід, щоб

задовольнити попит; або розроблення туристичного продукту, який вже пропонуються на ринку, але є новим для конкретного туристичного оператора; чи розширення наявних туристичних пропозицій через додаткові послуги, досвід або матеріальні продукти (сувеніри, прокат спеціального спорядження тощо) (Government of Northwest Territories, 2019).

Першим кроком до розроблення туристичного продукту є визначення цільового ринку, на який буде орієнтований туристичний продукт, при цьому важливо враховувати вже існуючі продукти та функціональні можливості концепції нового продукту (наприклад, ділові поїзди, подорожі з метою відпочинку, оздоровлення, покупок тощо). На цьому етапі пропонується багато різних унікальних ідей, заснованих на внутрішніх та зовнішніх джерелах. До внутрішніх джерел відносять дослідження, проведені у компанії, до зовнішніх - інновацій конкурентів, побажання клієнтів, дистриб'юторів і постачальників (Новаківський & Ярмола, 2023).

Наступним етапом є проведення дослідження ринку, який передбачає збір даних про тенденції подорожей, відгуки клієнтів і аналіз конкурентів. Цей етап здійснюється для того, щоб зрозуміти потреби, переваги та поведінку споживачів обраного цільового ринку. На основі дослідження ринку формується концепція, яка відповідатиме потребам і очікуванням цільового ринку, зокрема створення унікальних вражень, «упаковка» послуги чи розробка тематичних турів. Один продукт може мати кілька цільових аудиторій, але для кожної групи тип маркетингу та обміну повідомленнями буде різним (Новаківський & Ярмола, 2023).

Наступним є процес розроблення туристичного продукту. Для цього формується детальний план, який включає маршрут подорожі, пропоновані для відвідування події чи заходи, умови проживання, транспортне забезпечення та інші послуги, необхідні для повноти туристичного продукту. Туристична інфраструктура є ключовою сферою індустрії туризму та відіграє визначну роль у її розвитку. На сформований товар визначається ціна, з врахуванням витрат, пов'язаних з його створенням та забезпеченням необхідними складовими. На цьому етапі варто оцінити ринок на наявність подібних продуктів, щоб встановити конкурентоспроможну ціну

(Новаківський & Ярмола, 2023). Етапи формування та збуту туристичного продукту та їх характеристика наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

## Характеристика етапів формування та збуту туристичного продукту

Етап	Фокус уваги	Характеристика	Результат
1. Ініціювання задуму.	Генерація ідей, визначення кількісних та якісних характеристик туристичного продукту.	Формування пропозицій, сформованих на базі внутрішніх та зовнішніх факторів.	Визначення які продукти та на які ринки необхідно звертати більше уваги.
2. Дослідження ринку.	Аналізування поточного стану туристичного ринку для визначення можливостей.	Збір інформації про стан ринку та бізнес-середовища, в якому функціонує організація.	Визначення чи варто втілювати ідею в життя.
3. Розроблення концепції турпродукту.	Створення різних пакетів продуктів для різних сегментів.	Сегментування продукції та визначення стратегії просування на ринку.	Визначення що і кому можна продати і яка маркетингова стратегія краще підходить під окремий сегмент.
4. Формування туристичного продукту.	Вибір компонентів продукту.	Укладання угод про співпрацю з організаціями, що надають послуги розміщення, харчування, переміщення тощо.	Створення туристичного продукту.
5. Встановлення ціни на турпродукт.	Калькуляція витрат на створення та забезпечення туристичного продукту.	Оцінювання туристичного ринку на наявність схожої продукції.	Встановлення конкурентоспроможної ціни.
6. Просування продукту.	Виведення нового туристичного продукту на ринок та організація його продажу.	Апробація нового туристичного продукту для визначення відповідності вимогам: доступність, ціна, якість.	Забезпечення потенційних покупців інформацією про новий туристичний продукт.
7. Моніторинг та оцінювання продукту.	Рівень задоволеності клієнтів, встановлення вузьких місць.	Збір відгуків від клієнтів, аналізування економічної ефективності та рівня задоволеності клієнтів.	Формування позитивного іміджу у споживачів, забезпечення зворотного зв'язку.

Джерело: розроблено автором на основі (Government of Northwest Territories, 2019; Школа, 2003; STI College, 2021; Grandison & Thompson, 2021; Tutorials Point, 2021)

Одним з ключових етапів є просування продукту через різні маркетингові канали, такі як Інтернет-портали, соціальні мережі, туристичні агенції тощо. Для визначення успішності пропонованого продукту та областей його покращення

потрібно постійно проводити моніторинг і оцінку продукту. Це може включати збір відгуків клієнтів, аналіз показників ефективності та внесення необхідних коригувань до продукту (STI College, 2021; Grandison & Thompson, 2021). Розглянемо процес збуту туристичної продукції, який наведено на рис. 1.15.

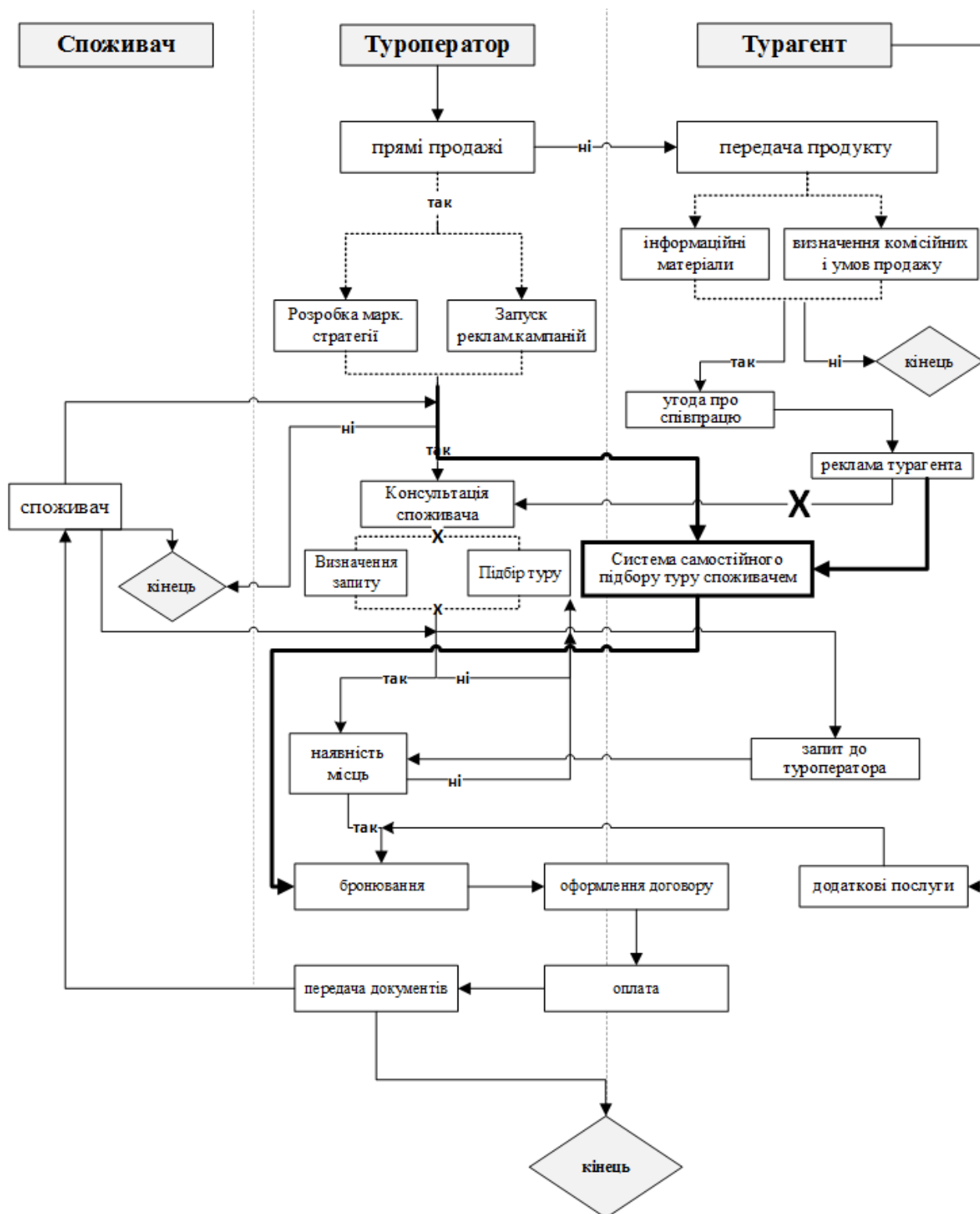


Рис. 1.15. Бізнес-процес збуту туристичної продукції

Джерело: побудовано автором

По суті, процес збуту туристичної продукції є продовженням процесу формування туристичного продукту. Наступним кроком є вибір ефективних каналів збуту: туристичні агентства, онлайн-платформи або прямі продажі через власні сайти чи філії. Маркетинг та реклама відіграють важливу роль у просуванні продукту, залучаючи у цей процес клієнтів. Після залучення клієнтів компанії забезпечують продажі та високий рівень обслуговування, підтримуючи зворотний зв'язок та лояльність клієнтів для подальшого розвитку бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств можна визначити як процес перегляду та оптимізації ключових процесів, які впливають на надання туристичних послуг і задоволення клієнтів, з метою покращення якості обслуговування, зниження витрат та збільшення конкурентоспроможності на ринку (Ярмола, 2023).

Стратегічне значення реінжинірингу полягає в управлінні організаційними змінами, адже він формує нове бачення або стратегію (Thyagarajan & Khatibi, 2004). Метою реінжинірингу є надання позитивних результатів для підприємства. До останніх можна віднести покращення показників ефективності, зокрема вартість, продуктивність, обслуговування, задоволеність клієнтів і швидкість (Goksoy & Özalp, 2012).

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів у туристичних підприємствах є складним процесом. Туристичні підприємства відрізняються від інших видів своєю специфікою, особливість їх діяльності полягає в тому, що вони пропонують комплекс послуг і виступають як посередники, які координують інші види діяльності (готельний бізнес, транспортні компанії, ресторани тощо) для створення повноцінного туристичного продукту для своїх клієнтів (Мельниченко & Шеєнкова, 2015).

Напрями реінжинірингу туристичних підприємств (табл. 1.6) можуть стосуватись таких аспектів: бронювання та обслуговування клієнтів, маркетинг та продажі, ланцюжок постачання та партнерства, внутрішній управлінський процес, використання технологій, підвищення якості обслуговування тощо (Ярмола, 2023).



## Напрямки реінжинірингу бізнес-процесів туристичних підприємств

Аспект змін	Характеристика змін
<i>Бронювання та обслуговування клієнтів.</i>	Переосмислення процесу бронювання. Автоматизація процесу підтримки клієнтів. Запровадження ефективних систем взаємодії з клієнтами під час усього туристичного відпочинку.
<i>Маркетинг та продажі.</i>	Використання інноваційних методів маркетингу та просування для залучення нових клієнтів. Підвищення персоналізації пропозицій та акцій для різних сегментів.
<i>Ланцюжок постачання та партнерства.</i>	Оптимізація ланцюжка постачання для забезпечення якості послуг та зменшення часу обслуговування. Розвиток стратегічних партнерств для розширення пакетів послуг та географії обслуговування.
<i>Внутрішній управлінський процес.</i>	Переосмислення внутрішніх процесів, таких як управління персоналом, фінанси та адміністрація. Запровадження ефективних систем управління, що покращують роботу команд та зменшують бюрократію.
<i>Використання технологій.</i>	Впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів та поліпшення взаємодії з клієнтами (системи онлайн-бронювання, мобільні додатки, аналіз даних тощо). Застосування блокчейн-технологій для підвищення безпеки даних клієнтів та прозорості в області транзакцій, бронювань і обміну інформацією.
<i>Підвищення якості обслуговування.</i>	Зосередження на покращенні якості послуг та створенні унікального туристичного досвіду. Надання інноваційних послуг та ексклюзивних пропозицій для залучення та утримання клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Застосування реінжинірингу у діяльності туристичних підприємств надає чимало переваг, зокрема:

1. Підвищення ефективності (зменшення часу на виконання завдань) → підвищення продуктивності;
2. Покращення якості обслуговування (зростання точності та швидкості виконання процесів) → підвищення лояльності клієнтів;
3. Адаптація до змін у галузі (впровадження нових технологій і стратегій) → відповідність новим умовам на ринку;

4. Зниження витрат (скорочення витрат на обслуговування) → збільшення прибутковості;

5. Формування конкурентних переваг (створення унікальних та привабливих пропозицій для клієнтів) → зростання частки ринку.

Реінжиніринг може забезпечити туристичному оператору та агенту значні переваги, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Вони можуть оптимізувати бізнес-процеси, зменшивши час на оформлення бронювань, покращити комунікацію з клієнтами та постачальниками, а також запровадити нові технології для автоматизації обслуговування. Це дозволить знизити витрати, покращити якість обслуговування та скоротити час реагування на зміни в ринкових умовах. Як результат, туристичні підприємства можуть швидше адаптуватися до нових вимог ринку, пропонувати диверсифіковані продукти та підвищити задоволеність клієнтів. Крім того, реінжиніринг допомагає підвищити прозорість і контроль за бізнес-процесами, що дозволяє точніше аналізувати результати та приймати обґрунтовані рішення для подальшого розвитку.

## Висновки до розділу 1

Еволюція підходів до управління організацією відображає перехід від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких, орієнтованих на процеси моделей. У сучасному бізнесі акцент зміщується на інтеграцію функцій та оптимізацію ключових бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Поняття "бізнес-процес" у цьому контексті є одним із центральних елементів сучасного управління. Бізнес-процес – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, що виконуються для досягнення певної мети, а саме створення продукту чи послуги, задоволення потреб клієнтів або отримання прибутку. Бізнес-процеси можуть охоплювати різні функціональні області компанії, від виробництва до маркетингу та обслуговування клієнтів. Основні характеристики бізнес-процесу включають: цілеспрямованість, взаємопов'язаність, вимірюваність, тривалість, орієнтація на клієнта. Для

підприємства, яке надає туристичні послуги, входом бізнес-процесу є трудові та інформаційні ресурси, в результаті використання яких формується туристичний продукт, який є виходом першого процесу і входом наступного. На етапі реалізації туристичного продукту він виступає «входом» бізнес-процесу, який завдяки рекламі та засобам просування продається клієнту, що є «виходом» туристичного оператора/агента. Тобто, бізнес-процес - це певна діяльність, яка передбачає постійне перетворення вхідних елементів організації у вихідні, доки вони не будуть у руках безпосереднього споживача (поза межами організації), для якого «виходи» наділені цінністю і спрямовані на задоволення його потреб.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальний підхід до вдосконалення діяльності компанії, який полягає в повному переосмисленні та радикальній перебудові ключових процесів з метою досягнення значного підвищення ефективності, продуктивності, якості та зниження витрат. Це не просто оптимізація існуючих процесів, а фундаментальна зміна підходів до ведення бізнесу, що включає впровадження нових технологій, інновацій і методів управління.

Виділяють два види реінжинірингу: кризовий та розвитку. Кризовий реінжиніринг застосовується у ситуаціях, коли показники підприємства значно погіршились, спричинило істотні проблеми у його функціонуванні і потребує здійснення заходів ліквідації першопричин цих негативних змін. Реінжиніринг розвитку застосовують коли підприємство планує розширити свою діяльність через охоплення нових ринкових сегментів, формування регламентованих механізмів підготовки і прийняття управлінських рішень. Проте у науковій літературі наведено три стани підприємства, які є причиною для проведення реінжинірингу (коли підприємство на межі банкрутства, коли воно втрачає конкурентні позиції та коли існують загрози появи кризових ситуацій). Тому доцільно доповнити дану класифікацію реінжинірингу ще одним типом – стабілізаційний, який передбачає комплекс заходів, націлений на впровадження змін у системі бізнес-процесів підприємства, у ситуації коли виникнення кризового стану є неминучим.

Суб'єктами туристичної діяльності є туристичні оператори та туристичні агенти. Бізнес-процеси туристичного підприємства охоплюють усі операції, пов'язані

з формування, просуванням і наданням туристичних послуг. Це включає взаємодію з постачальниками (готелями, транспортними компаніями, гідами), бронювання, обслуговування клієнтів, маркетинг та збут. Ефективність цих процесів визначає, наскільки швидко та якісно туристичне підприємство може задовольнити потреби клієнтів і зберегти конкурентні переваги на ринку.

Реінжиніринг на туристичному підприємстві є особливо важливим у контексті сучасних тенденцій, зокрема цифровізації, змін в поведінці споживачів і зростаючому впливу зовнішніх факторів (пандемії, війни, економічні кризи тощо). Він передбачає радикальне переосмислення основних процесів – від бронювання та управління туристичними продуктами до взаємодії з клієнтами. Реінжиніринг дозволяє не просто вдосконалити процеси, а створити інноваційні рішення, що покращують гнучкість, знижують витрати та підвищують якість обслуговування, що особливо важливо в туристичній галузі, враховуючи високу конкуренцію та мінливі умови на туристичному ринку.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях (Новаківський, І. та Ярмола, К., 2023; Ярмола, К.М., 2022b; Ярмола, К.М., 2023b; Ярмола, К.М., 2023c).

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ МАКРО- ТА МІКРОСЕРЕДОВИЩА ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Тенденції розвитку туристичної галузі в Україні та світі

Привабливість туристичного ринку та значне зростання туристичної активності в світі сприяло його розвитку, створення нових суб'єктів туристичної діяльності, відкриттю нових раніше не відомих дестинацій, удосконаленню туристичної інфраструктури у цих регіонах, формування індивідуальних туристичних пропозицій та виникнення нових форм туризму. Розвиток суспільства супроводжувався динамічним розвитком галузі туризму, зміною цілей, способів та видів подорожування, на зміну одних популярних маршрутів приходили інші, відбувались зміни і у сприйнятті туризму. Паралельно з тим еволюціонувало і саме поняття «туризм» (Ярмола, 2022).

Формування туристичної галузі, відомої у сучасному вигляді, бере свій початок в Західній Європі у XVII столітті. Туризм XVII століття передбачав обмін культурним досвідом, основною метою якого було відзначення та оцінювання історичної, мистецької та культурної спадщини інших країн. Такі подорожі собі могли дозволити лише заможні європейські аристократи, а з початку XVIII століття й заможні американські класи. Разом з тим популярністю користувались релігійні паломництва. Промислова революція в середині XVIII століття спричинила значні зрушення у всіх сферах суспільства: поява нових суспільних класів, розвиток транспортної інфраструктури та удосконалення перевезень сприяли зародженню дозвілля, нових розваг та подорожей. Як результат, у XIX столітті були створенні перші туристичні агенції, які надавали пакет послуг (транспорт, проживання та харчування туристів) для груп, таким чином здешевлюючи вартість подорожей. Туризм XX століття розвивався стрімкими темпами, супроводжувався появою чартерних рейсів, зростанням економічного добробуту населення, проте через енергетичну кризу в 1970-х туристичний сектор зазнав значного спаду. Зниження витрат та цін стало причиною масового туризму, адже подорожі стали доступними для людей нижчих

соціальних класів. Також були запропоновані нові форми організації відпочинку, зокрема туристичні продукти пов'язані із спортом та здоров'ям. В наступні десятиліття туристичний сектор зайняв визначну позицію в забезпеченні економічного добробуту багатьох держав (Ярмола, 2022). Неперервний розвиток суспільства, інформаційних технологій та світового порядку докорінно змінили туристичну індустрію.

Сьогодні, туризм визначається як дії людей, що подорожують і залишаються в місцях поза межами своєї країни проживання з метою відпочинку, ділових чи інших цілей на період не більше одного року. Тобто туризм пройшов шлях від поїздок з метою обміну культурним досвідом до задоволення різноманітних потреб людини, зокрема оздоровчих, пізнавальних, ділових, культурних, професійних та інших (Ярмола, 2022). Туризм у ХХ столітті значно відрізнявся від туризму ХХІ століття, оскільки тоді ще не було такого різноманіття туристичних продуктів, існувало чимало заборон, багато важкодоступних місць та відсутність належної туристичної інфраструктури, що стримувало розвиток галузі.

Туристична галузь завжди користувалася великою популярністю у світі як серед населення, так і держави. Для останньої це один із найбільш прибуткових секторів, який приносить чималі кошти в державну скарбницю. Соціально-економічна ефективність туризму проявляється у формуванні іміджу країни на світовій арені, сприяє укріпленню та поширенню культурних цінностей, формуванню туристичної свідомості та появі нових форм туризму. Позитивний вплив відображається також на макроекономічних показниках: величині торговельного балансу, рівні безробіття та стабілізації валютних курсів (Кулиняк, та ін., 2021).

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН, туристичний внесок у світову економіку у 2019 році оцінювався в 10% світового ВВП. На частку міжнародного туризму припадало 30% світового експорту послуг і 7% від загального обсягу експорту товарів і послуг (Кулиняк, та ін., 2020).

За офіційною статистикою, туризм не посідає значне місце в загальній економіці України, оскільки становить близько 3–4% від ВВП, на відміну від європейських країн, де в середньому на туризм припадає 10% ВВП, і країн Азіатсько-

Тихоокеанського регіону, де ця частка сягає 50,2%. Туристична галузь України у 2019 році складала всього лише 5,2% світового ВВП (Кулиняк, та ін., 2021).

Кінець 2019 р. – початок 2020 р. став переломним моментом для розвитку економік багатьох країн світу, відклавши особливий відбиток на індустрії туризму. Туристичні ринки різних країн завжди зазнали чималих втрат, спричинених пандемією коронавірусу (Кулиняк, та ін., 2021). Країни впроваджували превентивні заходи щодо поширення інфекції, вводивши карантинні обмеження, були закриті кордони, заборонено скупчення людей і відвідування закладів, що стало причиною скорочення туристичної активності у світі. За даними Всесвітньої організації туризму впродовж 2020-2022 рр. скорочення туристичних потоків становило 73%, 71% та 67% відповідно (Ярмола, 2022). На рис. 2.1 графічно представлено динаміку міжнародних туристичних прибуттів з 2000 року і до сьогодні із зображенням періодів скорочення туристичної активності.

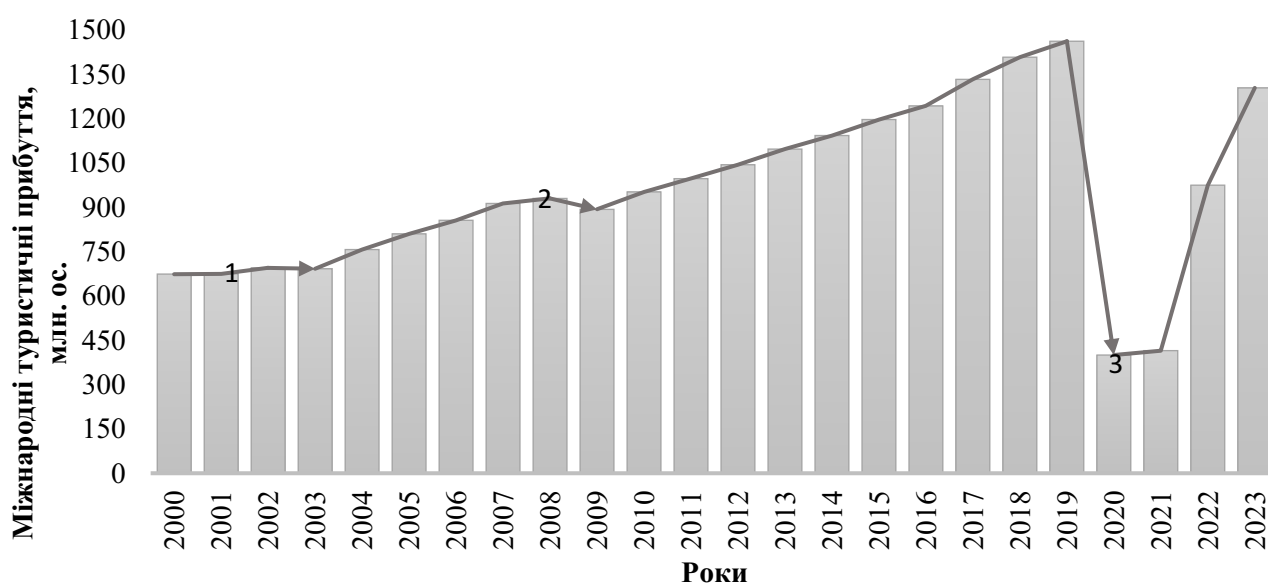


Рис. 2.1. Міжнародні туристичні прибуття за 2000-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі (Statista Research Department, 2024)

Зображені на рисунку періоди зменшення туристичної активності у світі пов'язані із:

1. Епідемією SARS, яка поширювалась у Південно-Східній Азії в 2003 році, стримуючи економічне зростання в регіоні через підвищену невизначеність. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні туристичні потоки скоротились на 9%

(12 млн. ос.) та було втрачено 2,9 млн. робочих місць. В результаті цих і ще низки подій міжнародні туристичні прибуття скоротились на 3 млн. осіб, що на 0,4% менше ніж у 2002 році (Ярмола & Чухрай, 2023).

2. Світовою економічною кризою у 2008 році, яка за масштабами прирівнюється до великої депресії 30-х років ХХ ст. у США. Як наслідок, у 2009 році зменшилися туристичні потоки на 37 млн. осіб (на 4% у порівнянні з попереднім роком). Проте надалі туристичний ринок продовжив зростання, в середньому на 5% в рік і за прогнозами експертів цей показник мав зростати (Ярмола & Чухрай, 2023).

3. Пандемією COVID-19, яка розпочалась наприкінці 2019 року. Переломним для туристичної галузі став 2020 рік, адже через поширення пандемії було закрито кордони, що спричинило спад туристичної активності населення, об'єкти туристичної інфраструктури втратили значну частину доходу, багато туристичних підприємств збанкрутували і закрились. За даними Всесвітньої туристичної організації найбільших туристичних втрат за 2020-2021 рр. зазнали країни Азії та Тихоокеанські країни (89%), Африка та Середній Схід (74%), Європа (65%) та Америка (65%) (рис. 2.2) (Ярмола & Чухрай, 2023).

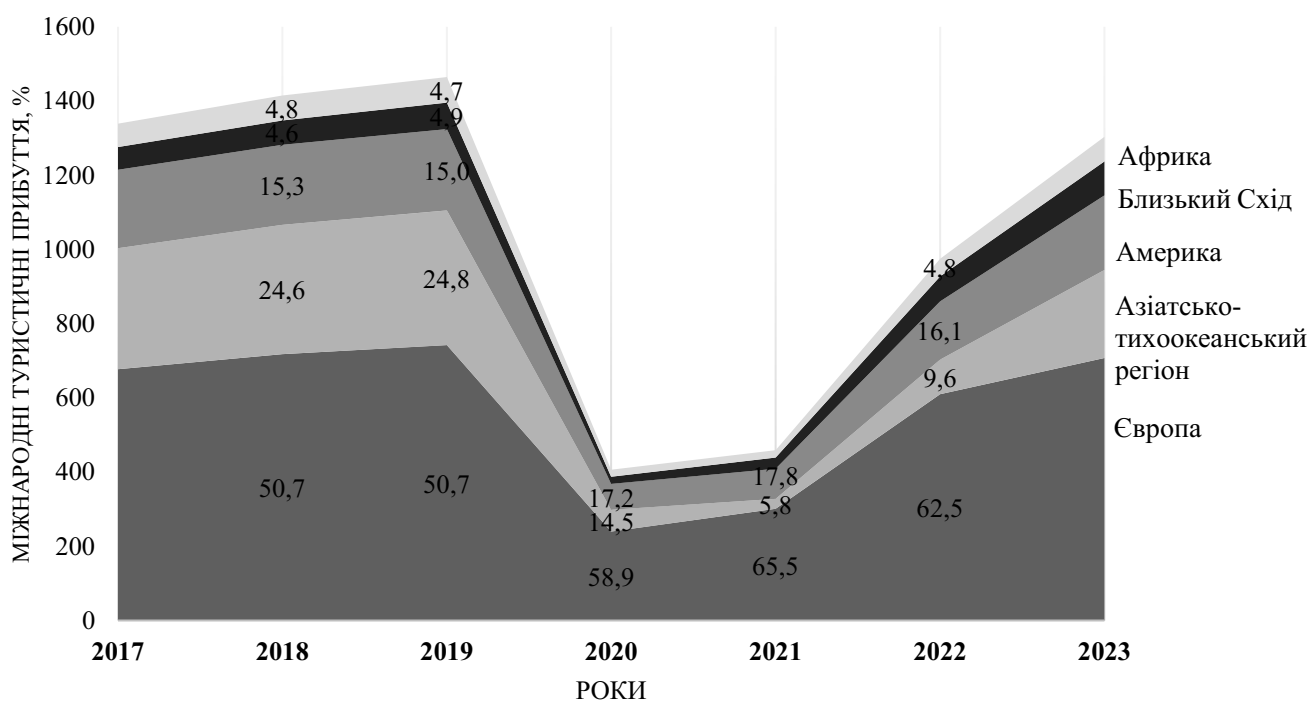


Рис. 2.2. Розподіл міжнародних туристичних прибуттів у 2017-2023 рр. за регіонами світу

Джерело: сформовано автором на основі (Statista Research Department, 2024)



У 2020 році дохід індустрії подорожей і туризму у світі скоротився на 42%. Пандемія зачепила не лише туризм, а й суміжні галузі - відвідування ресторанів, театральні вистави, різні заходи тощо (Statista Research Department, 2024). Світовий туристичний ринок й досі перебуває на шляху відновлення до пандемічного рівня. Кількість міжнародних туристичних прибуттів у всьому світі зросла у 2023 році порівняно з 2022 роком. Проте цей показник нижчий за показник 2019 року, який внаслідок COVID-19 знизився до 406 мільйонів, і став найнижчим показником з 1989 року. За даними туристичного барометра ООН у січні-липні 2024 року кількість міжнародних туристів досягла 96% від до пандемічного рівня. 790 млн. туристів здійснили міжнародні подорожі за перші сім місяців 2024 року, що приблизно на 11% більше, ніж у 2023 році, але на 4% менше, ніж у 2019 році (UNWTO, 2024).

Туристична галузь є основним джерелом поповнення державного бюджету багатьох країн, які також часто потерпають від несприятливих зовнішніх факторів. У 2021 році прямий внесок індустрії туризму та подорожей у світовий ВВП становив близько 5,8 млрд. дол. США. Найбільший загальний внесок забезпечили Сполучені Штати - приблизно 1,27 трлн. дол. США. На другій та третій позиціях рейтингу були Китай і Німеччина, загальний внесок від туризму у ВВП яких склав 814 млрд. і 251 млрд. дол. США, відповідно. Загалом сумарний внесок туристичного ринку у світовий ВВП у 2021 році зріс майже на 22% (порівняно з 2020 роком), проте залишився нижче рівня, який був до пандемії (Ярмола & Гвоздь, 2023).

За даними дослідження, проведеного у вересні 2024 року, основними причинами, які перешкоджають відновленню міжнародного туризму виділено такі: високі витрати на проживання та сполучення (65%), економічне середовище (61%), дефіцит кадрів (27%), екстремальні погодні явища (26%) та затримки в аеропорту і відміни рейсів (21%). Також серед причин виділено низький рівень довіри споживачів (19%), російське вторгнення в Україну (18% у 2024 р., 28% у 2023 р. та 31% у 2022 р.) та конфлікт Ізраїлю з Хамасом (17%). Питання, пов'язані з ковідом, серед причин, які перешкоджають відновленню галузі у 2024 році не виокремлені, проте у 2022-2023 рр. значення цього критерію мали значний вплив – 21 і 11% відповідно (UN Tourism, 2024).

Туристичний ринок України зазнав значних трансформацій протягом останніх років. Під дією зовнішніх чинників підприємства туризму адаптуються до нових умов ринку, що вимагає від них швидкості та гнучкості у прийнятті рішень.

За даними Державної служби статистики, у 2020 році кількість українських туристів, обслугованих туроператорами та турагентами скоротилась на 61,5% (з 6,13 млн. ос. у 2019 до 2,36 млн. ос. у 2020 році). Основну частку становили виїзні туристи – близько 90%, внутрішні – 8-9% та в'їзні – 1,4% (Державна служба статистики України, 2020). Кількість обслугованих туристів туроператорами та турагентами України за 2013-2022 рр. наведена на рис. 2.3.

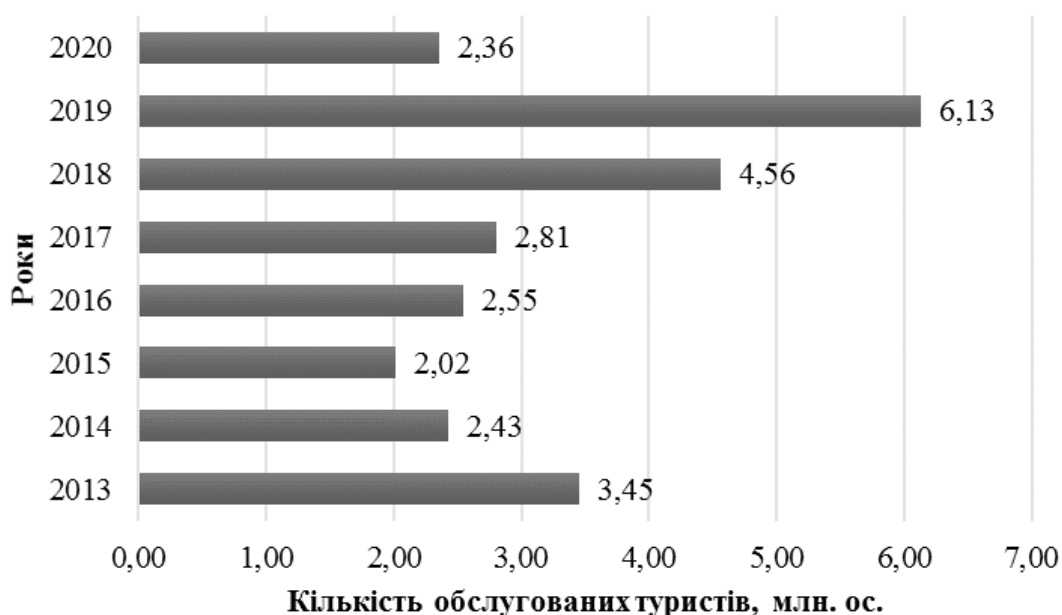


Рис. 2.3. Кількість туристів, обслугованих туроператорами і турагентами України у 2013-2020 рр.

Джерело: побудовано за даними (Державна служба статистики України, 2020)

Як видно з графіка, у період 2014-2015 років також відбулось скорочення туристичної активності, що пов'язано з нестабільною політичною ситуацією та військовими діями на території України.

У 2021 році кількість іноземних туристів, які відвідали Україну зросла на 26%, проте цей показник був меншим у 3,5 рази від значення до пандемії. В основному метою поїздки іноземців до України є відпустка або відпочинок, діловий туризм, відвідування рідних та друзів, лікування (близько 10%), шопінг (4%) та пошуки свого

коріння (1,2%). Внаслідок пандемії скоротилась також кількість суб'єктів туристичної діяльності: у 2020 році свою діяльність припинили 86 туроператорів та 150 турагентів. Та туристичному ринку України не вдалось відновитись через повномасштабне вторгнення. У 2022 році туристичними операторами сплачено 167,858 млн. грн. у держбюджет - на 35% менше ніж у попередньому році, а туристичні агенти сплатили на 27% менше податків у порівнянні з 2021 роком. Загалом скорочення доходів спостерігається по всій туристичній галузі (Ярмола, 2023).

Надходження до державного бюджету від туристичної галузі скоротились практично на 26% за перші шість місяців 2022 року у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Варто зазначити, що у 2022 році Київ відвідали у 11,5 разів менше внутрішніх і міжнародних туристів (270 тисяч осіб). Незважаючи на падіння туристичних потоків у більш ніж 10 разів, туристичний збір знизився лише вдвічі - до 38,8 млн. грн. (76 млн. грн. у 2021 році). Така тенденція пояснюється тим, що здебільшого кошти були отримані завдяки візитам іноземних делегацій та представників ЗМІ. Незважаючи на складні умови та війну туристичний ринок України продовжує працювати, поповнюючи державний бюджет податками (Ярмола, 2023).

На туристичному ринку України функціонують безліч фірм, продукти яких схожі, але не повністю взаємозамінні. Розвиток ринку туристичних послуг має велике економічне значення, оскільки сприяє динамічному розвитку всіх галузей економіки. Туристична галузь окрім подорожей за кордон, включає відвідування відомих місць своєї країни чи регіону. Однак більшість туристів схиляються до подорожування закордон: жителям країн у яких немає моря або кліматичні умови не дозволяють відчувати атмосферу певної пори року, виїзний туризм стає незамінною частиною життя. Проте недостатня популяризація внутрішнього туризму є причиною необізнаності населення країн та сприяє подорожам закордон.

До початку 2000-х рр. в Україні найбільшою популярністю користувався внутрішній туризм країною, та вже починаючи з 2010-го виїзд за межі країни почав стрімко зростати. Внутрішній туризм набув піку популярності у 2007 році, тоді

2,156 млн. осіб подорожували в межах країни (4,62% від загального населення України). Різкий спад відбувся у 2008 році, у зв'язку з світовою економічною кризою, проте найгіршого значення від досяг у 2014 році, коли становив 0,71%, що пов'язано з нестабільною соціально-економічною ситуацією в Україні (Державна служба статистики України, 2020) (рис. 2.4).

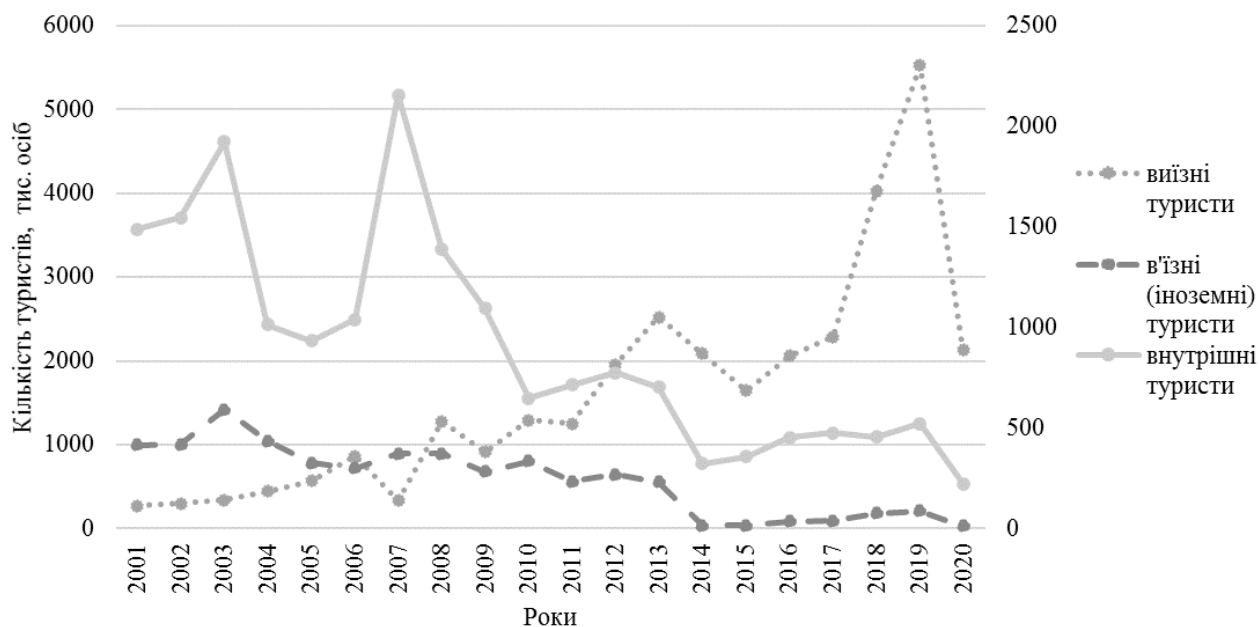


Рис. 2.4. Динаміка туристичних потоків України за 2000-2020 рр.

Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2020)

Примітка: дані за 2021-2024 рр. не висвітлюються у зв'язку з воєнним станом

Варто зазначити, що до 2004 року кількість іноземних громадян, які приїжджали в Україну для відпочинку, переважала над кількістю осіб, які виїжджали за кордон. Потім кількість іноземців, які подорожували Україною коливалася в межах 5% щороку, та у зв'язку з нестабільною соціально-економічною ситуацією в Україні у 2014 році скоротилась аж на 92,65%. В 2019 році кількість іноземних туристів зросла на 408,72% (у порівнянні з 2014 р.), але якщо порівнювати з найбільшим значенням у 2003 році (590,64 тис. ос.), то кількість іноземців, які відвідали Україну скоротилась на 85,29% (Державна служба статистики України, 2020).

У динаміці спостерігається зростання внутрішніх та іноземних туристів, але кількість виїзних туристів у 2019 році зросла найбільше - на 1,5 млн. ос.. Проте у

2020 році кількість туристів за усіма напрямками скоротилась, найбільше з яких виїзд українських туристів закордон. Найбільше послугами українських туристичних організацій користувались туристи з Туреччини – 14,31% від загальної чисельності; Індії – 6,83%; Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії - 6,52%; США – 6,49%; Молдови – 6,34% та Китаю - 6,1%. В першу десятку також входили Польща – 4,66%, Німеччина – 4,44% та Нідерланди – 2,56% (Державна служба статистики України, 2020).

Іноземні туристи, які відвідують Україну, роблять це з певною метою. Найчастіше це дозвілля та відпочинок, службова мета та лікування. Розглянемо детальніше, яку частку займає кожен з видів туризму на українському ринку в'їзних туристів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Частка іноземних туристів в загальній кількості прибулих в Україну за метою подорожі за 2018-2020 рр.

Рік	Службова, ділова, навчання	Дозвілля, відпочинок	Лікування	Спортивний туризм	Спеціалізований туризм	Інші
2018	17,31	73,43	6,80	0,46	0,54	1,45
2019	6,13	70,28	3,24	0,22	19,43	0,70
2020	4,02	71,85	2,27	2,14	19,26	0,47

Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2020)

Примітка: дані за 2021-2024 рр. не висвітлюються у зв'язку з воєнним станом

Як бачимо з табл. 2.1 найбільшою популярністю серед іноземців користувався туризм з метою дозвілля та відпочинку. На другому місці, за даними 2020 року, спеціалізований туризм (19,26%), який, в основному, був зосереджений в Києві та Київській області. Далі йдуть поїздки з службовою та діловою спрямованістю і навчання – 4,02%. Протягом 2018-2020 рр. частка іноземців, які прибували з вищезазначеною метою значно скоротилась. Також 2,27% туристів прибували з метою лікування та 2,14% для спортивного туризму, найчастіше у Львівську та Волинську області (Державна служба статистики України, 2020).

Починаючи з 2002 року були розроблені 4 стратегії туристичного брендингу (2002-2006 рр., 2008-2010 рр., 2014, 2018). Метою двох останніх була популяризація іміджу України, висвітлення туристичних можливостей та перезавантаження бренду цілої країни, зміни сприйняття для зацікавлення іноземних туристів та інвесторів. Дана стратегія спрацювала – у 2019 році кількість в'їзних туристів збільшилась. Проте за період 2020-2021 рр. туристична активність суттєво знизилась через пандемію коронавірусу. Війна проти України значно вплинула на туристичний імідж: починаючи з 2014 року відбулись скорочення міжнародних туристичних прибуттів. Запропонований у 2018 році ребрендинг дав результати, проте недовготривалі. Формування ребрендингової стратегії у майбутньому повинно базуватись на аналізі та оцінюванні іноземних практик, визначенні сильних та слабких сторін кожної стратегії та вибору найбільш ефективної (Ярмола, 2023).

Туристична діяльність в Україні здійснюється багатьма суб'єктами, які мають різний вид діяльності. До галузей, які функціонують на туристичному ринку відносяться (Державна служба статистики України, 2011):

- 55.10. Діяльність готелів;
- 55.20. Діяльність засобів розміщування на період відпустки;
- 55.30. Надання місць кемпінгами та стоянками;
- 55.90. Діяльність засобів тимчасового розміщування;
- 79.11. Діяльність туристичних агентств;
- 79.12. Діяльність туристичних операторів;
- 79.90. Надання послуг бронювання.

Підприємства, основним видом діяльності яких є один з вищезазначених є учасниками туристичного ринку, які його формують та забезпечують. На рис. 2.5 наведена структура туристичного ринку України.

Суб'єкти туристичної діяльності України можна поділити на три основні категорії відповідно до функцій, які вони виконують у туристичній галузі. Перша категорія — це суб'єкти, які безпосередньо надають туристичні послуги. Це готелі, ресторани, транспортні компанії, екскурсійні агентства та інші підприємства, що формують туристичну інфраструктуру. Вони забезпечують туристів необхідними

послугами під час подорожі, такими як проживання, харчування, транспорт, екскурсії та інші додаткові сервіси.



Рис. 2.5. Суб'єкти туристичної діяльності України

Джерело: сформовано автором

Друга категорія — це органи, які регулюють туристичну діяльність на законодавчому рівні. Це можуть бути державні органи або галузеві асоціації, які розробляють і впроваджують нормативно-правову базу для забезпечення безпеки, якості послуг та прав туристів. Третя категорія — суб'єкти, які акумулюють наявні послуги у туристичний продукт. Це туристичні оператори та агенти, які формують комплексні туристичні пакети, поєднуючи послуги від різних постачальників, і пропонують їх споживачам у вигляді готового продукту.

Згідно з класифікатором видів економічної діяльності Клас 79.12 до діяльності туристичних операторів відноситься організація та проведення турів, які реалізуються туристичними операторами або туристичними агентствами. Організування турів складається з трансферу до місця призначення, забезпечення розміщення, харчування, а також відвідування історично-культурних пам'яток, музеїв та різних заходів. Чимало туроператорів, окрім основної діяльності,

здійснюють ще додаткову: діяльність туристичних агентств, надання інших послуг бронювання та пов'язаної з нею діяльності, діяльність страхових брокерів і агентів, організування конгресів і торговельних виставок тощо. Розподіл підприємств туризму України за частками у загальному обсязі за 2023 рік представлено на рис. 2.6.

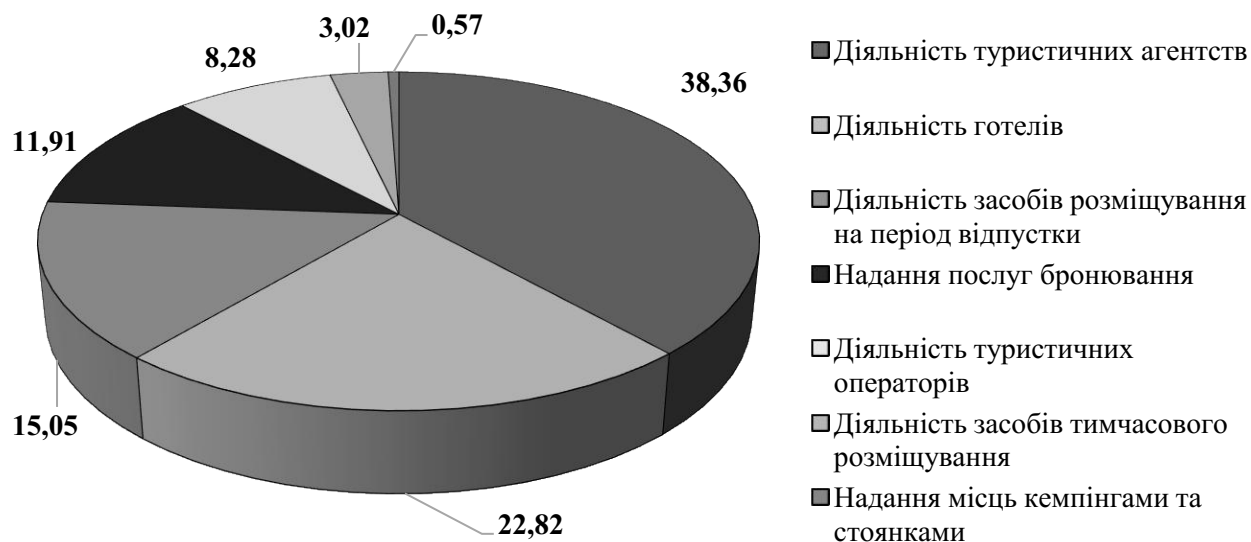


Рис. 2.6. Розподіл підприємств туризму України видами діяльності  
 Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2024)  
 Примітка: дані без врахування т.о. Криму, Донецької та Луганської областей

Серед учасників туристичного ринку найбільшу частку займають туристичні агенти. Станом на 2023 рік вона становить 38,36%. На другому місці – діяльність готелів із часткою 22,82%. На третьому – діяльність засобів розміщення на період відпусток з 15,05%, а на четвертому – надання послуг бронювання з 11,91%. Діяльність туристичних операторів посідає 5 місце у структурі підприємств туризму України із часткою 8,28%.

Піком розвитку ринку суб'єктів туристичної діяльності в Україні був 2013 рік, у цей період налічувалось 4206 суб'єктів, з яких 2827 – туристичні оператори та 1379 – туристичні оператори. У 2014 році їх кількість скоротилась на 16,57% у зв'язку з анексією Криму та збройною агресією на сході України. З 2017 року розпочався період зростання кількості суб'єктів туристичної діяльності на 2-4% щорічно. Проте у 2020 році внаслідок пандемії кількість підприємств знову зменшувалась. Найбільше скорочення на ринку відбулось у 2022 році через повномасштабне вторгнення в Україну (-43,74%), але вже у 2023 році простежується тенденція до зростання на 28,57%.



Український ринок туристичних послуг, станом на 2023 рік, налічує 2097 суб'єктів підприємницької діяльності (у 2020 році було 3867 суб'єктів), зокрема 858 туроператори та 1239 туристичних агенти. Графічне представлення кількості суб'єктів туристичної діяльності України з 2013 по 2023 рік наведено на рис. 2.7.

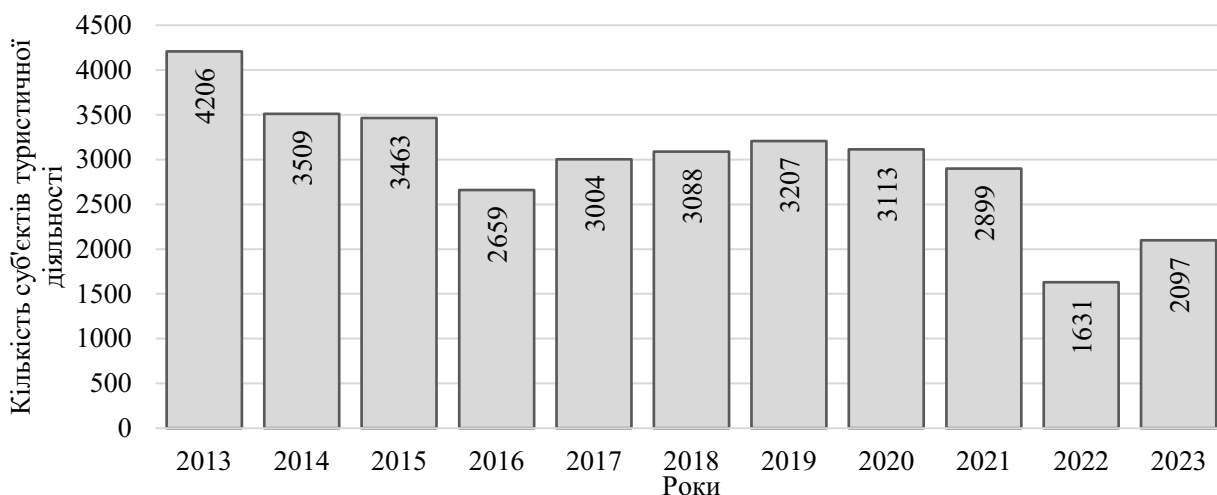
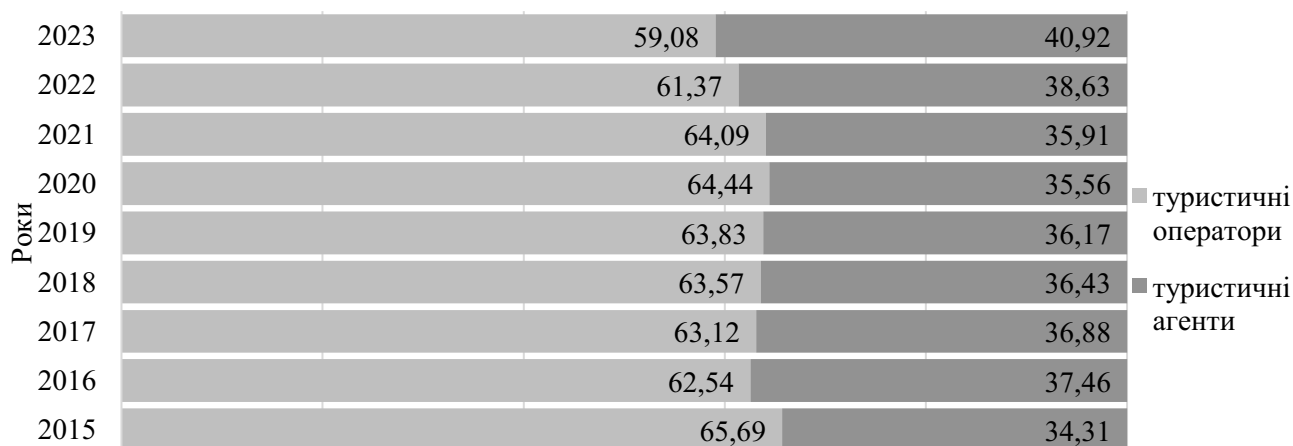


Рис. 2.7. Кількість суб'єктів туристичної діяльності за 2013-2023 рр.

Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2024)

Примітка: дані без врахування т.о. Криму, Донецької та Луганської областей

Основна частина туристичних агенцій функціонують як фізичні особи підприємці. Конкуренція в галузі зростала до 2019 року, проте у 2020 році спостерігається поступове скорочення кількості туристичних операторів та туристичних агентів. Розглянемо яка структура зазначених суб'єктів впродовж аналізованого періоду (рис. 2.8).



Частки тур. операторів та тур. агентів у загальній кількості, %

Рис. 2.8. Розподіл туроператорів та турагентів України за 2015-2023 рр.

Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2024)

Примітка: дані без врахування т.о. Криму, Донецької та Луганської областей

Показники обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у сегменті туристичних операторів у 2023 році зросли на 921911,7 тис. грн. або на 53,43% у порівнянні з 2022 роком. У період після ковіду обсяг реалізованої продукції туристичних операторів скоротився на 52,33%, у 2021 році він зріс на 6288526,1 тис. грн. (+135,51%). Але у 2022 році скоротилась на 84,21%. На рис. 2.9 представлено обсяги реалізованої продукції туроператорами України.

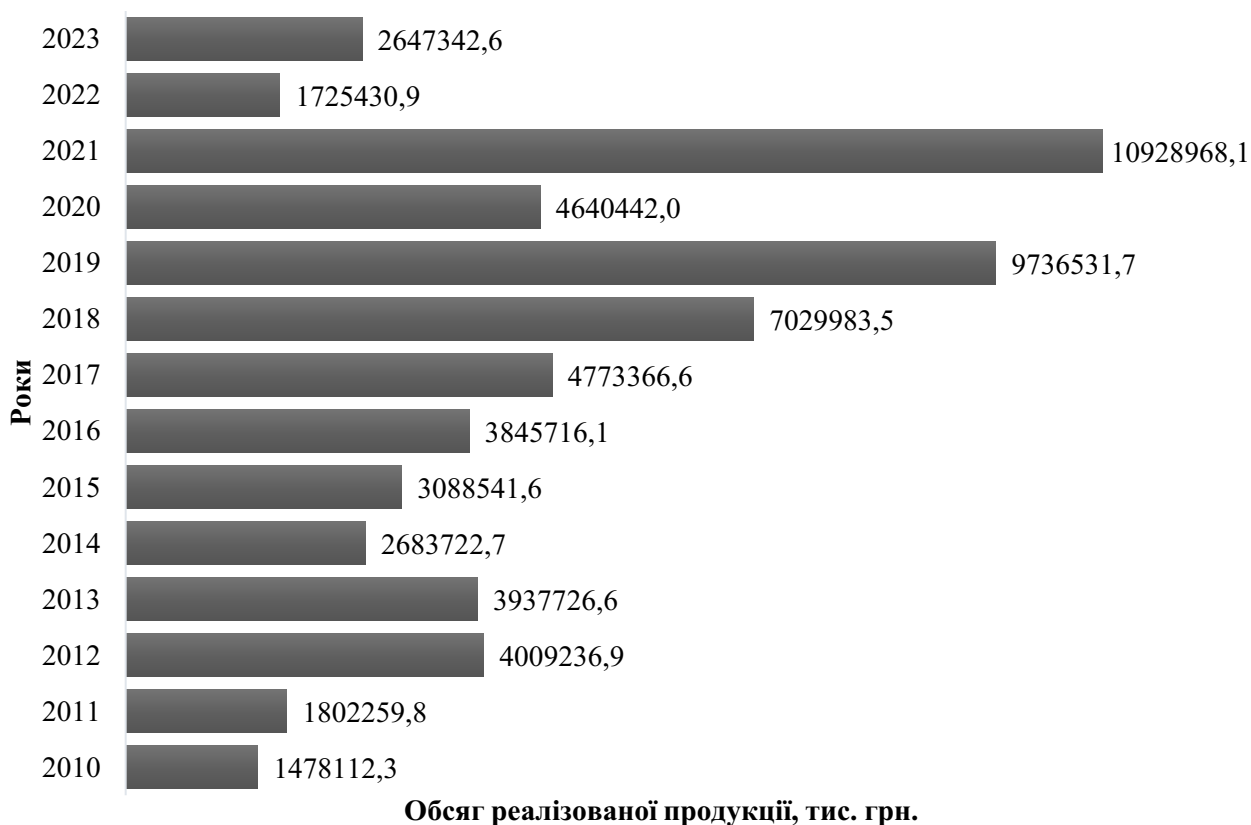


Рис. 2.9. Обсяг реалізованої продукції туроператорами України

Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2024)

Примітка: дані без врахування т.о. Криму, Донецької та Луганської областей

За 2023 рік близько 70% аналізованих підприємств отримали прибутки. Сальдо фінансового результату туристичних агентств за 2023 рік становить 64431 тис. грн., з яких 71,6% підприємств отримали прибуток у розмірі 129486 тис. грн. та 28,4% отримали збиток у розмірі 65055 тис. грн. Серед туристичних операторів 68,6% підприємств отримали прибуток (2503782,4 тис. грн.), а 31,4% - збиток (388742,5 тис. грн.).

У сегменті туристичних агентів показники обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) мають таку ж тенденцію як і серед туроператорів. Обсяги реалізованої продукції туристичних агентів України за 2010-2023 рр. наведено на рис. 2.10.

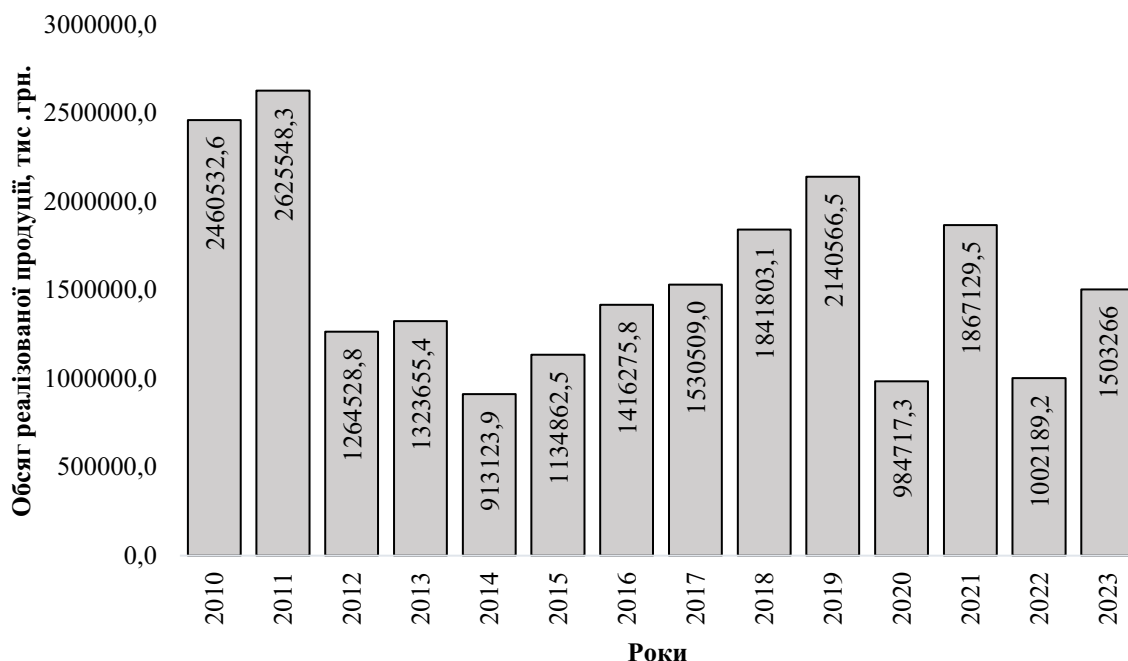


Рис. 2.10. Обсяг реалізованої продукції турагентами України

Джерело: складено за даними (Державна служба статистики України, 2024)

Примітка: дані без врахування т.о. Криму, Донецької та Луганської областей

У 2023 році показник зріс на 501076,8 тис. грн. (49,99%) у порівнянні з попереднім роком. У 2020 році обсяг реалізованої продукції туристичних агентів скоротився на 1155849,2 тис. грн. (-53,99%), у 2021 році він зріс на 89,61%, але в 2022 році скоротилась 864940,3 тис. грн.

Моніторинг діяльності туристичних підприємств у цілому дає підґрунтя для вивчення та розгляду діяльності конкретних топ-операторів туристичного ринку. Туроператорський ринок поділяється в залежності від виду туризму – в'їзний, виїзний та внутрішній. Кожна з підгруп має своїх лідерів та найпопулярніші напрями подорожі. Згідно з даними, опублікованими туристичними операторами у табл. 2.2 представлений рейтинг за обсягами реалізованої продукції за 2020-2022 рр.

**Рейтинг туристичних операторів Львівщини за обсягом реалізованої продукції у 2020–2023 рр.**

Назва туроператора	Обсяг реалізованої продукції, тис, грн,				Темп росту, %		
	2020	2021	2022	2023	21/20	22/21	23/22
Адріатік Тревел	12305,9	30081,4	64779,5	249797,5	+144,45	+115,35	+285,61
ПП "Тур-Груп"	7503,6	18167,1	42446,3	137375,7	+142,11	+133,64	+223,65
ТОВ "ТН Бізнес Тревел Менеджмент"	19472,5	25677,8	48202	40579,5	+31,87	+87,72	-15,81
ТОВ "Танго Тревел"	9248,6	14214,7	19036,9	27109,8	+53,70	33,92	+42,41
ТОВ "Аккорд Тур"	19429	31577,7	9135,1	38458,9	+62,53	-71,07	+321,00
ТОВ "Міст- Тур"	7324,2	9533,5	6244	19189,9	+30,16	-34,50	+207,33
ТОВ "Світ Мандрів"	21217,1	28126,6	12657,4	23968,1	+32,57	-55,00	+89,36
ТОВ "Танго Тревел Плюс"	3782,3	4667	5383	12572,2	+23,39	15,34	+133,55
ТОВ "Левада Тур"	-	5113,2	5835	8943,1	-	14,12	+53,27
Інші	4534831,8	10752429,3	1507461,0	2084267,2	+137,11	-85,98	+38,26
Всього за даними туроператорів	4640442,0	10928968,1	1725430,9	2647342,6	+135,52	-84,21	+53,43

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств*

За результатами аналізу обсягів реалізованої продукції туристичних операторів України, можна зробити висновок, що ринок є фрагментованим. Оскільки на ринку існує багато підприємств, які мають незначну частку ринку. Лідерами галузі на Львівщині є Адріатік Тревел, Тур-Груп та ТН БТМ, які демонструють найбільші обсяги реалізації та займають провідні позиції на ринку, що свідчить про їхню конкурентоспроможність.

На основі аналізу даних щодо обсягів реалізованої продукції та темпів зростання можна зробити наступні висновки. Підприємства Андріатік Тревел та Тур-Груп демонструють стабільно високі темпи зростання (більше 100% у рік), що свідчить про їхню успішну адаптацію до ринкових умов і зростаючу популярність

їхньої туристичної продукції. Натомість підприємство «Ттн Бізнес Тревел Менеджмент» показує незначний спад у темпах росту (-15,81% у 2023 році), що може свідчити про певні проблеми в управлінні або втрату ринкової частки через посилення конкуренції. Це підприємство може потребувати перегляду своєї стратегії або оновлення бізнес-процесів для відновлення зростання.

Підприємство «Танго Тревел» показало найнижчі темпи зростання (+42,41%), що свідчить про повільне збільшення обсягів реалізації. Незважаючи на позитивний показник, його темпи значно відстають від конкурентів, що може свідчити про необхідність додаткових заходів для стимулювання продажів, наприклад, розширення асортименту або поліпшення сервісу. Підприємства з високими темпами зростання мають всі шанси зберегти свої позиції на ринку, тоді як підприємства з низькими показниками повинні вжити заходів для покращення або зміни своєї ринкової стратегії.

Аналізуючи дані щодо обсягів реалізованої продукції туристичними агентами Львівщини (табл. 2.3), можна відзначити кілька важливих моментів. Більшість агентів демонструють стабільне зростання обсягів реалізації продукції, що відображає загальну тенденцію до відновлення туристичного ринку. Однак особливу увагу привертають окремі агенти, у яких темпи зростання сягають 339,26% у 2023 році («Курорти України»). Такий екстремальний показник може бути пов'язаний з різким зростанням базових обсягів реалізації в порівнянні з попередніми періодами, що може свідчити про вихід агента на нові ринки, активне впровадження нових продуктів або результат великих інвестицій в розвиток бізнесу. Варто зазначити, що такий показник може також бути результатом низької бази в попередніх періодах, коли обсяги реалізації були незначними, що пояснює такий відсоток зростання. Однак, незважаючи на це, такі результати свідчать про значний прогрес у діяльності і високу конкурентоспроможність у поточному періоді. Аналізуючи дані щодо обсягів реалізованої продукції решти туристичних агентів, можна відзначити стабільне та поступове зростання показників по більшості підприємств. Це свідчить про зважений розвиток підприємств, які поступово нарощують обсяги реалізації та утримують свої позиції на ринку. Проте, спостерігається скорочення обсягів реалізації у 2023 році для

«Світ Мандрів Плюс» та «Санаторії України» на 28,63% та 17,84% відповідно, що може бути результатом недостатньої адаптації до змін споживчих вподобань або недоліків у бізнес-процесах.

Таблиця 2.3

Рейтинг туристичних операторів Львівщини за обсягом реалізованої продукції у 2020–2023 рр.

Назва туроператора	Обсяг реалізованої продукції, тис, грн,				Темп росту, %		
	2020	2021	2022	2023	21/20	22/21	23/22
ТОВ "Світ Мандрів Плюс"	12002	30690,9	26889,6	19189,9	+155,71	-12,39	-28,63
ТОВ "Бальнео-Тур"	3050	4085,9	9853,8	21672	+33,96	+141,17	+119,94
ПП "Вест Аква Тур"	4423	15651,9	16511,7	21586,2	+253,88	+5,49	+30,73
ТОВ "Курорти України+"	3706	11637,3	13844,7	19986,4	+214,01	+18,97	+44,36
ТОВ "Курорти України"	5223,3	19129	4427,4	19447,9	+266,22	-76,86	+339,26
ТОВ "Рест Тур"	12009	19767,1	13279,6	19397,9	+64,60	-32,82	+46,07
ПП "Євсей-Гермес"	-	7754,2	5693,1	13009,3	-	-26,58	+128,51
ПП "Санаторії України"	3777	12284,5	14689	12068,1	+225,24	+19,57	-17,84
ТОВ "Нафтуся Тур"	376,2	10624,6	6573	8634,6	+2724,19	-38,13	+31,36
Інші	3716	7789,6	4215,5	6041,2	+109,62	-45,88	+43,31
Всього за даними туроператорів	936434,8	1727714,5	886211,8	1342232,5	+84,50	-48,71	+51,46

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

Аналіз часток ринку туристичних агентів за останні чотири роки (табл. 2.4) показує відносну стабільність їхніх позицій. Більшість підприємств утримують свої частки на однаковому рівні, що свідчить про стійкі конкурентні позиції та стабільність ринку в цілому. Проте деякі підприємства зазнали незначного скорочення частки ринку в межах 1-2%. Це зменшення може бути пов'язане з тимчасовими труднощами, такими як зміна попиту на окремі продукти чи послуги,

впливом зовнішніх факторів або з посиленням конкуренції з боку інших учасників ринку. Підприємства «Вест Аква Тур», «Курорти України+», «Рест Тур» та «Нафтуся Тур» незначно втратило частку ринку, що може бути пов'язано з посиленням конкуренції або зміною попиту на їхні послуги. Підприємства «Світ Мандрів Плюс» та «Санаторії України» зазнали найбільшого скорочення частки ринку у 2023 році на 1,42% до 0,66% відповідно, що вказує на тимчасові труднощі, які не критично вплинули на загальну конкурентоспроможність.

Таблиця 2.4

Рейтинг туристичних агентів Львівщини за часткою ринку у 2020–2023 рр.

Назва туроператора	Обсяг реалізованої продукції, тис, грн,			
	2020	2021	2022	2023
ТОВ "Світ Мандрів Плюс"	1,22	1,64	2,68	1,28
ТОВ "Бальнео-Тур"	0,31	0,22	0,98	1,44
ПП "Вест Аква Тур"	0,45	0,84	1,65	1,44
ТОВ "Курорти України+"	0,38	0,62	1,38	1,33
ТОВ "Курорти України"	0,53	1,02	0,44	1,29
ТОВ "Рест Тур"	1,22	1,06	1,33	1,29
ПП "Євсей-Гермес"	0,00	0,42	0,57	0,87
ПП "Санаторії України"	0,38	0,66	1,47	0,80
ТОВ "Нафтуся Тур"	0,04	0,57	0,66	0,57
Інші	95,10	92,53	88,43	89,29
Всього за даними туроператорів	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

Незначні коливання у частках ринку не є критичними, але вони можуть свідчити про необхідність вжиття профілактичних заходів для запобігання подальшому зниженню позицій на ринку. Для підтримання конкурентоспроможності такі підприємства можуть розглянути можливість оновлення свого портфеля туристичних продуктів або вдосконалення обслуговування клієнтів. Загалом, стабільність часток ринку свідчить про те, що підприємства здебільшого адаптувалися до ринкових умов і зберігають свої позиції, однак незначні скорочення можуть вимагати додаткового моніторингу для запобігання погіршенню динаміки в майбутньому.

## 2.2. Оцінювання конкурентного середовища функціонування суб'єктів туристичної діяльності в Україні

Здатність суб'єктів туристичної діяльності швидко адаптуватись до змін у навколишньому середовищі є важливим чинником для забезпечення ефективності його діяльності, особливо в сучасних умовах постійної конкуренції на ринку та боротьби за лідерство. Умови, які виникають у макро- та мікросередовищі можуть вимагати радикальних механізмів перебудови існуючої моделі бізнесу, або ж переходу на абсолютно нові види діяльності. Можна стверджувати, що вміння швидкої адаптації – це ключ до успіху будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, а особливо туристичної, адже фактори внутрішнього та зовнішнього середовища значно впливають на функціонування туристичних суб'єктів і їх подальший розвиток.

Адаптація до змін є умовою успішного функціонування підприємства та проявом його конкурентоспроможності. Для того, щоб зрозуміти напрям змін на туристичному підприємстві необхідно провести детальний аналіз поточної діяльності. За результатами проведеного аналізу вищим керівництвом приймається рішення про заходи, які необхідно здійснити для покращення діяльності підприємства. Ці заходи можуть стосуватись як конкретних покращень окремих бізнес-процесів, так і масштабних змін на підприємстві. Серед конкретних заходів можна виділити оптимізацію витрат, зниження собівартості, підвищення продуктивності, покращення взаємодії з клієнтами тощо. Щодо масштабних, то до них відносять реструктуризацію, реінжиніринг, реорганізацію та реформування.

Для суб'єктів туристичної діяльності визначення механізму змін значно відрізняється від традиційних. Враховуючи специфіку діяльності суб'єктів туристичної діяльності, які не виробляють продукції, а лише формують готовий продукт із набору послуг (які надаються іншими суб'єктами ринку), процес визначення та вибору змін, необхідних на такому підприємстві є складним.

Серед форм структурних перетворень, найбільш ефективним, на нашу думку, для суб'єктів туристичної діяльності є саме реінжиніринг бізнес-процесів. Завдяки



заходам реінжинірингу можна спрямувати вектор підприємства на розвиток, покращення діяльності або вихід із кризового стану. Для цього необхідно провести оцінку фінансового стану підприємства та визначити його конкурентоспроможність.

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим етапом у процесі планування та прогнозування його діяльності. Перед початком оцінки фінансового стану важливо визначити її мету та завдання. Регулярний аналіз фінансового стану дозволяє своєчасно виявляти і усувати недоліки в господарській діяльності, а також запобігати можливим негативним наслідкам (Богацька & Галюк, 2013).

Фінансовий стан — це складна економічна категорія, що представляє якісну характеристику ефективності господарської діяльності підприємства. Це поняття включає сукупність виробничих факторів, що оцінюються через систему показників, які відображають наявність, розподіл і використання капіталу підприємства. Усі види діяльності підприємства впливають на його фінансовий стан, тому він є критерієм успішної діяльності підприємства та відображає його реальні й потенційні можливості для розвитку (Насібова & Івашкевич, 2019).

Отримання достовірної та своєчасної інформації про фінансовий стан – це запорука прийняття ефективних рішень, спрямованих на зниження фінансових витрат, збільшення прибутку та підвищення ринкової вартості підприємства (Корбутяк & Бута, 2017). Згідно з положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації (затвердженого Міністерством фінансів України та Фондом державного майна України), фінансовий стан визначається сукупністю показників, які відображають наявність ресурсів, їх розміщення та використання підприємством, та показують його фінансові можливості (реальні та потенційні) (Верховна Рада України, 2001).

Метою оцінки фінансового стану підприємства є розроблення та впровадження заходів, спрямованих на його зміцнення, збільшення потенціалу та розширення можливостей для здійснення господарської діяльності шляхом підвищення рівня прибутковості (Яцух & Захарова, 2018).

Коробов М.Я. зазначає, що фінансовий стан підприємства є складною характеристикою (яка інтегрована за багатьма показниками) якості його діяльності.

Його визначають мірою забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та ступенем їх раціонального розміщення для реалізації ефективної господарської діяльності та своєчасних розрахунків за зобов'язаннями (Коробов, 2010). Савицька Г.В., зазначає, що фінансовий стан показує, в якому стані знаходиться капітал під час його обігу і наскільки підприємство здатне розвиватися у фіксований момент часу, адже завтра ситуація може змінитися (Савицька, 2010). Схожої думки притримується Прокопенко І.Ф. Ганін В.І. та Петряєва З.Ф., упускаючи у своєму визначенні відображення стану підприємства у фіксований момент, але додаючи, що фінансовий стан показує здатність підприємства розширити свою діяльність (Прокопенко, та ін., 2004).

Характеристика фінансового стану проводиться на основі комплексу показників, які ієрархічно пов'язані між собою. На нижньому рівні знаходяться вартісні показники балансу та звіту про фінансові результати (в абсолютних і відносних величинах). На вищому рівні ієрархії – одиничні показники у вигляді фінансових коефіцієнтів в абсолютному виразі (Фурдичко, та ін., 2009).

Для оцінки фінансового стану використовується інформація з фінансової звітності підприємств, а саме Звіт про фінансовий стан (Баланс), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів, Звіт про власний капітал, Примітки до річної фінансової звітності (Яцух & Захарова, 2018).

Для визначення фінансового стану підприємства використовують такі системи показників спрямованих на:

- оцінювання прибутковості підприємства;
- оцінювання платоспроможності та ліквідності;
- оцінювання майнового стану;
- оцінювання фінансової стійкості;
- оцінювання ділової активності.

Методика розрахунку основних показників фінансового стану наведена у різних нормативних документах (міністерств чи відомств) та у працях науковців. Проте єдиного підходу до оцінки фінансового стану підприємства немає, все залежить від специфіки його діяльності та мети проведення такої оцінки. Об'єктивна

оцінка фінансового стану здійснюється на основі комплексу чи системи показників, завдяки яким можна оцінити стан підприємства детально та всебічно (Поддерьогін, 2000).

Фінансова стійкість - це багатогранне і комплексне поняття. Показник показує чи достатньо фінансово забезпеченою є поточна господарська діяльність підприємства та якими є перспективи його розвитку (Школьник, та ін., 2016).

У науковій літературі поняття «фінансова стійкість підприємства» розглядають як:

- перевищення доходів над витратами: це буде сприяти наявності та стабільності джерел фінансування для здійснення діяльності підприємства та його розвитку;

- стан підприємства з мінімальним фінансовим ризиком: через наявність зв'язку показника з структурою загального капіталу, яким розпоряджається підприємство у певний момент часу і який значно впливає на можливості підприємства щодо розвитку;

- здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання (в повному обсязі і у визначені терміни); фінансову стійкість ототожнюють з платоспроможністю та ліквідністю (Школьник, та ін., 2016).

Москалець К.М. розглядає фінансову стійкість як фінансово-економічний процес, і визначає її як стан фінансово ефективного використання та розподілу ресурсів підприємства для його розвитку (Москалець, 2010). Цал-Цалко Ю.С. (Цал-Цалко, 2002) пояснює стійкість як стан балансу (співвідношення активів і пасивів) підприємства, який гарантує йому постійну платоспроможність. А Крамаренко Г.О. зазначає, що фінансова стійкість досягається за умов рівноваги між власними і позиковими коштами (Крамаренко, 2003). Шаблиста Л.М. зазначає що фінансова стійкість показує тенденції змін фінансових відносин підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Науковиця розглядає фінансову стійкість як узагальнюючу якісну характеристику фінансового стану підприємства (Шаблиста, 2006). Фінансова стійкість характеризує фінансовий та економічний стан підприємства коли його платоспроможність є постійною (стійкою), а власний і

позиковий капітал співвідносяться так, що їх межі забезпечують цю платоспроможність (Крамаренко, 2003).

Кремень В.М. та Щепетков С.Я. (Кремень & Щепетко, 2011) зазначають, що фінансова стійкість гарантує ефективне використання і реалізацію потенціалу підприємства та досягнення економічних інтересів, адже вона:

- впливає на підтримання ліквідності;
- забезпечує інвестиційну привабливість;
- є важливим фактором забезпечення кредитоспроможності;
- є передумовою конкурентоспроможності;
- дозволяє забезпечити платоспроможність у довгостроковому періоді (Кремень & Щепетко, 2011).

Найважливішою ознакою того, що підприємство є фінансово стійким є його здатність до функціонування і розвитку в умовах змінюваного середовища (внутрішнього та зовнішнього). Чим вища фінансова стійкість підприємства - тим більш воно є незалежним від несприятливих змін кон'юнктури ринку. Завдяки аналізу фінансової стійкості можна оцінити здатність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища та визначити наскільки воно залежне від зовнішніх джерел фінансування (Школьник, та ін., 2016).

В науковій літературі зустрічаються дві методики комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства. Перша передбачає здійснення оцінювання фінансової стійкості на основі тривимірного показника, друга передбачає розподіл активів підприємства на фінансові (які поділяють на мобільні і немобільні) та нефінансові (Грабовецький & Шварц, 2011).

Розглянемо зазначені методики та визначимо, яку з них доцільніше використовувати для розрахунку фінансової стійкості суб'єктів туристичної діяльності.

#### 1. Тривимірний показник фінансової стійкості.

Власний оборотний капітал (ВОК) – це різниця між власним капіталом та необоротними активами. Даний показник відображає обсяг власних фінансових ресурсів підприємства необхідних для здійснення поточної діяльності. Зростання

показника вказує про розвиток діяльності підприємства. Розрахунок власного оборотного капіталу проводиться за наступною формулою:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА}, \quad (2.1)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи.

Наявність власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань, необхідних для формування запасів (перманентний капітал), розраховується як сума власного оборотного капіталу та довгострокових запозичень підприємства за наступною формулою:

$$\text{ПК} = \text{ВОК} + \text{ДЗ}, \quad (2.2)$$

де ПК - перманентний капітал;

ДЗ – довгострокові зобов'язання.

Загальна величина основних джерел формування запасів (ЗАГ) показує наявність власних оборотних коштів та залучених зовнішніх джерел фінансування. Для визначення показника необхідно до перманентного капіталу додати короткострокові зобов'язання підприємства. Формула розрахунку наступна:

$$\text{ЗАГ} = \text{ПК} + \text{КЗ}, \quad (2.3)$$

де КЗ – короткострокові зобов'язання.

Три показники наявності джерел формування запасів відповідають трьом показникам рівня забезпеченості запасів і витрат джерелами формування (визначається як різниця між відповідними джерелами та сумою запасів і витрат).

Розрахунок показників проводиться за формулами:

- визначення надлишку чи недостатності власних оборотних коштів:

$$\Phi^{\text{ВОК}} = \text{ВОК} - \text{ЗВ}; \quad (2.4)$$

- визначення надлишку чи недостатності перманентного капіталу:

$$\Phi^{\text{ПК}} = \text{ПК} - \text{ЗВ}; \quad (2.5)$$

- визначення надлишку чи недостатності усіх джерел формування:

$$\Phi^{\text{ЗАГ}} = \text{ЗАГ} - \text{ЗВ}. \quad (2.6)$$

На основі цих трьох показників формується тривимірний показник типу фінансової стійкості:

$$\begin{cases} \Phi > 0; S(\Phi) = 1 \\ \Phi < 0; S(\Phi) = 0 \end{cases} \quad (2.7)$$

Завдяки розрахунку вищезазначених показників можна класифікувати фінансовий стан підприємства за рівнем фінансової стійкості. За цим критерієм виділяють чотири типи стійкості фінансового стану – абсолютна, нормальна, нестійка, кризова (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Визначення типу стійкості фінансового стану

Тип стійкості фінансового стану	Значення показників			Тривимірний показник
Абсолютна	$\Phi^{\text{ВOK}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ПК}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ЗАГ}} \geq 0$	$S = \{1; 1; 1\}$
Нормальна	$\Phi^{\text{ВOK}} < 0$	$\Phi^{\text{ПК}} \geq 0$	$\Phi^{\text{ЗАГ}} \geq 0$	$S = \{0; 1; 1\}$
Нестійка	$\Phi^{\text{ВOK}} < 0$	$\Phi^{\text{ПК}} < 0$	$\Phi^{\text{ЗАГ}} \geq 0$	$S = \{0; 0; 1\}$
Кризова	$\Phi^{\text{ВOK}} < 0$	$\Phi^{\text{ПК}} < 0$	$\Phi^{\text{ЗАГ}} < 0$	$S = \{0; 0; 0\}$

Джерело: побудовано на основі (Грабовецький & Шварц, 2011)

Отримане значення абсолютної фінансової стійкості вказує на те, що всі запаси та витрати підприємство покриває власними оборотними коштами і не залежить від кредиторів. Такі ситуації зустрічаються досить рідко і свідчать, що підприємством не використовуються зовнішні джерела фінансування для здійснення основної діяльності (Грабовецький & Шварц, 2011). Значення абсолютної фінансової стабільності не є оптимальним, і може вказувати на невміння керівництва підприємства використовувати зовнішні джерела фінансування для здійснення своєї діяльності (Школьник, та ін., 2016).

Нормальна фінансова стійкість вказує на використання усіх джерел фінансових ресурсів та повне покриття запасів. Тобто, вона гарантує платоспроможність підприємства. Такий тип стійкості вважається нормальним та найбільш бажаним для підприємства. Нестійка фінансова стійкість свідчить про погіршення платоспроможності, проте є можливість для встановлення рівноваги завдяки поповненню джерел власних засобів, скороченню дебіторів та прискоренню оборотності запасів (Грабовецький & Шварц, 2011). Нестійкий фінансовий стан - це коли забезпечення запасів та витрат відбувається за рахунок всіх джерел формування

(власний оборотний капітал, довгострокові та короткострокові кредити і позики) (Школьник, та ін., 2016).

Допустимою вважається фінансова нестійкість за двох умов: перша - величина короткострокових зобов'язань та залучених коштів не повинна перевищувати сумарної вартості виробничих запасів і готової продукції (що є найбільш ліквідною частиною запасів і витрат); друга – сума вартості незавершеного виробництва та витрат майбутніх періодів рівна сумі позикових і довгострокових джерел формування запасів і витрат або ж є меншою за них. У разі невиконання цих умов, фінансова стійкість вважається ненормальною і свідчить про суттєве погіршення фінансового стану підприємства (Грабовецький & Шварц, 2011).

Кризовий фінансовий стан встановлюється коли підприємство не може навіть покрити кредиторську заборгованість своїми грошовими засобами, короткостроковими фінансовими вкладеннями і дебіторською заборгованістю (Грабовецький & Шварц, 2011). Якщо не можливо забезпечити запаси й витрати джерелами їх формування, це свідчить про перебування підприємства на межі банкрутства (Школьник, та ін., 2016). Застосування даної методики для розрахунку фінансової стійкості суб'єктів туристичної діяльності не дозволяє відобразити важливі для туристичних операторів статті балансу. Тому оцінювання фінансового стану суб'єктів туристичної діяльності пропонуємо проводити на основі п'ятимірного показника фінансової стійкості.

2. Оцінювання фінансової стійкості з поділом активів на мобільні та немобільні (на основі п'ятимірного показника).

Дана методика запропонована науковцями Абрютінім М. С. і Грачовим А. В., згідно з нею активи підприємства розподіляють на фінансові і нефінансові. А фінансові активи поділяють на мобільні і немобільні. За цією концепцією фінансову рівновагу і фінансову стійкість можна досягти за умов, коли власний капітал покриває нефінансові активи, а позиковий капітал - фінансові.

Під мобільними фінансовими активами розуміють високоліквідні активи підприємства (грошові кошти та поточні фінансові вкладення). До немобільних фінансових активів відносять довгострокові фінансові вкладення та дебіторську

заборгованість (усіх видів). Нефінансові активи поділяють на довгострокові і оборотні. До довгострокових нефінансових активів відносяться основні засоби, нематеріальні активи та незавершене будівництво. А оборотні нефінансові активи включають запаси і витрати. Чим більшою є величина покриття нефінансових активів власним капіталом або коли фінансові активи перевищують позиковий капітал – тим більшим є запас стійкості. Протилежні відхилення свідчать про втрату фінансової стійкості. Зменшення величини позикового капіталу протягом року також є ознакою позитивної динаміки фінансового стану підприємства. Відповідно до цих порівнянь виділяють п'ять видів фінансової стійкості підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Види фінансової стійкості

Вид фінансової стійкості	Характеристика показників	Значення показників
Суперстійкість	Мобільні фінансові активи більші за всі зобов'язання	МФА > ПК
Достатня стійкість	Мобільні фінансові активи менші всіх зобов'язань, але сума всіх фінансових активів більша за них	МФА < ПК ФА > ПК
Фінансова рівновага	Власний капітал дорівнює нефінансовим активам, а фінансові активи дорівнюють всім зобов'язанням	ВК = НА ФА = ПК
Допустима фінансова напруга	Власний капітал більший довгострокових фінансових активів, проте менший за всю суму нефінансових активів	ВК > ДНА ВК < НА
Зона ризику	Власний капітал менший за довгострокові фінансові активи	ВК < ДНА

Джерело: побудовано та доповнено автором на основі (Грабовецький & Шварц, 2011)

Для інтерпретації отриманих результатів необхідно порівняти результати за кожною нерівністю. Та нерівність, яка виконується, вказує на тип фінансової стійкості, і навпаки, нерівність, що не виконується, свідчить про те, що у підприємства інший тип фінансової стійкості.

Для простоти визначення присвоїмо числові значення 1 та 0 для отриманих порівнянь. Тобто, якщо нерівність виконується – її значення буде 1, якщо ні – тоді 0. Відповідно до цього формується п'ятизначний вектор підприємства, за яким можна визначити тип фінансової стійкості аналізованого підприємства:

- вектор підприємства із суперстійкістю - {1; 0; 0; 0; 0};



- з достатньою стійкістю - {0; 1; 0; 0; 0};
- підприємство із фінансовою рівновагою - {0; 0; 1; 0; 0};
- підприємство з допустимою фінансовою напругою - {0; 0; 0; 1; 0};
- підприємство у зоні ризику - {0; 0; 0; 0; 1}.

Беручи до уваги три стани підприємства, коли потрібно проводити реінжиніринг, об'єднаємо перші три типи фінансової стійкості для подальших розрахунків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Трактування результатів оцінювання фінансової стійкості за п'ятимірною моделлю

Вектор показників	Вид стійкості	Інтерпретація типу фінансової стійкості*
{1; 0; 0; 0; 0}	Суперстійкість	Стабільна
{0; 1; 0; 0; 0}	Достатня стійкість	
{0; 0; 1; 0; 0}	Фінансова рівновага	
{0; 0; 0; 1; 0}	Допустима фінансова напруга	Слабка
{0; 0; 0; 0; 1}	Зона ризику	Критична

Джерело: побудовано автором на основі (Грабовецький & Шварц, 2011)

Примітка: доповнено автором

Аналізуючи фінансову стійкість суб'єктів туристичної діяльності важливо проаналізувати дебіторську заборгованість, визначити її склад та структуру, щоб зрозуміти чи вона нормальна чи не виправдана. Також важливо враховувати інші види активів, окрім запасів та витрат (як це пропонується за методом розрахунку тривимірного показника фінансової стійкості). Для туристичних операторів важливо враховувати інші статті активу балансу, що пов'язано з специфікою їх діяльності – оскільки вони надають послуги, які акумулюють з інших галузей і основна частина вкладених ними коштів відображається у інших статтях балансу.

Для проведення оцінки фінансової стійкості підприємства першим етапом є збір даних для проведення розрахунків. Для цього необхідно скористатися Формою-1 фінансової звітності «Звіт про фінансовий стан підприємства». У табл. 2.8 наведено формули, необхідних для розрахунку показника фінансової стійкості.

## Вхідні показники для розрахунку фінансової стійкості

Показник	Статті балансу для розрахунків	Коди рядка
Мобільні фінансові активи (МФА)	Поточні фінансові інвестиції + Гроші та їх еквіваленти	1160 + 1165
Немобільні фінансові активи (НФА)	Довгострокові фінансові інвестиції + інші фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги + Дебіторська заборгованість за виданими авансами + Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом + Інша поточна дебіторська заборгованість	1030 + 1035 + 1040 + 1125 + 1130 + 1135 + 1155
Сукупні фінансові активи (СФА)	Мобільні фінансові активи + немобільні фінансові активи	p. 1 + p. 2
Довгострокові нефінансові активи (ДНА)	Нематеріальні активи + Незавершені капітальні інвестиції + Основні засоби	1000 + 1005 + 1010
Оборотні нефінансові активи (ОНА)	Запаси + Витрати майбутніх періодів	1100+1170
Сукупні нефінансові активи (СНА)	Довгострокові нефінансові активи + Оборотні нефінансові активи	p. 4 + p. 5
Власний капітал (ВК)	-	1495
Позиковий капітал (ПК)	Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення + Поточні зобов'язання	1595 + 1695

Джерело: побудовано автором на основі (Грабовецький & Шварц, 2011) та доповнено

Гроші та їх еквіваленти – це стаття активів у балансі, яка відображає найбільш ліквідні активи підприємства, які можуть бути швидко конвертовані в готівку без суттєвого зниження вартості. Ці активи забезпечують можливість оперативно виконувати фінансові зобов'язання компанії. Ця стаття є ключовою для управління фінансами підприємства та підтримання стабільної операційної діяльності.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги в діяльності туристичного оператора враховує кошти, які підприємство очікує отримати від своїх клієнтів або контрагентів за надані послуги або продані туристичні продукти. Це ключовий показник у балансі, який відображає основну діяльність підприємства і є

критичним елементом фінансового стану туристичного оператора, оскільки відображає ефективність продажів та взаєморозрахунків з клієнтами.

Інша дебіторська заборгованість відображає активи, що включають заборгованість безпосередньо не пов'язану з основною діяльністю підприємства (продаж туристичних послуг або продуктів). До неї відносяться аванси та передоплати постачальникам (якщо туристичний оператор здійснює передоплати за майбутні послуги (бронювання готелів або трансферів), але ці послуги ще не надані) та повернення коштів від постачальників (у разі переплати за послуги або продукти). Також сюди можуть бути включені позики працівникам та фінансова допомога чи інвестиції в інші компанії.

Незавершені капітальні інвестиції – це витрати на придбання, будівництво або створення довгострокових активів, які на момент складання балансу ще не завершені або не введені в експлуатацію. В балансі туристичного оператора туди можуть бути включені витрати на проекти та активи, які ще не завершені, але мають на меті покращення або розширення бізнесу (створення нових туристичних продуктів, оновлення офісних приміщень та обладнання, витрати на рекламу, нове програмне забезпечення тощо).

Нематеріальні активи – це невидимі та нефізичні активи, які є цінними для підприємства та забезпечують економічні вигоди протягом тривалого часу. Нематеріальні активи можуть включати власноруч розроблені туристичні маршрути або унікальні туристичні пакети, витрати на дослідження нових туристичних напрямків або розробку нових послуг, торгові марки, логотипи, бренди, ліцензії та сертифікати. Основні засоби туристичного оператора – це довгострокові фізичні активи, які використовуються в діяльності компанії і мають тривалий термін служби (більше одного року). Вони не призначені для продажу, а використовуються для забезпечення операційної діяльності підприємства (офісне приміщення, обладнання, будівлі, автомобілі, туристичні автобуси, рекламні та виставкові стенди тощо).

Запаси в балансі туристичного оператора - це активи, реалізація та споживання яких планується в короткостроковій перспективі (до одного року). Це можуть бути частково оплачені, але ще не проведені тури або екскурсії, заброньовані, але ще не

надані послуги, запаси рекламних матеріалів, буклетів, сувенірів тощо. Витрати майбутніх періодів – це витрати, які компанія вже понесла, але вони відносяться до майбутніх періодів і повинні бути розподілені на ці періоди для правильної оцінки фінансових результатів. Тобто, це платежі, які були здійснені за послуги або товари, але ще не були повністю використані або отримані.

Поточні фінансові інвестиції – це інвестиції, які мають короткостроковий характер і зазвичай плануються до реалізації або погашення протягом одного року або одного операційного циклу. Довгострокові фінансові інвестиції відображають вкладення підприємства в активи, які мають тривалий термін використання або володіння (більше одного року) і спрямовані на отримання доходів або інших економічних вигод у майбутньому (Колісник, та ін., 2016). Характеристика статей балансу, які використовуються для оцінювання фінансової стійкості за п'ятимірною моделлю наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Характеристика статей активів балансу туристичних операторів

Стаття балансу	Пояснення	Складові	Важливість
Гроші та їх еквіваленти	Готівка та грошові активи, які компанія має на рахунках або у формі готівки	- Готівкові кошти; - кошти на банківських рахунках; - депозити з терміном погашення до 3 міс.; - грошові перекази; - грошові чеки, отримані від клієнтів	Ключові для забезпечення ліквідності та можливості покриття поточних витрат
Довгострокові фінансові інвестиції	Довгострокові вкладення в активи, спрямовані на отримання доходів або інших економічних вигод у майбутньому	- Інвестиції в акції інших компаній; - інвестиції в облігації та інші боргові інструменти; - інвестиції в нерухомість; - кредитні інвестиції	Важливий інструмент досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення її вартості та забезпечення стабільного доходу в майбутньому

Продовження табл. 2.9

Поточні фінансові інвестиції	Вкладення в активи, які приносять доходи або забезпечують ліквідність у короткостроковій перспективі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Короткострокові акції та облигації;</li> <li>- короткострокові депозити;</li> <li>цінні папери,</li> <li>- інвестиції в пайові або венчурні фонди,</li> <li>- довгострокові інвестиції з можливістю швидкої реалізації</li> </ul>	Забезпечують компанії грошові ресурси, які можуть бути швидко доступні, можуть приносити короткострокові доходи у вигляді відсотків або дивідендів
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Заборгованість клієнтів за надані товари, роботи або послуги, які ще не оплачено	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заборгованість за продані тури;</li> <li>- заборгованість за окремі послуги;</li> <li>- аванси, сплачені клієнтами за послуги, які ще не надані</li> </ul>	Впливає на ліквідність та управління грошовими потоками, оскільки відображає основну діяльність компанії
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	Заборгованість перед бюджетом або від бюджетних органів, в т.ч. податкові зобов'язання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Переплата податків;</li> <li>- субсидії або державна допомога;</li> <li>- відшкодування ПДВ</li> </ul>	Важлива для контролю податкових зобов'язань і повернення коштів
Інша поточна дебіторська заборгованість	Заборгованість клієнтів або контрагентів за операції, які не є основним видом діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аванси та передоплати постачальникам;</li> <li>- повернення коштів від постачальників</li> </ul>	Високий рівень показника може вказувати на значну частку ресурсів, які перебувають поза обігом, і це може впливати на ліквідність
Нематеріальні активи	Активи які не мають фізичної форми, але забезпечують економічні вигоди для підприємства протягом тривалого часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Торгові марки і бренди;</li> <li>- ліцензії та сертифікати;</li> <li>- унікальні продукти;</li> <li>- розробка нових напрямків:</li> </ul>	Впливають на ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність та і довгостроковий успіх. Допмагають залучити клієнтів і партнерів

Незавершені капітальні інвестиції	Витрати на придбання або створення активів, які ще не завершені	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення нових туристичних продуктів;</li> <li>- інвестиції в нові технології;</li> <li>- масштабні рекламні та маркетингові кампанії;</li> <li>- розширення філій або агентств;</li> <li>- впровадження нових систем управління</li> </ul>	Важливі для розширення та розвитку підприємства, а також для оцінки прогресу проектів
Основні засоби	Довгострокові фізичні активи, які використовуються в процесі діяльності підприємства і мають тривалий термін служби (більше 1 року)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Офісне приміщення,</li> <li>- офісне обладнання,</li> <li>- будівлі,</li> <li>- автомобілі,</li> <li>- туристичні автобуси,</li> <li>- рекламні та виставкові стенди</li> </ul>	Використовуються для забезпечення операційної діяльності підприємства
Запаси	Активи, які компанія має на складі і які призначені для використання або продажу в короткостроковій перспективі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Заброньовані, але ще не надані послуги;</li> <li>- запаси рекламних матеріалів, буклетів, сувенірів або інших промоційних товарів;</li> <li>- ПЗ та запаси офісних матеріалів</li> </ul>	Важливі для управління ресурсами, забезпечення безперебійної роботи і підтримання її конкурентоспроможності
Витрати майбутніх періодів	Витрати, які були понесені, але відносяться до майбутніх періодів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аванси постачальникам;</li> <li>- передплата на програмне забезпечення або підписки;</li> <li>- аванси за рекламні послуги;</li> <li>- передплата оренди;</li> <li>- передплата комунальних послуг</li> </ul>	Допомагають правильно розподілити витрати на відповідні періоди для точного обліку фінансових результатів та покращують управлінські рішення

Джерело: побудовано та доповнено на основі (Колісник, та ін., 2016;

Воронко, та ін., 2023)

Проведемо розрахунок абсолютних показників для визначення типу фінансової стійкості туристичних підприємств на даними 7-ми туроператорів Львівщини (дод. Б). Відбір туроператорів Львівської області відбувався на основі даних фінансових показників, зокрема ті, які входять у десятку туристичних операторів з найбільшим обсягом реалізованої продукції за 2023 рік. Варто зазначити, що два з десяти найбільших туроператорів Львівщини за товарооборотом, входять у топ-10 українських туроператорів за обсягом реалізованої продукції у 2023 році.

Аналіз фінансової стійкості суб'єктів туристичної діяльності на основі абсолютних показників надає важливу інформацію про їхню здатність виконувати зобов'язання та стабільно функціонувати в умовах ринкових змін. У цьому контексті розглядаються такі ключові абсолютні показники, як власний капітал, запаси, дебіторська заборгованість, ліквідні активи та короткострокові зобов'язання.

Власний капітал є одним із основних показників, що свідчить про фінансову стабільність підприємства. Запаси та дебіторська заборгованість також є критично важливими для аналізу фінансової стійкості. Високі запаси можуть вказувати на надмірне накопичення товарів, що може привести до затримки з обігом капіталу. В той же час, збільшення дебіторської заборгованості може свідчити про проблеми з ліквідністю, адже кошти, які повинні надходити від клієнтів, не використовуються для оперативних витрат підприємства. Крім того, ліквідні активи, такі як готівка та короткострокові інвестиції, є важливими для забезпечення своєчасного виконання зобов'язань. Оцінка короткострокових зобов'язань також має велике значення. Якщо підприємство має більше ліквідних активів, ніж короткострокових зобов'язань, це свідчить про його здатність покривати свої зобов'язання. Проте існує потреба в розгляді не лише абсолютних та відносних показників, а співставленні капіталу підприємства з джерелами його формування, щоб забезпечити тривалу фінансову стійкість і здатність до зростання в майбутньому.

Отримані результати розрахунків показали, що за 2022-2023 рік у «Аккорд Тур» та «Танго Тревел» спостерігається критична фінансова стійкість, незважаючи на зростання сукупних фінансових активів «Аккорд Тур» у 2023 році на 51,81%. Критична фінансова стійкість «Танго Тревел» може бути пов'язана із скороченням

власного капіталу, який з - 7393,3 тис. грн. у 2022 році зріс до -10136,2 тис. грн. у 2023 році. Погіршилися показники фінансової стійкості «Тур-Груп», яке у 2022 році мало стабільну фінансову стійкість, а у 2023 році перейшло у зону слабкої фінансової стійкості. Це пов'язано з різким скороченням немобільних фінансових активів та зростанням сукупних нефінансових активів. У інших аналізованих підприємств простежується стабільна фінансова стійкість (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок фінансової стійкості туроператорів Львівщини за п'ятимірною шкалою

Підприємство	Роки	Вектор	Стійкість
Аккорд тур	2022	0;0;0;0;1	Критична
	2023	0;0;0;0;1	Критична
ТТН БТМ	2022	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	0;1;0;0;0	Стабільна
Танго Тревел	2022	0;0;0;0;1	Критична
	2023	0;0;0;0;1	Критична
Тур-ГРУП	2022	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	0;0;0;1;0	Слабка
Світ-Мандрів	2022	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	0;1;0;0;0	Стабільна
Міст-Тур	2022	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	0;1;0;0;0	Стабільна
Левада тур	2022	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	1;0;0;0;0	Стабільна

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності туроператорів

В сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик ефективності його діяльності та можливістю для його подальшого розвитку. Оцінювання конкурентоспроможності є важливим елементом в системі забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства, ведення ним ефективної господарської діяльності на ринку (внутрішньому і зовнішньому). Проведення оцінки конкурентоспроможності дає



змогу виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, і, як результат, підприємство може здійснювати ефективне планування та розвиток своєї діяльності на основі визначених конкурентних переваг (Левицька, 2013).

З позиції конкурентної боротьби, основна характеристика підприємства – це його конкурентоспроможність, яка визначає здатність підприємства існувати та розвиватись, а також результати виробничо-збутової діяльності в конкурентних умовах на ринку. Конкуренція вимагає від підприємств постійного відслідковування змін попиту та пропозиції, оцінки вартості матеріальних ресурсів, зменшення витрат виробництва, покращення якості продукції та послуг, яку вони реалізують на ринку. В сукупності ці всі дії підвищують конкурентоспроможність підприємства (Самодай, та ін., 2022).

Конкурентоспроможність - це багатогранна і багаторівнева категорія. Це поняття є відносним, визначити його можна лише серед груп підприємств одної галузі або тих, які виготовляють товари-субститути. Особливістю показника конкурентоспроможності підприємства є його порівнюваність та динамічність (Хамініч, 2006). Динамічність конкурентоспроможності полягає у тому, що потрібно постійно оцінювати її рівень, моніторити показники, які її характеризують та досліджувати джерела її формування. Окрім вищезазначених особливостей, конкурентоспроможність також характеризується просторовістю, предметністю, атрибутивністю, системністю та об'єктивністю (Кадирус, 2014).

Поняття конкурентоспроможності було введено в наукову літературу Майклом Портером у 1985 році, коли він запропонував теорію конкурентних переваг, яка припускає, що держави та підприємства повинні проводити політику, яка створює високоякісні товари для продажу за високими цінами на ринку. Конкурентна перевага виникає, коли організація отримує або розвиває атрибут або комбінацію атрибутів, які дозволяють їй перевершити своїх конкурентів. Ці атрибути можуть включати доступ до природних ресурсів або доступ до висококваліфікованого персоналу, людських ресурсів, нові технології, такі як робототехніка та інформаційні технології тощо (Braslina, et al., 2014).

Характеристика особливостей конкурентоспроможності наведена у табл. 2.11.

## Властивості конкурентоспроможності

<b>Властивості</b>	<b>Характеристика</b>
Порівнюваність	Конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.
Просторовість	Конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.
Динамічність	Конкурентоспроможність є обмеженою у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому.
Предметність	Виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.
Атрибутивність	Виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).
Системність	Дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.
Об'єктивність	Дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Джерело: побудовано на основі (Кадирус, 2014)

Конкурентна перевага — поняття відносне, і воно залежить від середовища, яке оточує кожне підприємство. Визначення конкурентної переваги, за Портером, зосереджується виключно на клієнтах і порівняльній вартості. Однак це визначення може бути надто вузьким, щоб сприяти інтеграції між загальною продуктивністю та конкурентоспроможністю. Розвиток конкурентної переваги вимагає довгострокового планування та постійності мети. Це не просто питання розумного маркетингу, а результат інтегрованих зусиль усієї організації (Bredrup, 1995).

Конкурентна перевага зростає від цінності, яку підприємство здатне створити для своїх покупців і має перевищувати витрати на її створення. Цінність – це те, що готові платити покупці, а вища цінність впливає з пропозиції ціни нижчої ніж у конкурентів, за еквівалентні переваги або надання унікальних переваг, які можуть компенсувати вищу ціну. Є два основних типи конкурентних переваг: лідерство за витратами та диференціація (Нао, 1999).

Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства виробляти продукцію, яка є конкурентоспроможною, та забезпечити її збут (Андрійчук, 2002). Мокій А.І. зазначає, що конкурентоспроможність є комплексом споживчих характеристик (цінових і якісних), які цікавлять споживача і, при цьому, забезпечують задоволення його потреб (Мокій, 2010). Конкурентоспроможність розглядалась Портером через проведення порівняння його конкурентних переваг з перевагами інших підприємств на ринку (Braslina, та ін., 2014).

Конкурентоспроможність підприємства, як зазначають Кузьмін О.Є. та Горбаль Н.І., це його здатність досягнути конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку (Кузьмін, та ін., 2011). Грицишин Н. під конкурентоспроможність підприємства визначає рівень його компетентності, його порівняльна перевага щодо конкурентів, які функціонують у регіоні, країні та за її межами (Грицишин, 2005).

Конкурентоспроможність підприємства у туризмі є узагальнюючою характеристикою його стійкості, обумовлена ефективністю використання існуючого ресурсного потенціалу, здатністю надання привабливих туристичних послуг (за

ціновими і неціновими характеристиками), можливістю адаптуватися до змін у динамічному конкурентному середовищі (Гаврилук, 2001).

Еволюція ключових джерел формування конкурентних переваг наведена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Ключові джерела формування конкурентних переваг

№	Назва етапу	Часові межі	Вимоги ринку	Ключові ресурси конкурентних переваг
1	Факторний	з поч. ХХ ст.	Товари за прийнятними цінами	Фактори виробничої доступності
2	На основі витрат	поч. ХХ ст. – 50-ті рр. ХХ ст.	Мінімальні ціни	Непохитне зниження витрат
3	Якісний	60-70-ті рр. ХХ ст.	Високі якісні характеристики	Постійне поліпшення якості
4	Адаптивний	70-80-ті рр. ХХ ст.	Модифікації товару, адаптовані до мінливих вимог споживачів	Адаптивність виробничих систем
5	Партнерський	80-90-ті рр. ХХ ст.	Конкуруючі ланцюги поставок	Партнерство в ланцюгах поставок
6	Інноваційний	90-ті рр. ХХ ст. – поч. ХХІ ст.	Оригінальність, унікальність продуктів	Інновації
7	Еластичний	початок ХХІ ст.	Швидке реагування на динамічні зміни ринку	Гнучкість ланцюгів поставок
8	Сталий розвиток*	80-ті рр. ХХ ст. (з 2015 року – період найбільшого зростання)	Скорочення негативного впливу на навколишнє середовище, соціальна відповідальність	Зниження витрат, розвиток нових технологій і продуктів
9	Реактивний*	2020 - дотепер	Здоров'я, безпека, гнучкість і стійкість	Інформаційні інновації, гнучкі бізнес-моделі

Джерело: побудовано на основі (Chukhrai, 2014) та доповнено автором

Примітка: \* запропоновано автором

До складових конкурентних переваг туристичного підприємства можна віднести переваги туристичного продукту: аксіологічні - пов'язані з вищою якістю туристичних послуг та економічні – пов'язані з нижчими цінами на туристичні послуги. При цьому вони повинні бути узгоджені з прийнятою ринковою стратегією підприємства (Кифяк, 2010). Конкурентоспроможність туристичного продукту може бути розглянута як відповідність запропонованого продукту потребам споживача та можливості його збуту на конкретному ринку (Гринькевич & Біль, 2009). Гайдуцький А. серед факторів конкурентоспроможності виділяє якість продукції, її собівартість та ціну, рентабельність, споживчий попит, канали збуту, тривалість та умови зберігання і транспортування (Гайдуцький, 2004).

Оцінювання конкурентоспроможності дозволяє вирішити чимало завдань, а саме:

- визначення рівня конкурентоспроможності в конкретний момент часу;
- дослідження тенденцій змін конкурентоспроможності за досліджуваний період;
- виявлення «вузьких» місць та резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На сьогодні немає однозначних підходів для дослідження конкурентоспроможності підприємства та конкретної системи показників. В науковій літературі наведено чимало методів оцінювання конкурентоспроможності продукції, підприємства, регіону тощо, проте один метод оцінювання може відноситись до декількох груп (Кваско, 2017). Вибір показників оцінки конкурентоспроможності повинен базуватись на цілях дослідження та забезпечувати репрезентативність результатів. Цей етап є досить складним. Як зазначає Кузьмін О.Є. та інші науковці в основу відбору показників можуть бути покладені різні фактори: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, складові елементи функціонування, окремі унікальні характеристики тощо (Кузьмін, та ін., 2011).

Показником конкурентоспроможності у даному дослідженні обрано темп росту ринку у коефіцієнтному вираженні. Якщо темп росту ринку скорочується, це означає що підприємство втрачає свої позиції через появу нових конкурентів або погіршення

якості наданих послуг та туристичних продуктів. Зростання показника конкурентоспроможності вказує на збільшення присутності підприємства на ринку.

Для характеристики відносної зміни обсягу реалізованої продукції підприємства у часі використовуємо коефіцієнт росту (зростання), який визначається за формулою (Сторожук, та ін., 2006 ):

$$k_p = \frac{Q_i}{Q_{i-1}}, \quad (2.8)$$

де  $k_p$  – темп росту ринку (у вигляді десяткового дробу),

$Q_i$  – обсяг реалізованої продукції/послуг у поточному році,

$Q_{i-1}$  - обсяг реалізованої продукції/послуг у попередньому році.

Для того, щоб правильно визначити у якому квадранті матриці знаходиться підприємство, встановимо можливі межі варіювання отриманих значень темпів росту ринку:

$$1 > k_p \geq 1. \quad (2.9)$$

Важливим фактором при визначенні темпів росту ринку є врахування інфляційних процесів, які впливають на усі статті балансу підприємства.

Темпи росту/зниження обсягів реалізованої продукції/послуг з урахування інфляції розраховуються як відношення обсягу реалізованої продукції у поточному (у цінах попереднього року) до обсягу реалізованої продукції у попередньому році. Для розрахунків використовують індекси цін, які обчислені обласними управліннями статистики або середні ціни, що склалися на підприємстві (Міністерство статистики України, 1994).

Для визначення реального приросту обсягів реалізації з урахуванням інфляції, першим кроком є переведення поточних обсягів реалізації до цін минулого року. Це дозволить порівняти обсяги реалізації в постійних цінах, усунувши вплив інфляції.

Для цього необхідно скористатися формулою для визначення реального обсягу реалізації у поточному році:

$$Q_r = \frac{Q_n}{I} * 100\%, \quad (2.10)$$

де,  $Q_r$  – обсяг реалізованої продукції у цінах минулого року (реальний), тис.грн.,

$Q_n$  – обсяг реалізованої продукції у поточних цінах (номінальний), тис.грн.,

I – індекс інфляції, %.

Для визначення темпів росту реалізованої продукції з врахування впливу інфляції необхідно обсяг реалізованої продукції у цінах минулого року (реальний) розділити на номінальний обсяг реалізованої продукції минулого року:

$$k_p = \frac{Q_r}{Q_{n-1}}, \quad (2.11)$$

де,  $Q_{n-1}$  – обсяг реалізованої продукції у минулому році (номінальний), тис. грн.

Розрахунок темпів росту ринку з врахування індексу інфляції дозволяє побачити, як змінився обсяг реалізації в реальних термінах; чітко побачити реальний приріст або скорочення без впливу інфляції; це сприяє кращій оцінці економічних результатів та прийнятті правильних управлінських рішень.

Для проведення розрахунків конкурентоспроможності туристичних операторів Львівщини на основі показника темпу росту ринку необхідно встановити яким був індекс інфляції у аналізованому періоді. Згідно з даними Державної служби статистики індекс інфляції становив: у 2021 році – 109,4%; у 2022 році – 120,2%; у 2023 році – 112,9%.

Використовуючи дані фінансової звітності туроператорів Львівщини та індекси інфляції проведемо розрахунок реальних темпів росту ринку за вищенаведеними формулами. Результати представлено у табл. 2.13.

Аналізуючи частки ринку підприємств за 2020-2023 рр. без врахування впливу інфляції, можна зробити кілька ключових висновків. Підприємство «Адріатік Тревел» протягом аналізованого періоду збільшило свою частку ринку з 0,27% до 9,44%, що свідчить про стійке зростання та посилення його конкурентних позицій. Підприємство «Ттн Бізнес Тревел Менеджмент» зазнало незначного зменшення частки ринку – з 2,79% у 2022 році до 1,53% у 2023 році. Такий спад може свідчити про втрату частини клієнтів або недостатню гнучкість у відповіді на ринкові зміни та потреби споживачів. Загалом частка ринку кожного аналізованого підприємства зростала впродовж аналізованого періоду, хоч із періодами незначних спадів (для підприємства «Танго Тревел»). Це вимагає переглядів стратегій, можливо, через реінжиніринг бізнес-процесів або оновлення продуктового портфеля. Частка ринку

підприємства «Левада Тур» залишилася стабільною протягом 2022-2023 рр. на рівні 0,34%, що свідчить про його стабільні позиції на ринку. Проте, на фоні зростання конкурентів, така стабільність може свідчити про недостатні інвестиції в інновації або маркетинг, що з часом може призвести до втрати позицій.

Таблиця 2.13

## Темп росту ринку туроператорів Львівщини

Туристичний оператор	Дохід від реалізації (номінальний), тис. грн.			Дохід від реалізації (реальний, з врахуванням інфляції), тис. грн.			Темп росту ринку	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
	1	2	3	4	5	6	5/1	6/2
ПП "Тур-Груп"	18167,1	42446,3	137375,7	16606,12	35313,06	121679,1	1,94	2,87
ТОВ "ТТН Бізнес Тревел Менеджмент"	25677,8	48202	40579,5	23471,48	40101,5	35942,87	1,56	0,75
ТОВ "Танго Тревел"	14214,7	19036,9	38458,9	12993,33	15837,69	34064,57	1,11	1,79
ТОВ "Аккорд Тур"	31577,7	9135,1	27109,8	28864,44	7599,917	24012,22	0,24	2,63
ТОВ "Міст-Тур"	9533,5	6244	23968,1	8714,351	5194,676	21229,5	0,54	3,40
ТОВ "Світ Мандрів"	28126,6	12657,4	19189,9	25709,87	10530,28	16997,25	0,37	1,34
ТОВ "Левада Тур"	5113,2	5835	8943,1	4673,857	4854,409	7921,258	0,95	1,36

Джерело: розраховано автором за даними туроператорів

Проте, дані, отримані з врахування інфляції показують, що лише двом аналізованим підприємствам вдається нарощувати свою конкурентоспроможність впродовж аналізованого періоду (2021-2023 рр.). Зокрема, у туроператора Тур-Груп та Танго Тревел спостерігається приріст доходу від реалізації туристичних продуктів і у 2022, і у 2023 році. Найбільший ріст обсягів реалізованої продукції простежується в Тур-Груп, показники якого зросли у 1,94 рази в 2022 році та 2,87 рази у 2023 році. Порівнюючи показники інших підприємств бачимо, що у 2022 році відбулось скорочення обсягів реалізованої продукції, а у 2023 вони поступово зростають. Причиною таких змін стала пандемія, яка на початку 2022 року сильно вплинула на



діяльність туристичних підприємств та туристичні подорожі загалом. Українські підприємства тільки почали відновлюватись, але у лютому 2022 року, внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну, ці підприємства знову втратили свої попередні позиції.

У процесі розрахунку частки ринку важливо враховувати вплив інфляції, оскільки вона безпосередньо впливає на номінальні та реальні показники діяльності підприємства. Інфляція призводить до зростання цін на товари та послуги, що може спотворювати результати аналізу частки ринку, якщо цей фактор не буде взятий до уваги. Якщо підприємства демонструють зростання обсягів продажу, але це зростання зумовлено лише збільшенням цін через інфляцію, фактичний ріст попиту на продукцію може бути нижчим, ніж очікувалося.

### 2.3. Маркетингове оцінювання впливу факторів на діяльність суб'єктів туристичної діяльності

Сучасне середовище функціонування організації знаходиться під постійним впливом різних факторів – внутрішніх та зовнішніх. Організація перебуває під впливом факторів прямого та непрямого впливу, які можуть як сприяти її розвитку, так і сповільнювати його. Будь-яка організація є відкритою системою, тобто взаємодіє із зовнішнім середовищем. Функціонування такого підприємства залежить від здатності пристосуватися до змін навколишнього середовища.

Внутрішнє середовище організації складається з різних елементів, які взаємодіють між собою та впливають на її діяльність. Воно сформоване елементами, які мають безпосередній вплив на діяльність організації. До складових внутрішнього середовища можна віднести наступні: цілі, структура, технологія, завдання та персонал. Крім того, внутрішнє середовище може включати такі елементи, як культура організації, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, інформаційні технології та інші. Важливо, щоб всі елементи внутрішнього середовища були

забезпечені та працювали взаємодіючи між собою, щоб організація могла ефективно функціонувати та досягати своїх цілей (Кузьмін & Мельник, 2003).

Зовнішнє середовище складається з різних елементів, які знаходяться за межами організації, але впливають на її діяльність (Кузьмін & Мельник, 2003). Зовнішні фактори значно впливають на внутрішнє середовище і організацію діяльності підприємства. На противагу внутрішнім, зовнішні чинники найменше піддаються контролю підприємством (Ващенко, 2015). Фактори зовнішнього середовища поділяють на ті, які маю прямий та непрямий вплив на організацію. До факторів прямої дії відносять постачальників, конкурентів, споживачів, власників, нормативно-правову систему та громадські установи. До непрямих - стан економіки, міжнародні події, політичні обставини, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та екологічні фактори (Кузьмін & Мельник, 2003).

Усі вищевказані чинники зовнішнього середовища мають прямий вплив на туристичний ринок та суб'єкти туристичної діяльності. Наприклад, міжнародні події (політична нестабільність, тероризм тощо) не мають вагомого впливу на діяльність виробничого підприємства (за винятком тих, які спричиняють коливання валютних курсів), та якщо розглядати туристичний ринок – у цій ситуації він зазнає значних збитків. Оскільки політично нестабільна країна вважається небезпечною, туристи впродовж певного часу не матимуть бажання її відвідувати. Туристичні оператори та агенти втрачають ринок (тобто свою продукцію), клієнтів, кошти.

Зміна одного елемента, яка спричинює зміну іншого, характеризує взаємозалежність факторів зовнішнього середовища. Зв'язки між цими факторами не завжди стабільні, вони змінні у часі та силі впливу на організацію. Зміни в будь-якому з цих факторів можуть вплинути на туристичний ринок і його учасників (Велика, 2019). Наприклад, зміни в економічних факторах, таких як курс валют, можуть вплинути на ціни туристичних продуктів і послуг. Політичні фактори, такі як відносини між країнами, можуть вплинути на кількість туристів, які відвідують певні країни. Ринкові фактори, такі як конкуренція, можуть вплинути на маркетингові стратегії суб'єктів туристичної діяльності. Технологічні фактори, такі як розвиток Інтернету, можуть вплинути на спосіб бронювання туристичних послуг. Природно-

кліматичні фактори, такі як природні катаклізми, можуть вплинути на попит до певних туристичних послуг та напрямів. Врахування взаємозалежності цих факторів є важливим для розуміння та прогнозування тенденцій на туристичному ринку (Ярмола & Чухрай, 2023).

Дослідження думки споживачів є важливим для суб'єктів туристичної діяльності, оскільки дозволяє краще зрозуміти потреби та очікування клієнтів, адаптувати туристичні продукти до їхніх вподобань, підвищувати рівень задоволеності і, як наслідок, зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Це також є важливим для реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки допомагає ідентифікувати ключові точки взаємодії з клієнтами, виявити недоліки в обслуговуванні та бізнес-процесах.

Для проведення опитування споживачів туристичних продуктів та послуг залучено респондентів з Львівської області. Для визначення обсягу вибірки ( $n$ ) скористаємось формулою (Ткач & Сторожук, 2009):

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta_x^2 N + t^2 \sigma^2}, \quad (2.12)$$

де  $N$  – величина генеральної сукупності;

$\sigma$  – середній квадрат відхилень у вибірці;

$\Delta_x$  – гранична похибка репрезентативності;

$t$  – коефіцієнт довіри, який залежить від ймовірності визначення граничної похибки.

Допустима межа похибки узгоджується із заданим рівнем довірливості  $P$ . Значення  $t$  визначається за таблицею нормального розподілу, для  $P = 0,95$  -  $t = 1,96$ . Для отримання більш надійних результатів доцільно застосовувати максимальні значення  $S$ . За відсутності статистичної інформації приймають  $S = 0,5$ , оскільки це дає максимальну дисперсію:  $0,5 * 0,5 = 0,25$ . Отриманий таким чином показник для обсягу вибірки буде завищеним, що дає додаткову надійність результатів. Розрахуємо обсяг вибірки, скориставшись формулою:

$$n = \frac{1,96 * 50^2 * 1984200}{5^2 * 1984200 + 1,96 * 50^2} = 196 \text{ осіб}$$

Для проведення опитування було залучено 196 осіб, зокрема жителів Львівської області віком від 16 років і старше. Для того, щоб краще зрозуміти вподобання та побажання потенційних клієнтів суб'єктів туристичної діяльності, питання опитувальника було розділено на три категорії: загальна інформація, наявний туристичний досвід та критерії, що відіграють важливу роль при плануванні подорожей. Зокрема, питання останньої категорії розділені на два блоки: перший для визначення досвіду співпраці з туристичними туроператорами та турагентами; другий – визначення факторів, які впливають на вибір споживачів.

У проведеному маркетинговому дослідженні взяли участь 44 чоловіків та 152 жінок, що у відсотковому значенні дорівнює 22,45% та 77,55% відповідно. За віковим критерієм 74 опитаних – особи віком від 16 до 27 років, 65 осіб - від 28 до 43 років, 51 – від 44 до 59 років та 6 респондентів – старше 60 років.

Опитані респонденти були розділені на вікові групи за поколіннями (рис. 2.11). Відповідно до теорії поколінь, люди народженні у певному проміжку часу поділяються на наступні категорії:

- з 1946 по 1964 рр. – бебі-бумери;
- з 1965 по 1980 рр. – покоління X;
- з 1981 по 1996 рр. – покоління Y або міленіали;
- з 1997 по 2012 рр. – покоління Z або зумери.

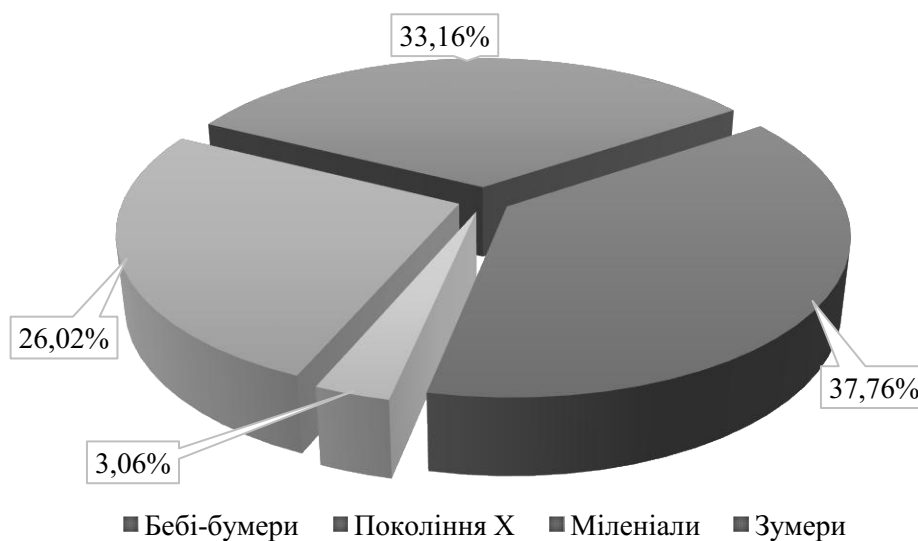


Рис. 2.11. Розподіл респондентів за віком

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Серед опитаних жінок однакову кількість становлять зумери та міленіали (по 54 особи), покоління X (40 осіб) та бeбі-бумери (4 осіб). Серед чоловіків переважають зумери (20 осіб), міленіали (12 осіб), покоління X (10 осіб) та бeбі-бумери (2 осіб). Розглянемо як розподілені опитані чоловіки та жінки за віковими категоріями по типу поколінь (рис. 2.12).

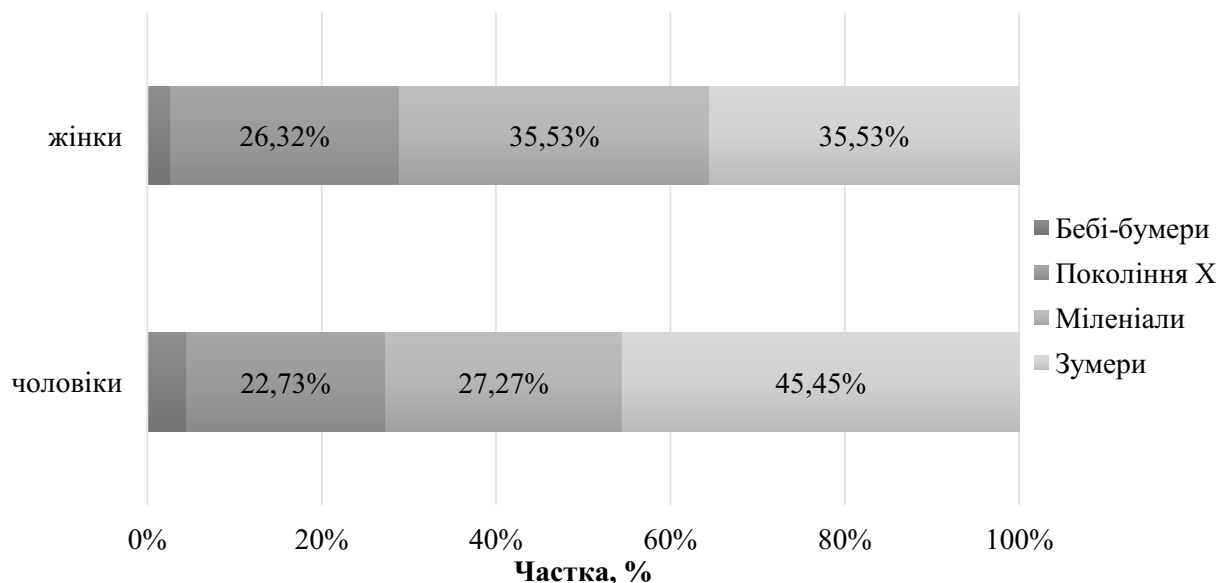


Рис. 2.12. Розподіл опитаних за віком та статтю

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Більшість опитаних є найманими працівниками. Структура опитаних респондентів залежно від виду діяльності розподілена наступним чином: 38,27% наймані працівники, 23,98% - студенти та учні; 17,35% - державні службовці, 11,22% - бізнесмени/підприємці, 6,12% - домогосподарі/домогосподарки, 1,53% опитаних є безробітними та пенсіонерами. 48,47% респондентів частіше подорожують з сім'єю, 27,55% – з друзями, 12,24% - з хлопцем або дівчиною, 8,16% - самостійно та 3,57% - з колегами.

Розуміння того, яку вартість за туристичний продукт готовий оплатити потенційний клієнт є важливою у діяльності туристичного оператора та агента. Саме тому опитаним було поставлено питання щодо суми, яку вони готові витратити на одну особу в період відпочинку (рис. 2.13) і отримано такі відповіді: 47,45% опитаних в середньому готові витратити 10 тис. грн., 34,18% - від 10 до 20 тис. грн. та 18,37% - більше 20 тис. грн.

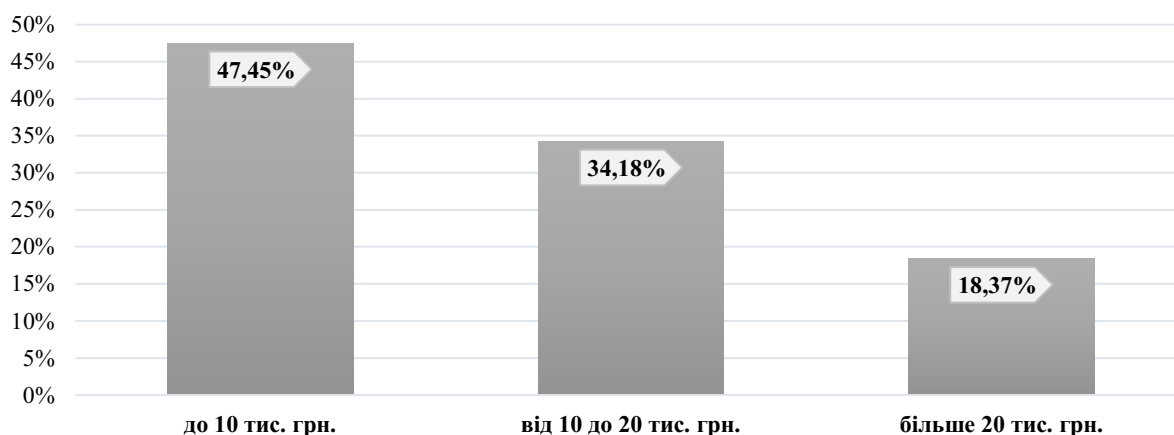


Рис. 2.13. Сума, яку готові витратити опитані на відпочинок для 1 особи

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Зазначимо, що існує зв'язок між сферою діяльності та сумою коштів, яку в середньому готовий витратити клієнт на подорож. Зокрема, наймані працівники готові заплатити за подорож від 10 до 20 тис. грн., студенти, учні та державні службовці надають перевагу дешевшим варіантам і готові витратити на подорож до 10 тис. грн. Така ж тенденція через домогосподарів та домогосподарок, безробітних та пенсіонерів. Проте, підприємці та бізнесмени, готові витратити на подорож за 1 особу більше 20 тис. грн. Такі результати пов'язані з нерівномірністю у розподілі доходів у різних груп населення, що, відповідно, впливає на усі статті витрат, у тому числі подорожі (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Співставлення відповідей щодо сфери діяльності та суми, яку готові витратити споживачі на подорож

Сфера діяльності	Сума на 1 особу		
	До 10 тис. грн.	Від 10 до 20 тис. грн.	Більше 20 тис. грн.
найманий працівник	30	34	11
студент/учень	26	13	8
державний службовець	22	9	3
підприємець/бізнесмен	2	6	14
домогосподар/ домогосподарка	8	4	0
безробітний	2	1	0
пенсіонер	3	0	0
<b>Всього</b>	<b>93</b>	<b>67</b>	<b>36</b>

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Те, яку суму готові в середньому витратити споживачі на подорож, залежить також від її тривалості. 51,02% опитаних подорожують від 3 до 7 днів (в структурі переважають наймані працівники та студенти/учні - 64%), 32,65% відпочивають 1-2 дні (така тривалість подорожі характерна державним службовцям (47,05%), а найменше подорожують більше 14 днів (1,53%).

За частотою здійснення подорожей відповіді поділились таким чином: раз на рік – 31,63%; двічі на рік – 25,51%; декілька разів на рік – 41,33%; не подорожують – 1,53%. 45,16% тих, хто подорожує один раз в рік проводять 3-7 днів на відпочинку, 29,03% відпочивають від 8 до 14 днів та 24,19% - 1-2 дні. Серед опитаних, які відпочивають двічі на рік 62% виділяють від 3 до 7 днів та 28% відпочивають 1-2 дні. Ті, які відпочивають більше двох разів на рік обирають 3-7 днів відпочинку (49,38%) та 1-2 дні (40,74%). Частка респондентів, які відпочивають більше 14 днів, у кожній групі за тривалістю подорожі, становить менше 2 %.

Відповідаючи на питання щодо мети подорожі (рис. 2.14) респондентам було надано можливість обрати декілька варіантів відповіді. В результаті було виявлено, що більшість опитаних подорожують з метою відпочинку чи дозвілля (87,24%), релігійний туризм і паломництво обирають 18,9%, лікування та оздоровлення – 15,8%, службові та ділові поїздки – 13,2%. Найменш популярними є шопінг-тури, навчання та інші види поїздок.

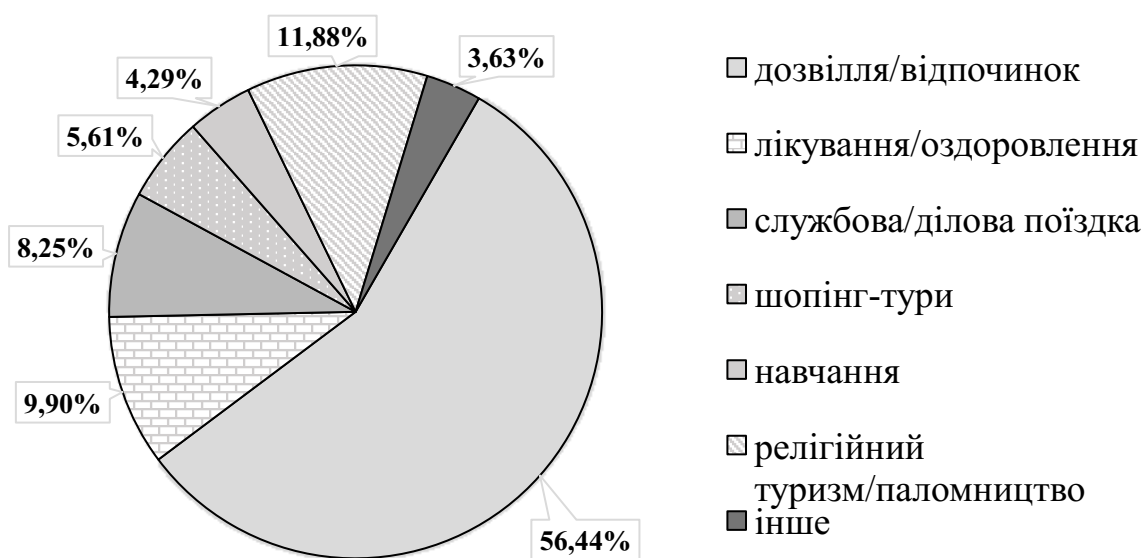


Рис. 2.14. Розподіл респондентів за метою поїздки

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Варто зазначити, що серед опитаних, які обирали відповідь «навчання» 23,08% - особи віком від 28 до 43 років, які зазначають, що поїздки здійснювали як професійне навчання, стажування чи підвищення кваліфікації. Щодо «іншої» мети подорожі опитані виділяють відвідування родичів/друзів/знайомих, які проживають закордоном. Розглянемо більш детально структуру опитаних за віком та метою подорожування (рис. 2.15).

У структурі опитаних за метою подорожі та віковою категорією можна простежити наступне: представники покоління зумерів переважно подорожують з метою навчання (76,92%), шопінгу (64,71%) та для відпочинку/дозвілля (41,52%). Покоління Y (міленіали) частіше подорожують у робочих цілях (48%), для паломництва чи релігійного туризму (41,67%) та лікування і оздоровлення (36,67%). Популярною метою подорожей серед представників покоління X є релігійний туризм чи паломництво – 44,44%; лікування і оздоровлення – 36,67% та інше (зокрема, відвідування родичів закордоном) – 36,36%. Бебі-бумери здійснюють поїздки у шопінг-тури (5,88%) та релігійний туризм чи паломництво (5,56%).

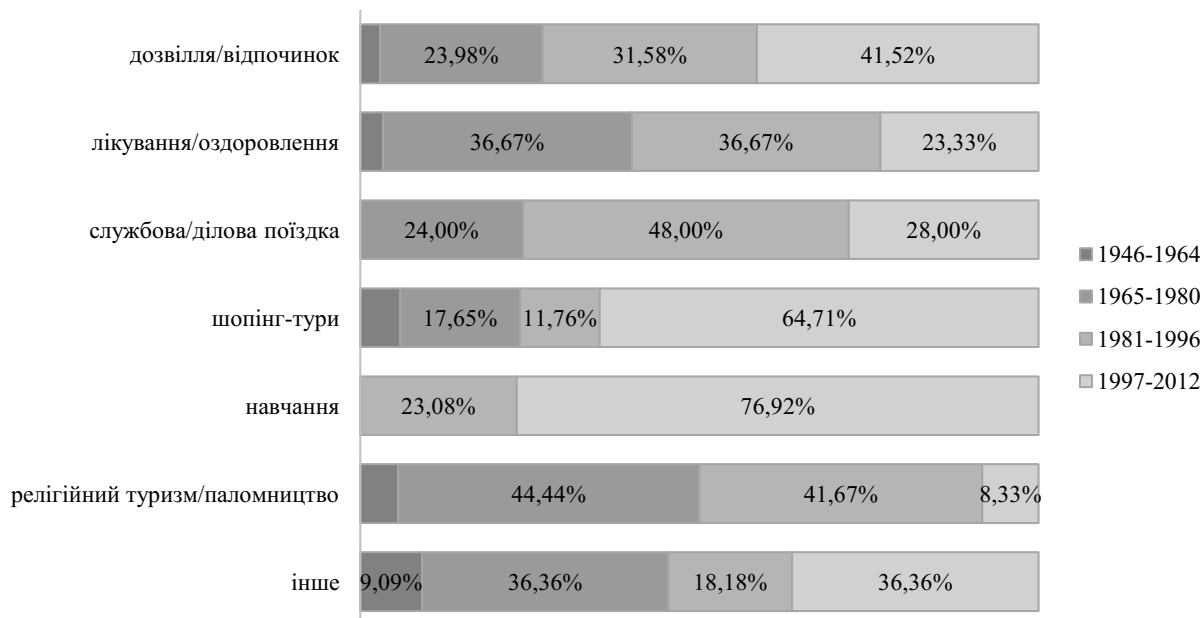


Рис. 2.15. Структура опитаних за метою поїздки та віком

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Важливим елементом подорожі є вибір трансферу, тому респондентам було поставлено питання щодо виду транспорту, якому вони надають перевагу при



подорожуванні. Більшість опитаних (36,73%) подорожують власним авто, 25% використовують змішаний тип, тобто залізничний транспорт і авіасполучення або автобусний та залізничний і т.д. Авіасполученню надають перевагу 14,29%, залізничному – 13,27% та автобусному – 10,71%. Варто зазначити, що низька частка користувачів авіасполучення зумовлена закриттям аеропортів в Україні через воєнний стан. Залізничне сполучення має свої переваги, зокрема у ціні, проте не користується широкою популярністю через відсутність необхідних сполучень, а також часті затримки, що в подальшому може призвести до запізнь на інші сполучення і втрату коштів. Автобусний транспорт є найменш популярним через незручність подорожування. Проте його перевагою є пряме сполучення між необхідними точками та можливість транспортування великогабаритного багажу.

Планування подорожі розпочинається з пошуку інформації про місце відпочинку. Найпопулярнішими джерелами інформації, на думку опитаних, є поради друзів/знайомих/родичів, які проживають в Україні (30,89%), соцмережі Instagram, TikTok, Facebook (26,33%) та сайти туристичних компаній (15,44%). Джерела інформації, якими користуються опитані під час планування подорожей наведено на рис. 2.16.



Рис. 2.16. Джерела інформації, які використовуються під час планування подорожей

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

На противагу найпопулярнішим джерелам інформації, респондентам було поставлено питання щодо найбільш надійних джерел інформації при плануванні ними подорожей. Отримано наступні відповіді: 36,73% довіряють порадам друзів/родичів/знайомих, 33,67% - планують подорожі на власний розсуд, не опираючись на думку отриману ззовні, 18,37% використовують інформацію з Інтернет-ресурсів. 9,18% опитаних відвідують ті місця, у яких вже були раніше, та найменший рівень довіри – 2,04% - до реклами розміщеної в Інтернеті, на телебаченні чи по радіо.

51,53% опитаних організують свої подорожі самостійно, 24,49% - приєднуються до рідних/знайомих/близьких, а 23,98% звертаються до туроператорів та турагентів. Частка тих, які користуються послугами суб'єктів туристичної діяльності досить низька. Тому респондентам були поставлені питання для з'ясування причин по яких вони обирають самостійне планування подорожей та чому відмовляються від послуг туроператорів та турагентів. У результаті опитування з'ясовано, що основною причиною організування подорожей самостійно є гнучкість при організації відпочинку, адже не потрібно підлаштовуватись під певні умови (64,57%), 31,39% опитаних вбачають у такій формі організування подорожей економічну вигоду, адже можуть обирати для себе дешевші варіанти. Лише 4,04% опитаних не довіряють туристичним операторам та агентам, через що надають перевагу організувати подорожі самостійно (рис. 2.17).

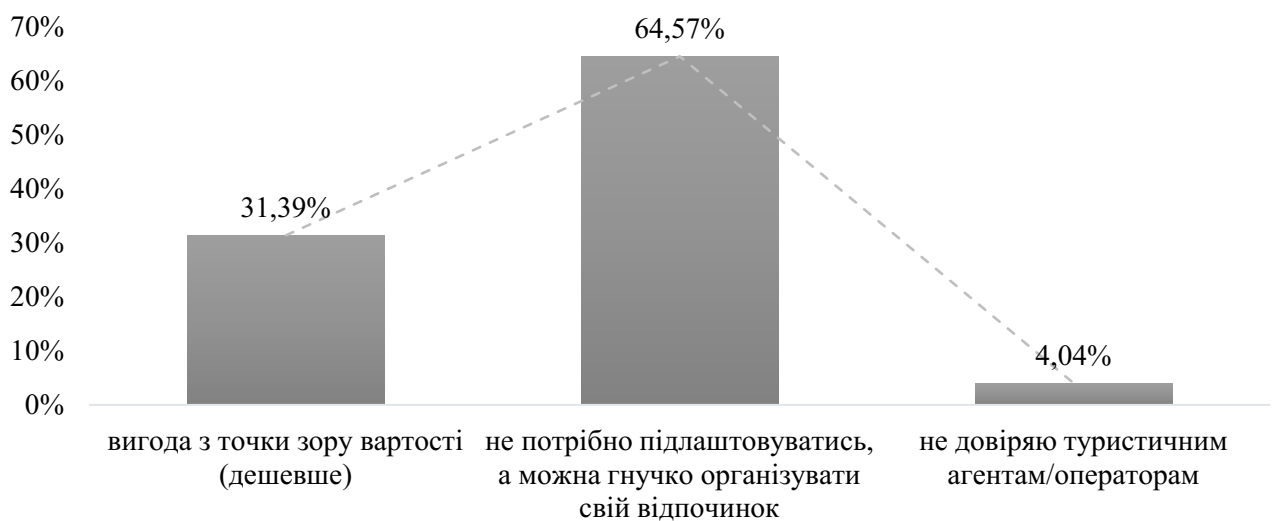


Рис. 2.17. Причини організування подорожей самостійно

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Серед причин, чому варто обирати послуги туроператора та турагента (рис. 2.18), 27,22% респондентів обрали зручність в організуванні подорожі, 23,1% перевагою користування послугами суб'єктів туристичної діяльності вважають те, що відповідальність за поїздку несе туроператор/турагент, тому вони можуть спокійно подорожувати і не переживати за деталі подорожі. 19,94% вбачають у співпраці з турагентами економію часу, 16,77% наявність додаткових послуг, зокрема щодо оформлення віз, страхування, надання інших консультативних послуг, а можливість обирати з декількох альтернативних варіантів подорожі є визначним фактором для 12,97% опитаних.

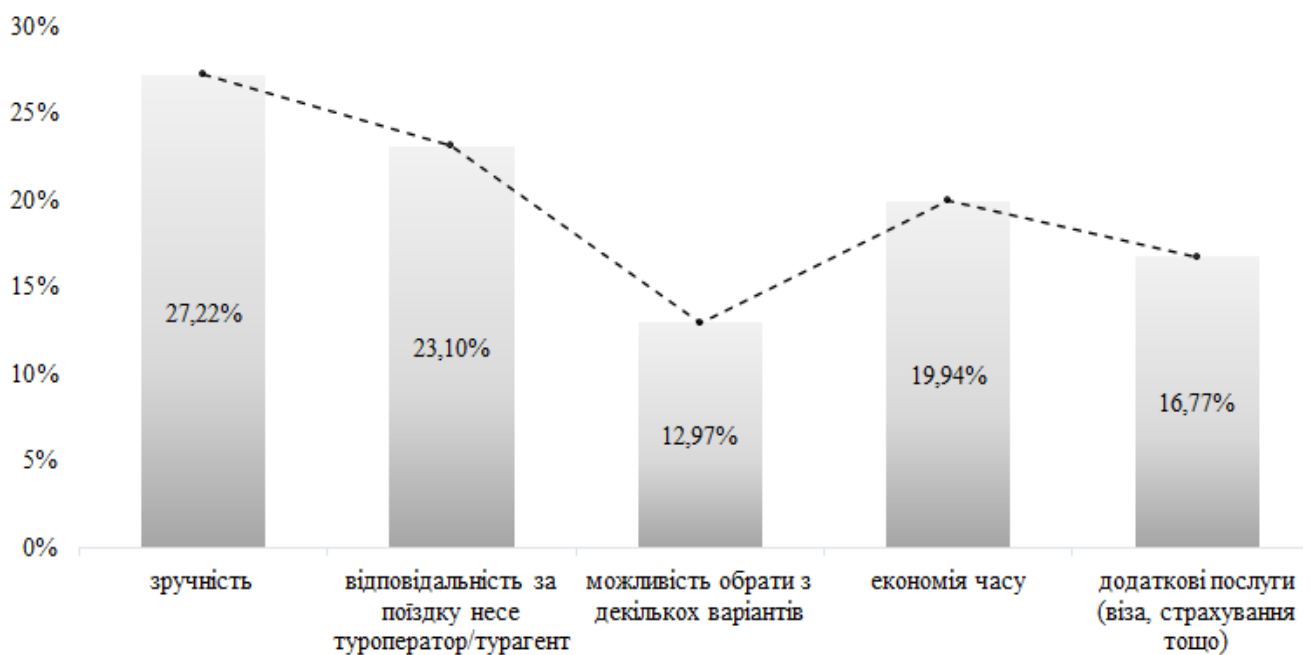


Рис. 2.18. Причини організування подорожей за допомогою туристичних організацій

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Чинники, які впливають на вибір туроператора/турагента є важливим індикатором для визначення напрямів, які слід покращити у його діяльності, для того щоб залучати потенційних клієнтів. Тому опитаним було поставлено запитання які саме чинники є визначальними при виборі туроператора/турагента, та отримано наступні відповіді: репутація підприємства (75,3%); відоме ім'я на ринку (20,5%); рівень обслуговування клієнтів (58,4%); ціни на туристичні продукти (62,6%); безпека

особистих даних (29,5%); можливість вибору продукції онлайн (22,6%); широта асортименту (28,9%); досвід роботи (28,9%); наявність цікавих/унікальних пропозицій (42,1%); наявність додаткових послуг (31,2%); система знижок (33,2%); інше (5,3%).

Найменше на вибір туроператора/турагента впливає його популярність на ринку. У графі «Інше» серед чинників, які впливають на вибір, респонденти зазначали поради друзів та знайомих, серед відповідей також було те, що працівниками таких підприємств є родичі чи знайомі, а найбільш популярною – перехід за рекламним оголошенням на сайт чи сторінку підприємства (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Фактори, які впливають на вибір туроператора/турагента

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Не менш важливим чинником є вибір місця подорожі, на який впливає багато факторів. Зокрема, визначальним фактором при виборі місця відпочинку, на думку опитаних, є вартість туру (24,95%), рівень безпеки у країні та місці відпочинку (24,02%) та імідж місця відпочинку (17,07%). Найменш вагомим фактором впливу на вибір місця відпочинку є необхідність візи.

Серед чинників, які мають вплив на вибір споживача обирати послуги туроператора/турагента чи ні, виокремимо складові туристичного продукту та туристичне обслуговування. До основних складових туристичного продукту відносяться розміщення (проживання), харчування, трансфер (транспортування),

екскурсійне обслуговування та страхування. Опитані оцінювали кожен із зазначених складових за рівнем важливості, які вони для них мають (1 – найменш важливо, 5 – дуже важливо). Для формування узагальнених результатів за даним питанням було використано середнє значення та медіану, завдяки яким можна оцінити реальне ставлення опитаних до поставленого питання.

Отримані результати інтерпретують за близькістю отриманих величин (медіани та середнього значення). Близькість цих значень свідчить про те, що ставлення респондентів рівномірно розподілене, а якщо між показниками простежується значне відхилення – то у вибірковій сукупності відрізняються погляди щодо даного запитання. Отримані результати наведено на рис. 2.20.

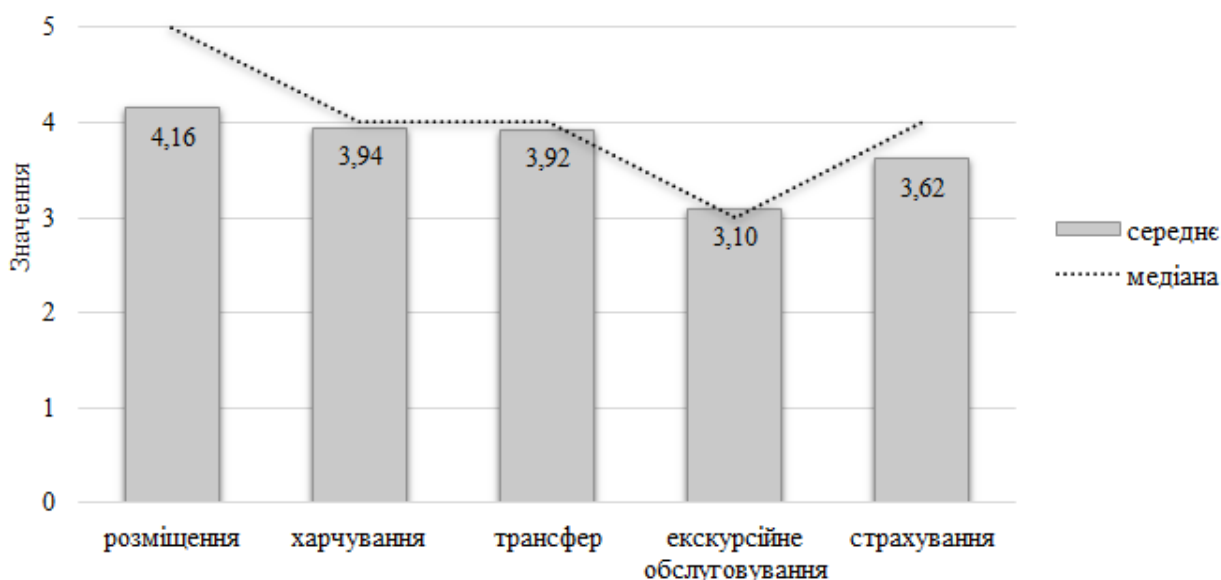


Рис. 2.20. Розподіл відповідей респондентів щодо важливості складових туристичного продукту

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Згідно з поставленим питанням, щодо оцінювання складових туристичного продукту, які мають важливе значення при їх купівлі, отримано результати, які наближені один до одного, що свідчить про узгодженість думок респондентів. Найбільш важливим при виборі туристичного продукту (отримали найбільшу оцінку 5 балів) є розміщення (52,55%), трансфер (39,8%) та харчування (38,78%). Найменш важливою складовою туристичного продукту виявилось екскурсійне обслуговування, оскільки 29,08% опитаних оцінили його у 3 бали.

Для оцінювання важливості критерії туристичного обслуговування відібрано 7 складових, зокрема рівень клієнтської підтримки, відповідність ціни туристичного продукту його якості, надання актуальної інформації про місце відпочинку, наявність знижок, оформлення картки постійного клієнта, онлайн-підтримка на сайті підприємства та система зворотного зв'язку з клієнтами. Порівняння оцінок за запропонованими критеріями наведено на рис. 2.21.

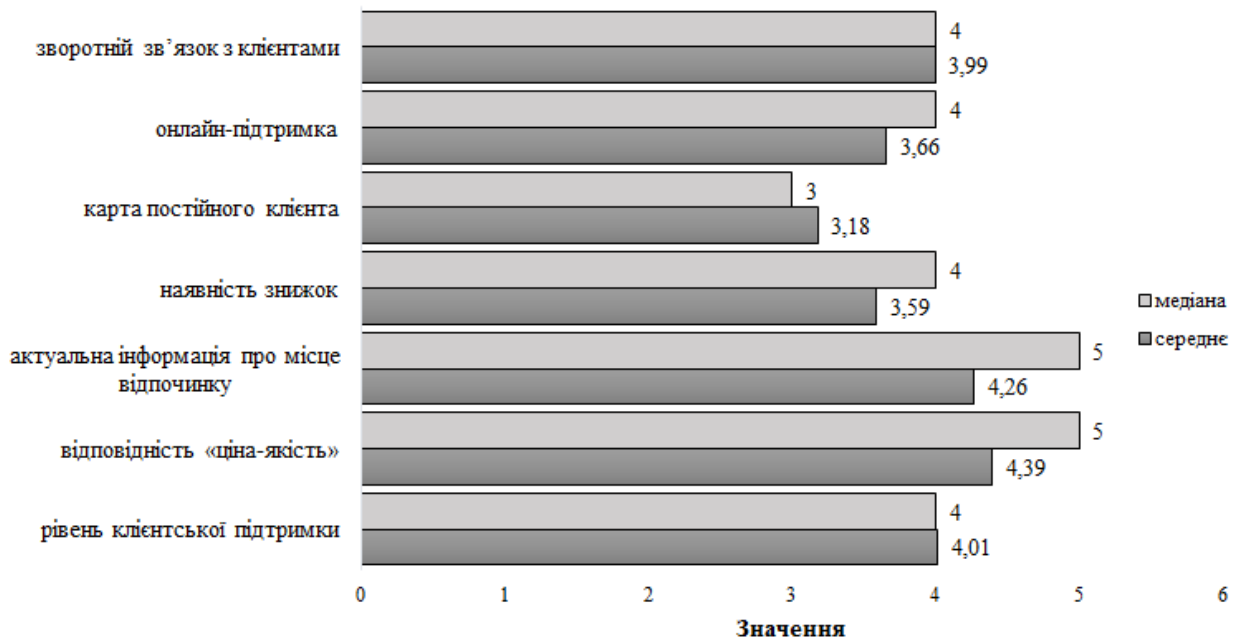


Рис. 2.21. Розподіл відповідей респондентів щодо важливості складових туристичного обслуговування

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Серед складових туристичного обслуговування найбільш важливим, на думку опитаних, є критерій відповідності ціни до якості отриманих послуг, які включені у туристичний продукт (65,31% опитаних оцінили у 5 балів даний критерій). На другому місці по важливості є надання туроператором/турагентом актуальної та необхідної інформації про місце відпочинку (57,14% опитаних оцінили найвищим рівнем важливості). Та на третьому місці - наявність зворотного зв'язку з клієнтами (44,39%). Зворотній зв'язок передбачає підтримання контактів із клієнтом після закінчення періоду його відпочинку, для того щоб отримати відгук про отриманий ним досвід, врахувати недоліки для уникнення їх у майбутньому. Найменш важливим

критерієм туристичного обслуговування опитані вважають оформлення карти постійного клієнта, даний критерій отримав найбільше оцінок 3 бали (30,61%).

Найкращим способом отримання інформації про пропозиції турів опитані вважають повідомлення через соціальні мережі (44,9%) і розсилки на e-mail та sms-повідомлення (25%). Консультації у офісі туроператорів/турагентів та дзвінки від менеджерів туристичних підприємств менш популярні і становлять 18,37% та 11,73% відповідно.

Для поглибленого аналізу результатів анкетування та простеження взаємозв'язків між відповідями на питання, було використано біваріантний аналіз або визначення  $\chi$ -критерію Пірсона. Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r$ ) використовується для демонстрації того, чи дві змінні корельовані або пов'язані одна з одною. При використанні коефіцієнта кореляції Пірсона дві змінні, які порівнюються, повинні бути безперервними, а не категоричними. Статистика  $\chi^2$ -квадрат використовується, щоб показати, чи існує зв'язок між двома категоріальними змінними (Schober, та ін., 2018). Матриця значень  $\chi^2$  та  $p$ -значення подано у дод. А.

Згідно з отриманими значеннями виявлено зв'язок між статтю та сумою коштів, яку в середньому готові витратити на подорожі ( $\chi^2 = 6,122$ ;  $p = 0,047$ ). Жінки більше схильні до економії, адже 84,9% опитаних готові заплатити за подорож до 10 тис. грн., на відміну від чоловіків, 26,9% яких згодні витратити від 10 до 20 тис. грн. на відпочинок.

Також простежується значний взаємозв'язок між статтю та видом транспорту, якому надають перевагу при подорожуванні ( $\chi^2 = 11,812$ ;  $p = 0,019$ ). Опитані жінки та чоловіки в більшості надають перевагу автомобільному транспорту при подорожуванні (34,2% та 45,5% відповідно). Проте жінки також надають перевагу подорожам іншими видами транспорту, натомість серед чоловіків очевидним фаворитом є автомобільний транспорт, насамперед власним авто.

Сильний зв'язок простежується між статтю опитаних та способом отримання актуальної інформації про туристичні пропозиції ( $\chi^2 = 13,334$ ;  $p = 0,004$ ). Більше 40% жінок хотіли б отримувати повідомлення про тури через соціальні мережі, ще близько 30% надають перевагу отриманню розсилок на e-mail. Що стосується чоловіків, то

більше 60% опитаних обрали варіант отримування повідомлень через соціальні мережі. Варто зазначити, що відповіді рівномірно розподілились між різними віковими категоріями, що свідчить про можливість застосування реклами в соціальних мережах не лише серед молодого покоління.

Ще одну взаємозалежність виявлено між статтю та способами ознайомлення з турами ( $\chi^2 = 6,479$ ;  $p = 0,039$ ). Серед жінок практично порівну розділились відповіді щодо можливостей самостійного перегляду та обирання варіантів туристичних продуктів онлайн (55,9%) та живого спілкування у офісі туристичних компаній з менеджером, адже можна отримати більш детальну інформацію про запропоновані туристичні продукти (43,4%). Переважна більшість чоловіків хотіли б самостійно обирати туристичні пропозиції в онлайн-режимі.

Тісний зв'язок простежується між віком та сферою діяльності ( $\chi^2 = 204,691$ ;  $p = <0,001$ ) та з ким найчастіше подорожують ( $\chi^2 = 36,899$ ;  $p = <0,001$ ). Представники старшого покоління (бебі-бумерів) найчастіше подорожують з друзями. Покоління X (особи віком від 44 до 59 років) та міленіали (від 28 до 43 років) найчастіше подорожують із сім'єю, а зумери (12-27 років) подорожують або з сім'єю, або з друзями. Подорожі з друзями характерні для учнів старших класів та студентів, які здійснюють 2-3 денні поїздки у Карпати. На це варто звернути увагу туристичним підприємствам, які організують тури Україною, з метою захоплення ще однієї ніші – студентства. Зв'язок між віком та метою подорожі ( $\chi^2 = 27,399$ ;  $p = 0,007$ ) свідчить, що основною метою подорожей серед осіб різних вікових категорій є дозвілля та відпочинок.

Найбільшим фактором впливу, згідно проведеного опитування, є сфера діяльності. Сильні зв'язки простежуються між сумою, яку готові витратити на одну особу ( $\chi^2 = 48,744$ ;  $p = <0,001$ ) та куди здійснюють подорожі ( $\chi^2 = 23,760$ ;  $p = 0,022$ ). Виявлено, що наймані працівники готові в середньому витратити на одну особу від 10 до 20 тис. грн., а приватні підприємці та бізнесмени - більше 20 тис. грн. на подорож для однієї особи. Зауважимо, що представники цих груп переважно здійснюють поїздки закордон. Представники інших груп, зокрема, студенти та учні, домогосподарі та домогосподарки, пенсіонери, безробітні та державні службовці



подорожують в межах України або в межах області у якій проживають і готові витратити на подорож до 10 тис. грн. Як бачимо, середні витрати на подорож сильно залежать від сфери діяльності, насамперед від рівня доходу. Саме тому, туристичним підприємствам варто звернути увагу на нерівномірність у розподілі доходів потенційних клієнтів та пропонувати туристичні продукти для осіб з різними фінансовими можливостями.

За частотою подорожі ( $\chi^2 = 37,607$ ;  $p = 0,004$ ) виявлено такі залежності: наймані працівники здебільшого подорожують більше двох разів на рік (36%) або двічі на рік (33,3%). Студенти та учні подорожують один раз на рік насамперед в період літніх канікул. Що стосується державних службовців, то вони подорожують один раз на рік в межах щорічної основної відпустки, а у разі відряджень та ділових поїздок – кількість подорожей становить більше двох на рік.

Існує залежність між сферою діяльності та видом транспорту, якому надають перевагу при подорожуванні ( $\chi^2 = 47,903$ ;  $p = 0,003$ ). Наймані працівники та студенти і учні обирають автомобільний транспорт або поєднання декількох способів трансферу. Також серед найманих працівників популярне авіасполучення, а серед студентів та учнів – залізничний транспорт. Державні службовці обирають автомобільний чи автобусний тип сполучення. Домогосподарі та домогосподарки обирають автомобільний транспорт через його зручність, оскільки в основному вони подорожують із дітьми.

Між вартістю подорожі та частотою їх здійснення існує сильний зв'язок ( $\chi^2 = 34,391$ ;  $p = <0,001$ ). Серед осіб, які готові витратити на подорож за одну особу до 10 тис. грн. середня тривалість подорожей становить 1-2 дні або 3-7 днів. Ті, хто готові заплатити за подорож від 10 до 20 тис. грн. або більше 20 тис. грн. переважно подорожують від 3 до 7 днів (61,2% та 50% відповідно). Також існує зв'язок між вартістю подорожі та її напрямом ( $\chi^2 = 39,816$ ;  $p = <0,001$ ). Як показують результати опитування, суму до 10 тис. грн. готові виділити на подорож в межах України чи області проживання. Від 10 до 20 тис. грн. та більше 20 тис. грн. на одну особу виділяються на поїздки закордон.

Виявлено залежність між напрямом подорожі та її тривалістю ( $\chi^2 = 67,464$ ;  $p = <0,001$ ) і видом трансферу ( $\chi^2 = 56,037$ ;  $p = <0,001$ ). Тривалість подорожей в межах України в середньому становить 3-7 днів, така ж сама тенденція стосується поїздок закордон. А поїздки в межах області становлять 1-2 днів. Для поїздок в межах України чи області найчастіше використовують автомобільний транспорт, а для подорожей закордон – авіасполучення. Оскільки в умовах воєнного стану, авіасполучення з України неможливе, змішаний тип подорожей є одним з основних шляхів поїздок закордон. Змішаний тип є поєднанням автомобільного, автобусного чи залізничного сполучення з подальшими пересадками на авіарейси.

Також простежується зв'язок між частотою подорожування та середньою тривалістю ( $\chi^2 = 18,939$ ;  $p = 0,026$ ) і з ким ця подорож здійснюється ( $\chi^2 = 24,949$ ;  $p = 0,015$ ). Тривалість подорожі 3-7 днів характерна для 62% тих, хто подорожує двічі на рік; 45,2% тих, хто подорожує раз на рік та 49,4% тих, хто подорожує більше двох разів на рік. Ті, хто подорожує більше двох разів на рік також люблять міні-поїздки на 1-2 дні (40,7%). Раз на рік та двічі на рік поїздки організують із сім'єю, серед подорожей більше двох разів на рік переважають поїздки з друзями (35,8%) та сім'єю (30,9%).

Постійні коливання кон'юнктури на туристичному ринку, зміни споживчих настроїв, нестабільність економічного стану суб'єктів туристичної діяльності та невизначеність зовнішнього середовища зумовлюють погіршення їх становища. Виникає потреба у формуванні процедур оцінювання результативності діяльності суб'єктів туристичної діяльності та визначенні вимог споживачів для стабілізації діяльності цих підприємств.

Ефективність підприємства напряму залежить від задоволеності споживачів товарів/послуг. Саме тому на підприємствах часто проводяться маркетингові дослідження, які представляють систему збору, обробки та аналізу даних про ситуацію на ринку. Метою маркетингових досліджень є зменшення ризиків підприємницької діяльності та прийняття відповідних маркетингових рішень.

Основа діяльності туристичних підприємств, окрім отримання прибутку, це формування продукту, який матиме цінність та буде відповідати запитам споживачів.

Орієнтація лише на отриманні економічних вигод без врахування побажань клієнтів – не принесе успіху, бо клієнт завжди шукає товар/послугу, яка відповідає його запитам та очікуванням.

Ціннісна пропозиція – це сукупність переваг, які туристичний продукт пропонує споживачам. Вони можуть бути матеріальними (комфортне проживання, смачна їжа, цікаві екскурсії тощо) або нематеріальними (задоволення, спогади, нові знання та ін.) (Валінкевич, та ін., 2024). Сьогодні, однією з найважливіших нематеріальних переваг, є відчуття безпеки.

Ціннісна пропозиція туристичного продукту передбачає визначення та опис переваг, які турист отримує від використання туристичного продукту, а також відмінності цього продукту від альтернативних пропозицій на ринку (Ткаченко, 2009). Ціннісна пропозиція — це унікальність. По-перше, вона визначає, чому продукт або послуга мають бути обрані клієнтами, по-друге, вона має виділятися серед конкурентів, вирішувати проблеми клієнтів та виконувати їх бажання (Maradita & Aprirachman, 2024). Основною причиною, чому клієнти надають перевагу конкретному підприємству – це ціннісна пропозиція, яка здатна вирішити проблеми клієнта та задовільнити його потреби (Butler & Szromek, 2019).

Ціннісна пропозиція повинна стосуватися не лише пропонованого продукту, а й туристичного досвіду, до якого відносять обслуговування споживача та зовнішні складові, такі як ризики, які відіграють важливу роль у задоволеності споживачів туристичних послуг.

Розуміння факторів, які впливають на вибір туристичних пропозицій споживачами є визначальним для ефективної діяльності туристичних підприємств та розвитку галузі туризму. Автори (Vidhyalakshmi, 2023) зазначають, що до таких факторів можна віднести стандарти проживання, харчування, різні активності та довкілля. Споживачі повинні розуміти, за що вони платять, щоб очікування клієнта співпадали з реальністю. Позитивний досвід споживача туристичних послуг базується не лише на якостях складових туристичної послуги, але й забезпечується відповідним обслуговуванням. Серед важливих елементів, які необхідно враховувати

при аналізі задоволеності клієнтів є безпека у місці призначення, гігієнічні умови та доступ до інформації про місце призначення.

Важливо виділити дві фази у процесі покупки туристичного продукту. Перед купівлею туру споживач приймає рішення про подорож, саме тоді клієнт визначає як він буде організовувати свою поїздку (самостійно чи звернеться до туристичних операторів чи агентів), після чого обирає місце подорожі. Друга фаза відбувається при виборі туристичного продукту. У цей момент важливим фактором є емоційно-психологічний стан споживача, оскільки він оцінює всі «за» і «проти», на основі чого приймає рішення. Якщо рівень сприйняття ризику конкретним клієнтом у вибране місце подорожі високий – він здійснює пошук іншого варіанту, а вже тоді здійснює купівлю туристичного продукту.

Туристична галузь є чутливою до ризику. Між ризиком та туризмом існує тісний взаємозв'язок, який впливає як на діяльність суб'єктів туристичної діяльності, так і на вибір споживача. Саме тому постає питання визначення чинників, які є важливими та визначальними факторами при виборі туристичних пропозицій споживачами. Негативний вплив факторів зовнішнього середовища на туристичну галузь не є постійним і вимагає активного підходу для розробки стратегій відновлення.

Турист завжди ризикує, адже він купує нематеріальні послуги та враження від поїздки, які є невідчутними. Ризики можуть бути дуже різними: харчове отруєння, втрата документів, стихійні лиха, терористичні акти чи війни. Туристи є найбільш вразливою категорією до таких ризиків, проте слід не забувати про вразливість туристичних підприємств, які значно залежать від зовнішніх умов. Як зазначають Алан Вільямс та Владімір Балаз (Williams & Balaz, 2014), туристичні компанії дуже вразливі до сприйняття туристами ризику, адже вони можуть відкласти заплановану подорож або обрати менш ризикове місце призначення. Окрім ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства (систематичних), вони стикаються з несистемними (зовнішніми ризиками), які неможливо спрогнозувати чи зменшити їх вплив.

Ризик у туристичній діяльності визначається як ймовірність того, що підприємство зазнає збитків, якщо прийняте управлінське рішення не реалізується, а

також якщо при прийнятті цього рішення були допущені прорахунки чи помилки (Школа, та ін., 2007).

Ризики в туризмі можна розглядати як ризики споживачів туристичних послуг і ризики туристичних підприємств. Поняття «ризик» охоплює різні аспекти діяльності та поведінки суб'єктів в умовах невизначеності, за яких можна як досягнути винагороди, так і отримати збитки. У 1960 році Раймондом Бауером була запропонована концепція сприйманого ризику – те, як впливає ризик на купівельну поведінку споживачів. Дослідник вивчав вплив різних чинників на дії споживачів щодо купівлі товару чи відмови від покупки (Ярмола & Чухрай, 2023).

Сприйманий ризик - це те як споживачі реагують на невизначеність та несприятливі наслідки, які можуть виникнути внаслідок купівлі товару чи послуги. Сприйманий ризик є передумовою негативного впливу на процес прийняття рішення споживачем про купівлю. Чим вищий рівень сприйманого ризику – тим менша ймовірність придбання певного товару чи послуги (Pathak & Pathak, 2017). Бауер зазначає, що сприйманий ризик виникає в ситуації, коли споживач не зрозумів інформації про продукт (Бауер, 1960). Продавець повинен розуміти, які потреби у його покупця, на основі чого пропонувати йому відповідні товари чи послуги. Тому важливо надавати повну та достовірну інформацію про товар чи послуги, щоб у споживача було сформоване вірне враження і його очікування співпали з реальністю.

На рівень задоволення туристичною подорожжю впливає багато факторів: рівень обслуговування, трансфер, інформація про поїздку, відповідність готельних номерів заявленим умовам і т.д., а також фактори зовнішнього середовища, такі як природно-кліматичні (землетруси, повені, пилові бурі тощо), безпекові (тероризм, епідемії, хвороби), екологічні, політичні (війни, політична нестабільність), економічні та страхові (втрата або крадіжка документів, високий рівень злочинності) (Ярмола & Чухрай, 2023).

У межах дослідження виокремлено дві групи факторів, які впливають на вибір туристичних пропозицій споживачами. Перша група – внутрішні фактори – це ті, які формуються в середині суб'єкта туристичної діяльності і можуть бути змінені або врегульовані (складові туристичного продукту та складові туристичного

обслуговування). Якщо клієнт незадоволений певними складовими туристичного продукту, то керівництво організації повинно переглянути умови співпраці з постачальниками послуг (щодо проживання, харчування, трансферу, екскурсій), щоб уникнути негативного досвіду в майбутньому. Що стосується туристичного обслуговування – це також у руках підприємства, яке завдяки правильним управлінським рішенням може вирішити ці питання.

Пропонуємо використати в якості базових ознак внутрішніх факторів впливу такі складові:

- складові туристичного продукту (проживання, харчування, трансфер, екскурсійне обслуговування та страхування);
- складові туристичного обслуговування (рівень клієнтської підтримки, відповідність «ціна-якість», актуальна інформація про місце відпочинку, наявність знижок, карта постійного клієнта, онлайн-підтримка, зворотній зв'язок).

Первинні дані для дослідження було зібрано на основі анкетування, яке проводилось на платформі Google Forms. Для проведення дослідження було залучено 196 респондентів. Кожному було поставлено питання щодо рівня впливу різних факторів на вибір туристичної пропозиції. Для оцінювання була запропонована 5-бальна шкала, де 1 – найменш важливий, а 5- дуже важливий вплив. Для інтерпретації отриманих результатів використаємо метод симетричного ранжування кожного варіанту відповіді. Приклади відповідей та шкала критеріїв оцінювання наведена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Переведення відповідей респондентів за шкалою ранжування

Варіанти відповіді	Бальна оцінка	Ранг
Дуже важливо	5	2
Важливо	4	1
Скоріше важливо, ніж неважливо	3	0
Скоріше неважливо, ніж важливо	2	-1
Не важливо	1	-2

Джерело: запропоновано автором

Відтак, якщо вплив певної складової має дуже важливе значення для споживача, то відповідям присвоюється ранг 2, якщо критерій не має ніякого впливу – присвоюється ранг -2. Переведення результатів анкетування у рангові оцінки необхідне для визначення індексу факторів впливу на вибір туристичних пропозицій споживачами. Методика розрахунку полягає у визначенні сумарного значення впливу різних груп факторів на процес прийняття рішення про купівлю туристичного продукту та вибір місця відпочинку потенційними споживачами. Для розрахунку необхідно визначити ваги кожного критерію та присвоїти ранги. Індекс факторів впливу розраховується як сума добутків ваги критеріїв та їх рангових значень розділених на 2 (для переведення отриманого результату до 1).

$$I_{Tp} = \frac{\sum_{i=1}^n w_{Ti} * r_{Ti}}{2}, \quad (2.13)$$

де,  $I_{Tp}$  – індекс впливу складових туристичного продукту на вибір споживачів,

$i$  – номер варіанту відповіді,

$n$  – кількість варіантів відповіді,

$w_i$  – вага окремого критерію туристичного продукту,

$r_i$  – ранг відповідного критерію туристичного продукту.

Індекси впливу складових туристичного обслуговування та туристичних ризиків визначається за аналогічною формулою.

Ваги варіантів відповіді на запитання анкети визначаються за формулою 2.14.

$$w_i = \frac{a_i}{N}, \quad (2.14)$$

де,  $a_i$  – кількість відповідей респондентів,

$N$  – загальна кількість опитаних (обсяг вибірки), осіб.

При цьому, вага усіх критеріїв повинна бути рівною 1.

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (2.15)$$

Запропонований показник показує ступінь впливу кожної групи характеристик туристичного продукту з врахуванням їх вагомості в загальній структурі. Сформований показник є узагальненою формою визначення важливості впливу кожного фактора на вибір туристичних пропозицій споживачами.

Вимірювання індексу факторів впливу одиничних складових вимагає чіткої градації отриманих результатів за шкалою, яка має діапазон від -1 до 1 відповідно до ступеня впливу. Пропонуємо поділити шкалу на 5 рівномірних інтервалів з кроком 0,4. Відповідно, шкала індексу факторів впливу буде інтерпретуватись наступним чином (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Інтерпретація значень показника індексу факторів впливу

Розрахункове значення	Індекс факторів впливу
[-1; -0,6)	Мінімальний
[-0,6; -0,2)	Незначний
[-0,2; 0,2)	Нейтральний
[0,2; 0,6)	Значний
[0,6; 1]	Максимальний

Джерело: розраховано та запропоновано автором

Чим більшим є значення показника індексу факторів впливу, тим більший вплив цей фактор має на задоволеність споживачів туристичних продуктів/послуг. Для розуміння як впливають окремі складові і який вплив вони маю разом, проведемо розрахунки одиничних індексів по кожному фактору за даними, отриманими в результаті анкетного опитування споживачів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

## Розрахунок індексів впливу складових туристичного продукту

<b>Оцінка</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Ранги</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
Проживання	Кількість	103	38	41	11	3
	Вага	0,526	0,194	0,209	0,056	0,015
	<b>Індекс</b>	0,579				
Харчування	Кількість	76	54	47	17	2
	Вага	0,388	0,276	0,240	0,087	0,010
	<b>Індекс</b>	0,472				
Трансфер	Кількість	78	55	40	16	7
	Вага	0,398	0,281	0,204	0,082	0,036
	<b>Індекс</b>	0,462				
Екскурсійне обслуговування	Кількість	36	40	57	33	32
	Вага	0,184	0,204	0,291	0,168	0,163
	<b>Індекс</b>	0,038				
Страховання	Кількість	68	39	52	21	16
	Вага	0,347	0,199	0,265	0,107	0,082
	<b>Індекс</b>	0,311				

Джерело: розраховано за результатами анкетування



Можна побачити, що серед складових туристичного продукту найбільший вплив на вибір туристичних пропозицій споживачами має розміщення (проживання) – значення індексу становить 0,579. Наступними по важливості ідуть харчування (0,472) та трансфер (0,462). Зазначені фактори мають значний вплив на вибір туристичних пропозицій споживачами. Наявність страхування у туристичному пакеті має також значний вплив. А найменш важливим фактором виявилось екскурсійне обслуговування, значення індексу якого становить 0,038, тобто вплив нейтральний. Представимо результати оцінювання на рис. 2.23.

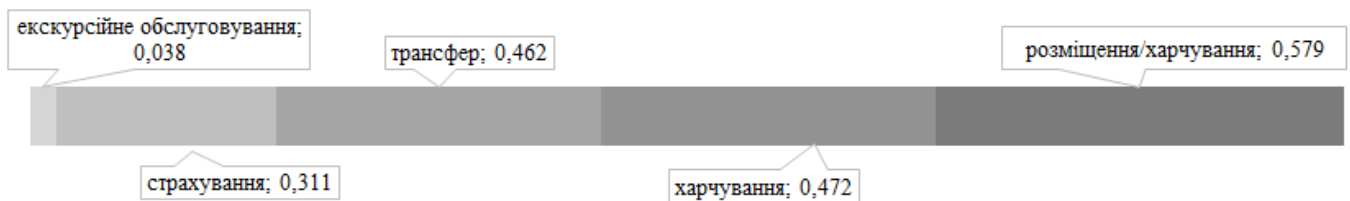


Рис. 2.23. Шкала результатів індексу впливу складових туристичного продукту

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків

Проведемо розрахунок індексів факторів впливу складових туристичного обслуговування на вибір споживачів (табл. 2.18). За складовими туристичного обслуговування для споживачів найважливіше, щоб ціна відповідала якості отриманих послуг (при значенні 0,699 індекс впливу значний) та було надано актуальну інформацію про місце відпочинку (0,628 – вплив значний). Істотний вплив мають такі складові, як рівень клієнтської підтримки (0,505) та зворотній зв'язок з клієнтами (0,497). Онлайн-підтримка та наявність знижок відзначені як фактори помірної впливу, із значеннями 0,324 та 0,298 відповідно. Мінімальний вплив на споживачів має фактор наявності карти постійного клієнта із значенням індексу 0,089 (рис. 2.24).

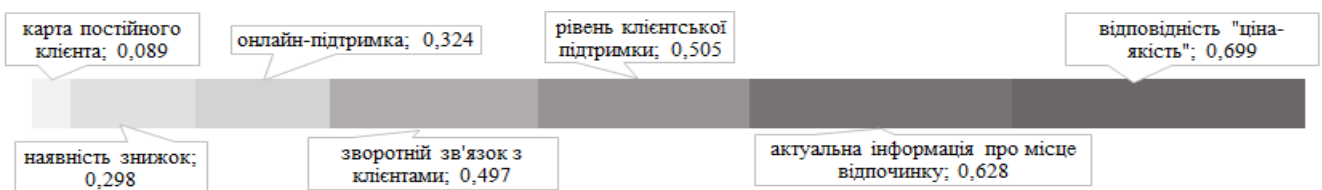


Рис. 2.24. Шкала результатів індексу впливу складових туристичного обслуговування

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків

## Розрахунок індексів впливу складових туристичного обслуговування

Оцінка		5	4	3	2	1
Ранги		2	1	0	-1	-2
Рівень клієнтської підтримки	Кількість	82	58	38	14	5
	Вага	0,418	0,296	0,194	0,071	0,026
	Індекс	0,505				
Відповідність "ціна-якість"	Кількість	129	26	33	6	2
	Вага	0,658	0,133	0,168	0,031	0,010
	Індекс	0,699				
Актуальна інформація про місце відпочинку	Кількість	112	40	28	14	2
	Вага	0,571	0,204	0,143	0,071	0,010
	Індекс	0,628				
Наявність знижок	Кількість	62	47	51	18	18
	Вага	0,316	0,240	0,260	0,092	0,092
	Індекс	0,298				
Карта постійного клієнта	Кількість	42	37	60	28	29
	Вага	0,214	0,189	0,306	0,143	0,148
	Індекс	0,089				
Онлайн-підтримка	Кількість	71	43	42	22	18
	Вага	0,362	0,219	0,214	0,112	0,092
	Індекс	0,324				
Зворотній зв'язок з клієнтами	Кількість	87	47	40	18	4
	Вага	0,444	0,240	0,204	0,092	0,020
	Індекс	0,497				

Джерело: розраховано за результатами анкетування

Проведемо розрахунок індексів факторів впливу складових туристичних ризиків на вибір споживачів (табл. 2.19). Провівши розрахунки індексів впливу туристичних ризиків на вибір туристичних пропозицій споживачами можна зробити висновок, що найвагомим ризиком є війна у місці відпочинку або можливість її початку (індекс впливу максимальний – 0,801). На другому місці по впливу високий рівень тероризму (0,740), далі ідуть стихійні лиха (0,640) та побоювання щодо отримання доступу до особистих даних сторонніми (через системи бронювань тощо; значення індексу 0,643). Значний вплив на споживачів має проведення мітингів і страйків у місці призначення (0,459) та боязнь втрати документів (0,554). Значний вплив також мають забрудненість повітря та економічна ситуація в країні проживання, із значеннями 0,334 та 0,372 відповідно (рис. 2.25).

Розрахунок індексів впливу складових туристичних ризиків на споживачів туристичних продуктів

Відповіді		5	4	3	2	1
Ранги		2	1	0	-1	-2
Пандемії/хвороби	Кількість	99	38	41	10	7
	Вага	0,505	0,194	0,209	0,051	0,036
	Індекс	0,541				
Забрудненість повітря	Кількість	70	37	56	20	13
	Вага	0,357	0,189	0,286	0,102	0,066
	Індекс	0,334				
Війни	Кількість	147	25	20	3	1
	Вага	0,750	0,128	0,102	0,015	0,005
	Індекс	0,801				
Мітинги/страйки	Кількість	90	38	41	18	10
	Вага	0,459	0,194	0,209	0,092	0,051
	Індекс	0,459				
Стихійні лиха	Кількість	118	30	35	11	2
	Вага	0,602	0,153	0,179	0,056	0,010
	Індекс	0,640				
Високий рівень тероризму	Кількість	142	20	22	10	2
	Вага	0,724	0,102	0,112	0,051	0,010
	Індекс	0,740				
Втрата/крадіжка документів	Кількість	103	38	33	17	5
	Вага	0,526	0,194	0,168	0,087	0,026
	Індекс	0,554				
Отримання доступу до особистих даних сторонніми	Кількість	121	31	29	9	6
	Вага	0,617	0,158	0,148	0,046	0,031
	Індекс	0,643				
Економічна ситуація в Україні	Кількість	75	39	52	17	13
	Вага	0,383	0,199	0,265	0,087	0,066
	Індекс	0,372				

Джерело: розраховано за результатами анкетування

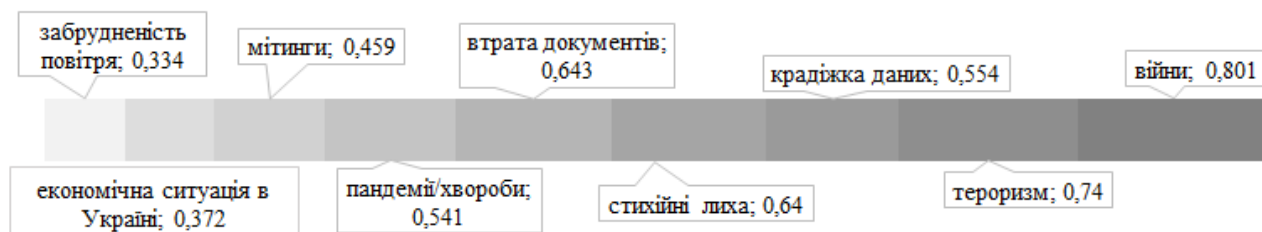


Рис. 2.25. Схематичне представлення результатів індексу впливу складових туристичного обслуговування

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків

Отримані в результаті розрахунків дані одиничних індексів, не дають можливості оцінити важливість та вагомість кожної групи у сукупності та вплив факторів загалом. Тому ми пропонуємо комплексну оцінку впливу окремих груп складових туристичного продукту на вибір туристичних пропозицій споживачами на основі методу багатомірного аналізу.

Розрахунок одиничних індексів показав, що кожен із них має вплив на вибір туристичних пропозицій споживачами. Проте це не дає точного бачення. Для того, щоб визначити сукупний вплив по групах, на основі методу попарних порівнянь виконаємо розрахунки коефіцієнтів вагомості окремих факторів для формування узагальненого індексу.

Для визначення вагомості факторів необхідно встановити переваги одного показника перед іншим. Згідно з методом попарних порівнянь будується матриця, в якій порівнюються попарно окремі показники. Система попарних порівнянь приводить до результату, який може бути представлений у вигляді зворотно симетричної матриці. Елементи матриці  $a$  є інтенсивністю прояву показника  $i$  відносно показника  $j$ , які оцінюються за шкалою інтенсивності від 1 до 9. Шкала відносної важливості (шкала Сааті) наведена у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

## Шкала Сааті для попарних порівнянь

Стандартні значення	Ступінь переваги одного фактора над іншим	Оберненні значення
1	Однакова важливість	1
3	Помірна перевага   погіршення	1/3
5	Помітна перевага   погіршення	1/5
7	Значна перевага   погіршення	1/7
9	Дуже сильна перевага   погіршення	1/9
2,4,6,8	Проміжне рішення	1/2, 1/4, 1/6, 1/8

Джерело: побудовано автором на основі (Панкратова & Недашківська, 2010)

Відповідно до шкали оцінювання Сааті (Панкратова & Недашківська, 2010) проведено попарні порівняння індексів складових туристичного продукту, туристичного обслуговування та туристичних ризиків, для визначення коефіцієнтів вагомості кожного фактора (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

## Попарні порівняння індексів складових туристичного продукту

Фактор	Оцінка показників					Вектор пріоритетів $V_{Трi}$
	1	2	3	4	5	
1. Розміщення (проживання)	1	2	2	9	3	0,380
2. Харчування	1/2	1	1	8	3	0,243
3. Трансфер	1/2	1	1	7	3	0,236
4. Екскурсійне обслуговування	1/9	1/8	1/9	1	1/5	0,032
5. Страхування	1/3	1/3	1/3	5	1	0,110
Сума по стовпцю	2,44	4,46	4,48	30,00	10,20	1,00

Джерело: розраховано автором

На основі проведених розрахунків коефіцієнтів важливості кожної складової, проведемо розрахунок показника загального впливу складових туристичного продукту на вибір споживачів за формулою:

$$I_{G_{Тр}} = \sum_{j=1}^m I_{Трj} * V_{Трj}, \quad (2.16)$$

де,  $m$  – кількість складових у групі (субгрупі);

$j$  – одинична складова показника у групі;

$I_{G_{Тр}}$  – загальний індекс впливу складових туристичного продукту;

$I_{Трj}$  – індекс впливу  $j$ -ї складової туристичного продукту;

$V_{Трj}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ї складової туристичного продукту.

$$I_{G_{Тр}} = 0,579 * 0,38 + 0,472 * 0,243 + 0,462 * 0,236 + 0,038 * 0,032 + 0,311 * 0,11 = 0,479$$

Значення групового індексу впливу складових туристичного продукту становить 0,479. Здійснимо попарні порівняння складових туристичного обслуговування для визначення коефіцієнтів вагомості кожного фактора (табл. 2.22).

## Попарні порівняння індексів складових туристичного продукту

Фактор	Оцінка показників							Вектор пріоритетів $V_{Tsj}$
	1	2	3	4	5	6	7	
Рівень клієнтської підтримки	1	1/3	1/3	5	9	5	2	0,174
Відповідність "ціна-якість"	3	1	3	7	9	7	3	0,362
Актуальна інформація про місце відпочинку	3	1/3	1	5	9	3	2	0,213
Наявність знижок	1/5	1/7	1/5	1	5	1/2	1/3	0,048
Карта постійного клієнта	1/9	1/9	1/9	1/5	1	1/5	1/7	0,020
Онлайн-підтримка	1/5	1/7	1/3	2	5	1	1/3	0,062
Зворотній зв'язок з клієнтами	1/2	1/3	1/2	3	7	3	1	0,120
Сума по стовпцю	8,01	2,397	5,478	23,20	45,00	19,70	8,810	1

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунок показника загального впливу складових туристичного обслуговування на вибір споживачів за формулою:

$$I_{G_{Ts}} = \sum_{j=1}^m I_{Tsj} * V_{Tsj}, \quad (2.17)$$

де  $I_{G_{Ts}}$  – загальний індекс впливу складових туристичного обслуговування;

$I_{Tsj}$  – індекс впливу  $j$ -ї складової туристичного обслуговування;

$V_{Tsj}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ї складової туристичного обслуговування.

$$I_{G_{Ts}} = 0,505*0,174+0,699*0,362+0,628*0,213+0,298*0,048+0,089*0,02+$$

$$0,323*0,062+0,497*0,120 = 0,571$$

Значення групового індексу впливу складових туристичного обслуговування становить 0,571. Проведемо попарні порівняння складових туристичних ризиків (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

## Попарні порівняння індексів туристичних ризиків

Фактор	Оцінка показників									Вектор пріоритетів $V_{Trj}$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Пандемії/ хвороби	1	3	1/3	2	1/2	1/3	1/2	1/3	3	0,069
Забруднен. повітря	1/3	1	1/9	1/3	1/5	1/8	1/3	1/5	1/2	0,023
Війни	3	9	1	5	3	2	5	3	9	0,293
Мітинги/ страйки	1/2	3	1/5	1	1/3	1/4	1/2	1/3	2	0,049
Стихійні лиха	2	5	1/3	3	1	1/2	2	0	5	0,121
Високий рівень тероризму	3	8	1/2	4	2	1	3	2	5	0,186
Втрата документів	2	3	1/5	2	1/2	1/3	1	1/2	3	0,085
Отримання доступу до даних сторонніми	3	5	1/3	3	3	1/2	2	1	5	0,132
Економічна ситуація в Україні	1/3	2	1/9	1/2	1/5	1/5	1/3	1/5	1	0,030
Сума по стовпцю	15,17	39,0	3,12	20,83	10,73	5,24	14,67	7,90	33,5	1,000

Джерело: розраховано автором

Проведемо розрахунок показника загального впливу туристичних ризиків на вибір споживачів за формулою:

$$I_{GTr} = \sum_{j=1}^m I_{Trj} * V_{Trj}, \quad (2.18)$$

де,  $I_{GTr}$  – індекс впливу туристичних ризиків;

$I_{Trj}$  – індекс впливу  $j$ -ї складової туристичних ризиків;

$V_{Trj}$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ї складової туристичних ризиків.

$$I_{G_{TR}} = 0,541*0,072+0,334*0,026+0,801*0,283+0,459*0,042+0,640*0,141+0,740*0,212+0,554*0,071+0,643*0,127+0,372*0,026 = 0,660$$

Значення групового індексу впливу туристичних ризиків становить 0,660. У табл. 2.24 наведено узагальнену характеристику групових індексів.

Таблиця 2.24

Загальні індекси факторів впливу на вибір туристичних пропозицій споживачами

Індекси впливу	Значення
Індекс складових туристичного продукту	$I_{G_{Tp}} = 0,479$
Індекс складових туристичного обслуговування	$I_{G_{Ts}} = 0,571$
Індекс туристичних ризиків	$I_{G_{TR}} = 0,660$

Джерело: побудовано за результатами розрахунків

Провівши дослідження впливу факторів на вибір туристичних пропозицій споживачами можна зробити висновок, що їх вплив є значним. Це вимагає від туристичних операторів та агентів гнучкості у прийнятті рішень, формування своїх продуктів на основі вподобань клієнтів для максимального задоволення їх потреб та надання послуг з відповідним рівнем обслуговування.

Проведене анкетування споживачів туристичних продуктів дозволило ідентифікувати ключові фактори, що впливають на вибір туристичних продуктів. До основних чинників належать якість обслуговування, доступність інформації про послуги, цінова політика, рівень безпеки та ризики, пов'язані з подорожами. Розуміння цих факторів є надзвичайно важливим для реінжинірингу бізнес-процесів на туристичних підприємствах, оскільки дозволяє сфокусувати увагу на поліпшенні тих аспектів, що мають найбільший вплив на споживачів.

## Висновки до розділу 2

Зміни в туристичній галузі України за останні кілька років виявилися суттєвими і багато в чому зумовлені зовнішніми факторами. Починаючи з пандемії COVID-19,



галузь зазнала значного скорочення кількості споживачів, чимало туристичних підприємств змушені були припинити свою діяльність через зниження попиту, закриття кордонів і обмеження на подорожі. Після цього, в умовах поступового відновлення з 2021 до 2022 року, спостерігалось незначне покращення, яке дозволило деяким підприємствам адаптуватися до нових умов і відновити діяльність. Однак повномасштабне вторгнення в Україну призвело до різкого зменшення туристичної активності, закриття багатьох туристичних підприємств, оскільки безпекові ризики, обмеження на пересування, закриття аеропортів та загальний економічний спад знову негативно вплинули на галузь. Таким чином, туристична індустрія України переживає складні часи, що вимагає гнучкості та адаптації для відновлення в майбутньому.

Аналіз споживачів туристичних продуктів виявив, що при виборі туристичних продуктів та послуг основними факторами, які впливають на їх рішення, є якість обслуговування, безпека, ціна, доступність інформації про продукти та репутація суб'єкта туристичної діяльності. Споживачі все більше орієнтуються на безпеку та надійність пропозицій, особливо в умовах постпандемічного відновлення та зростання глобальних ризиків. Врахування цих факторів є важливим для туристичних підприємств, які прагнуть адаптувати свої стратегії та пропозиції до змінюваних потреб споживачів, забезпечуючи привабливі та конкурентоспроможні продукти на ринку. Це дозволить не лише задовольнити очікування споживачів, але й підвищити рівень їхньої лояльності, допоможе удосконалити діяльність підприємства та знайти шляхи покращення бізнес-процесів обслуговування клієнтів.

Фінансова стійкість та конкурентоспроможність є ключовими факторами, які визначають необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Аналіз фінансової стійкості дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його здатність покривати зобов'язання та адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

Конкурентоспроможність, в свою чергу, визначається здатністю підприємства пропонувати продукцію та послуги, які відповідають потребам і очікуванням споживачів, при цьому зберігаючи оптимальний рівень витрат. В умовах зростаючої

конкуренції на туристичному ринку підприємства повинні адаптувати свої стратегії, впроваджуючи інновації та покращуючи обслуговування клієнтів. Важливим є врахування впливу інфляції на обсяги реалізованої продукції (при розрахунку частки ринку). Тому, щоб отримати точну картину ринкової частки підприємства, важливо проводити аналіз з урахуванням реальних цін та витрат, а не лише номінальних значень. Загалом, врахування інфляції при розрахунку частки ринку є необхідним для формування адекватних бізнес-стратегій, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання підприємств у змінних економічних умовах.

На основі оцінювання фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства пропонується методика визначення типу реінжинірингу, який є необхідним для підвищення ефективності його діяльності. Це може включати оптимізацію бізнес-процесів, вдосконалення управлінських структур, інвестування в нові технології або покращення маркетингових стратегій. Реінжиніринг, орієнтований на підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності, забезпечить підприємству можливість адаптуватися до ринкових змін, зберігати свою позицію на ринку та досягати стійкого зростання.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях (Кулиняк І. Я., Жигало І. І. та Ярмола К. М., 2020; Кулиняк І. Я., Карий О. І. та Ярмола К. М., 2021; Кулиняк І. Я., Жигало І. І. та Ярмола К. М., 2021; Ярмола, К., 2022а; Ярмола, К.М. та Гвоздь, М.Я., 2023; Ярмола, К.М. та Чухрай Н.І., 2023; Ярмола, К.М., 2022b; Ярмола, К.М., 2023а; Ярмола, К.М., 2023d).

### РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЩОДО РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 3.1. Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності в умовах діджиталізації

Діджиталізація є одним з ключових факторів розвитку туристичних підприємств, зокрема туроператорів та турагентів, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на ринку. Особливо чітко це простежується в умовах змін, які спричинені пандемією COVID-19. Використання штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальностей дозволяє не тільки автоматизувати процеси, але й значно покращувати досвід клієнтів, роблячи подорожі більш персоналізованими та доступними. Застосування цифрових технологій відкриває нові можливості для розширення ринку, скорочення часу виконання процесів та обслуговування, сприяють підвищенню довіри споживачів через зручність та прозорість.

Стрімкий розвиток технологій та зміни на світовому ринку призвели до появи нового тренду – цифрової трансформації. Як зазначає Тапскотт, можливості цифрової економіки можуть сприяти створенню нових бізнес-моделей, а також бути використані для реструктуризації існуючих бізнес-процесів і моделей (Tapscott, 1997). Цифрова трансформація стосується зміни існуючих бізнес-моделей, а також створення нових шляхом впровадження та використання цифрових технологій у процесі (Bach, Spremic & Vugec, 2017).

Цифровізація все частіше використовується організаціями для створення та надання цінності споживачам (Amit & Nan, 2017). Створення цінності передбачає створення продуктів або послуг і ціннісних пропозицій (тобто унікальних характеристик), які їх супроводжують (Lepak, Smith & Taylor, 2007).

Метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявного ресурсного потенціалу для підвищення ефективності господарської діяльності. Очікуваним результатом є істотне зростання прибутку завдяки оптимізації витрат робочого часу

та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів (Ткачук, Обіход & Зіміна, 2020).

Цифровізація змінює те, як люди живуть, працюють і подорожують. Вона відкриває нові можливості для туристичного бізнесу конкурувати на глобальних ринках. Діджиталізація – це використання цифрових технологій і даних, а також взаємозв'язки, які призводять до появи нових видів діяльності або змін в існуючих (OECD, 2020).

Поняття «діджиталізації» часто прирівнюють до діджитизації (оцифрування) та цифрової трансформації, проте ці поняття є різними. Оцифрування (діджитизація) – це процес технічного перетворення, в якому аналогові дані перетворюються в цифрові. Діджитизація є основою цифровізації (діджиталізації). Цифровізація – це використання цифрових можливостей, а цифрова трансформація – системна реструктуризація економіки, інститутів і суспільства, яка дозволяє вносити зміни, які відбуваються на цілих рівнях (Unruh & Krion, 2017). Цифровізація дає можливість створювати радикально нові продукти, послуги та створює можливості для поєднання різних технологічних тенденцій, таких як хмарні технології, штучний інтелект, великі дані тощо (Rachinger, et al., 2018). Рівні цифрових технологій наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структуризація рівнів цифрових технологій

Джерело: побудовано автором на основі (Unruh & Krion, 2017)

Сьогодні цифровізація є важливим фактором стимулювання інновацій і зростання конкурентоспроможності в індустрії туризму і подорожей. Для одних туристичних підприємств цифровізація орієнтована на розширення аналітичних

даних, тоді як для інших - зосереджена на автоматизацію операційних процесів. Підхід може відрізнятися залежно від потреб підприємства. Використання нових цифрових технологій:

- забезпечує вдосконалення цифрових каналів і процесів взаємодії з клієнтами;
- дозволяє бути в курсі змін у поведінці та очікуваннях споживачів;
- дозволяє досліджувати та розробляти нові бізнес-моделі, щоб залишатися конкурентоспроможними та отримувати «нові» доходи (Popşa, 2023).

Сектор туризму дуже фрагментований, неоднорідний і охоплює широкий спектр галузей, багато з яких мають подвійну структуру, що характеризується дуже невеликою групою великих підприємств у поєднанні з великою групою підприємств малого-, середнього та мікробізнесу. Він також є «інформаційно інтенсивним», що означає, що багато туристичних послуг дозріли для цифровізації (OECD, 2020).

Розвиток технологій у всьому світі призвів до того, що туристичні підприємства розглядають свою присутність в Інтернеті як необхідність і, як наслідок, збільшують частку витрат на цифрову рекламу, щоб отримати вигоди з її переваг. До таких переваг відносять: доступ до важливих цільових ринків; створення постійно діючої інформаційної служби; швидке та своєчасне оновлення наданої інформації; отримання зворотного зв'язку від споживача туристичного продукту (Popşa, 2023).

Розвиток індустрії туризму та подорожей надзвичайно залежить від того, наскільки цифрові технології використовуються в бізнес-процесах (Popşa, 2023). Цифровізація туристичної індустрії вступає в абсолютно нову фазу. Після того, як у середині 1990-х років кілька американських і європейських компаній запустили ринок онлайн-подорожей, у другій половині 2000-х мобільні додатки для подорожей змінили досвід цифрового туризму. Нещодавній «бум» штучного інтелекту може значно революціонізувати спосіб планування та бронювання подорожей онлайн.

Використання штучного інтелекту в подорожах і туризмі все ще знаходиться на ранній стадії, туристичні онлайн-агенції (OTA) вже експериментують із чат-ботами на основі штучного інтелекту, головним чином зосереджуючись на інструментах, які пропонують маршрути подорожей і полегшують бронювання. Тим часом туристичні маркетологи уважно спостерігають за тим, як планування та бронювання за

допомогою штучного інтелекту може вплинути на ринок пошукових систем, чие домінування поки що не викликає сумнівів. За підрахунками Statista, загальні витрати на рекламу в Google провідних ОТА у всьому світі перевищили 8 млрд. дол. США у 2023 році. Ця цифра показує, що онлайн-туристичні компанії все ще значною мірою покладаються на пошуковий маркетинг, щоб залучити споживачів на свої вебсайти в умовах високої конкуренції (Statista Research Department, 2024).

За даними Statista серед каналів збуту у галузі туризму і подорожей частка онлайн-продажів у 2023 році становить 68,81%, при цьому частка онлайн-каналів збуту щороку збільшується (рис. 3.2). За прогнозами, до 2029 року частка доходу від онлайн-каналів збуту у туризмі та подорожах буде становити більше 75,22%, витісняючи оффлайн-канали збуту (Statista Market Insights, 2024).

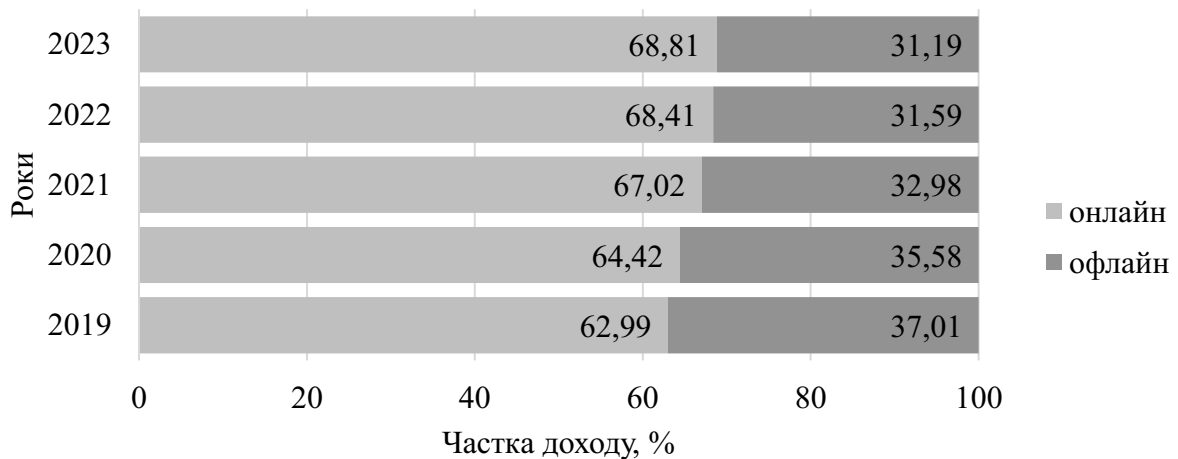


Рис. 3.2. Частка доходу від різних каналів продажів на ринку подорожей і туризму в усьому світі за 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі (Statista Market Insights, 2024)

На українському ринку туризму і подорожей також спостерігається зростання частки використання онлайн-каналів збуту. Зокрема, починаючи з 2017 року їх частка становила трішки більше 50%, проте впродовж наступних років спостерігається її поступове зростання. У 2023 році частка онлайн-каналів збуту перевищила позначку 70% і за прогнозами експертів буде зростати і надалі (Statista Market Insights, 2024).

Після зростання ринку мобільних подорожей і недавніх розробок у сфері штучного інтелекту найбільший вплив на індустрію онлайн-подорожей мали

соціальні медіа, які зараз є ключовим компонентом усього цифрового досвіду подорожей. У дослідженні 2023 року про важливість цифрових медіа для маркетингових організацій цільового призначення в усьому світі реклама в соціальних мережах (75%) виявилася важливішою за пошуковий маркетинг і програмну рекламу (Statista Research Department, 2023). Також у травні 2023 році проводились дослідження основних тем цифрової трансформації серед компаній, що займаються розміщенням в Європі, за результатами якого з'ясовано, що на першому місці - маркетинг у соціальних мережах (36%), другою за важливістю темою були веб-сайти закладів розміщення (Statista Research Department, 2023).

Цифровізація надає надзвичайні можливості туристичним підприємствам (малим та середнім), зокрема (OECD, 2020):

- отримання доступу до нових ринків;
- розроблення нових туристичних продуктів та послуг;
- прийняття нових бізнес-моделей та процесів;
- покращення своїх позицій в глобальних туристичних ланцюгах створення вартості;
- інтегрування в цифрові екосистеми.

Цифровізація приносить значні потенційні переваги малим і середнім підприємствам — вона може допомогти їм стати ефективнішими, звільнити час і ресурси, щоб зосередитися на стратегічних завданнях, а також збільшити їхній потенціал для розробки нових бізнес-моделей, виходу на нові ринки або інтернаціоналізації діяльності (OECD, 2020).

Перехід до цифрової економіки відкриває можливості для туристичних підприємств будь-якого розміру, включаючи доступ до нових ринків і надання нових туристичних послуг споживачам у всьому світі, а також підвищення конкурентоспроможності, ефективності та продуктивності. Зокрема, для малих і середніх підприємств це може покращити доступ до ринкової інформації, дозволити підприємствам досягти масштабу без маси та полегшити доступ до глобальних ринків і мереж знань за відносно низькою вартістю (OECD, 2017).

Технологічний прогрес має сильний вплив на туристичний сектор. Ці інновації варіюються від технологій управління бізнесом (наприклад, мобільні технології/хмарні обчислення, автоматизація та передова робототехніка, блокчейн, аналітика даних, хмарні обчислення) до технологій, які створюють інноваційні туристичні продукти, послуги та досвід (наприклад, віртуальна/доповнена реальність, Інтернет-речей) і технології, які допомагають зрозуміти та зв'язатися з ринками (наприклад, аналітика даних, хмарні обчислення та штучний інтелект) (OECD, 2020). Технології, які можуть застосовуватись під час реінжинірингу бізнес-процесів наведено на рис. 3.3.

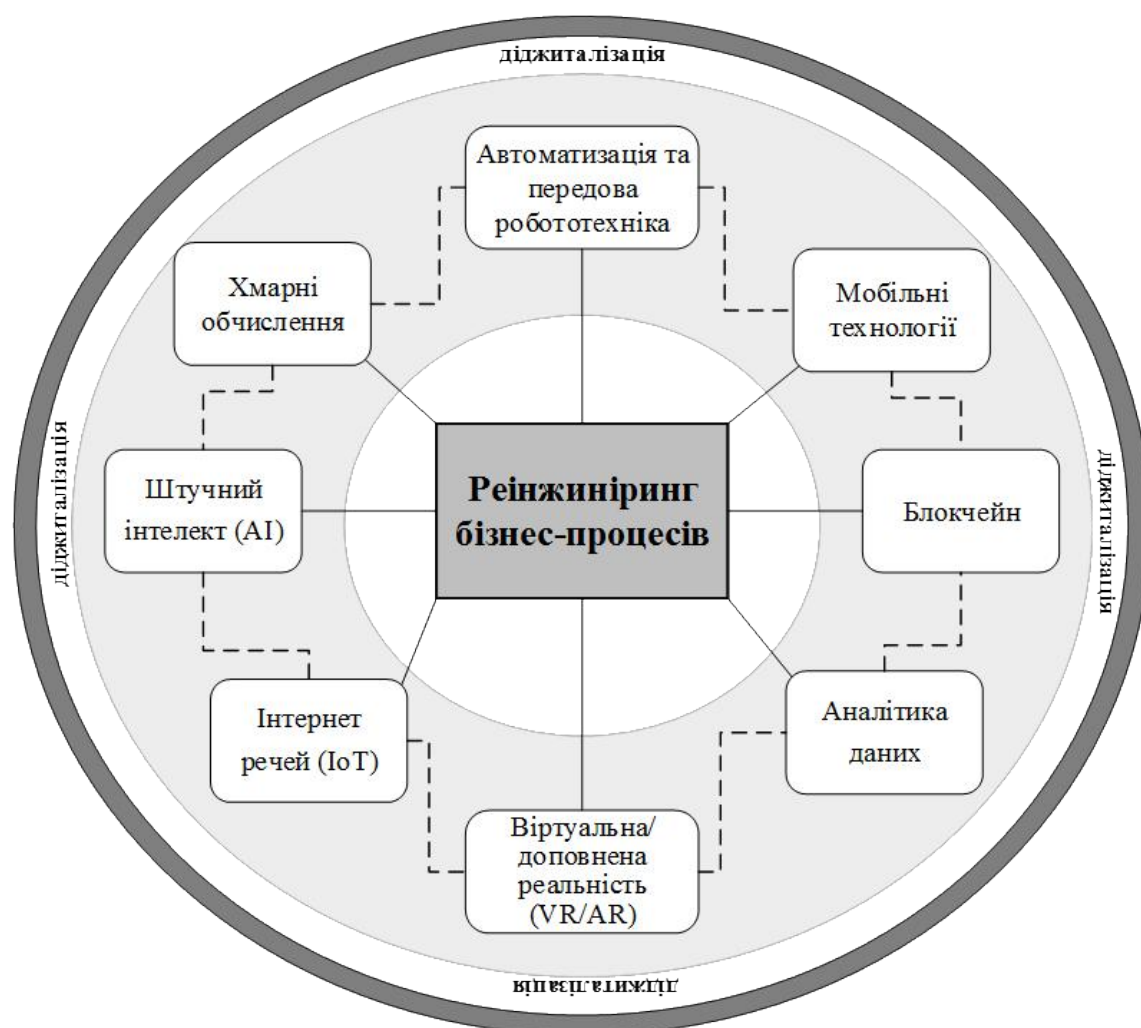


Рис. 3.3. Реінжиніринг бізнес-процесів в умовах діджиталізації

Джерело: складено автором

Розглянемо детальніше кожен технологію, її застосування в туристичній галузі та переваги (табл. 3.1).



## Технології, які формують туристичну екосистему

Технологія	Типи	Застосування в туристичній галузі	Переваги в туризмі
Хмарні обчислення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хмарні технології (SaaS, PaaS, IaaS).</li> <li>- Wi-Fi.</li> <li>- Міжнародні мобільні плани.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість зберігання та аналізування великих обсягів даних.</li> <li>- Автоматизування бізнес-процесів та надання клієнтам доступу до послуг будь-де у будь-який час.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення витрат на інфраструктуру.</li> <li>- Швидке масштабування ресурсів.</li> <li>- Доступ до даних у реальному часі.</li> <li>- Захист даних і безпека.</li> </ul>
Мобільні технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мобільні додатки.</li> <li>- Мобільні платежі.</li> <li>- Геолокаційні сервіси.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидке та зручне бронювання.</li> <li>- Отримання інформації про подорожі.</li> <li>- Оплата послуг.</li> <li>- Орієнтація на місцевості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручність бронювання та оплати.</li> <li>- Постійний доступ до актуальної інформації.</li> <li>- Покращена взаємодія з клієнтами через мобільні додатки.</li> <li>- Можливість персоналізації послуг.</li> </ul>
Автоматизація та передова робототехніка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чат-боти.</li> <li>- Роботи-асистенти (пристрої, що допомагають туристам в готелях або аеропортах).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидше оброблення бронювань.</li> <li>- Відповідь на запити клієнтів.</li> <li>- Забезпечення більш швидкого обслуговування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення часу на обслуговування клієнтів.</li> <li>- Оптимізація витрат на персонал.</li> <li>- Покращення якості обслуговування.</li> </ul>
Блокчейн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Смарт-контракти.</li> <li>- Криптовалюта.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення безпеки платежів.</li> <li>- Збереження конфіденційності даних споживачів.</li> <li>- Автоматизація контрактних угод.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Захист від шахрайства;</li> <li>- Прозорість фінансових операцій.</li> <li>- Зменшення кількості посередників у процесі бронювання.</li> </ul>
Аналітика даних	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Описова аналітика.</li> <li>- Прогнозна аналітика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розуміння поведінки клієнтів.</li> <li>- Прогнозування попиту.</li> <li>- Покращення послуги, які надаються.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення ефективності маркетингових кампаній.</li> <li>- Персоналізація послуг для кожного клієнта.</li> <li>- Оптимізація цінових пропозицій.</li> </ul>
Віртуальна/ доповнена реальність (VR/AR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- VR-тури.</li> <li>- AR-навігація.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість попереднього "відвідування" туристичного місця.</li> <li>- Полегшення орієнтації в реальному світі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомога у виборі місця відпочинку.</li> <li>- Підвищення інтересу до локацій.</li> <li>- Покращення туристичного досвіду.</li> </ul>

Інтернет речей (IoT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розумні готелі (налаштування освітлення, температури та інших параметрів через мобільні пристрої).</li> <li>- Трекінг багажу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизація процесів;</li> <li>- Покращення комфорту туристів;</li> <li>- Можливість керувати середовищем</li> <li>- Отримання актуальної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення зручності туристів.</li> <li>- Автоматизація та оптимізація сервісу.</li> <li>- Безперервний моніторинг та підтримка.</li> </ul>
Штучний інтелект (AI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекомендаційні системи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматизування процесу обслуговування клієнтів.</li> <li>- Аналіз великих обсягів даних.</li> <li>- Формування точніших прогнозів щодо потреб клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення обслуговування клієнтів.</li> <li>- Персоналізація рекомендацій.</li> <li>- Підвищення ефективності бізнес-процесів.</li> </ul>

Джерело: *систематизовано автором*

Цифрову трансформацію можна здійснити або шляхом зміни існуючої бізнес-моделі за допомогою цифрових технологій, або шляхом створення нової, інноваційної (Vach, Rejić & Čeljo, 2017). Цифровізація пов'язана зі стратегічною гнучкістю організації, тобто здатності швидко змінювати стратегічний напрямок і переробляти свою бізнес-модель та/або методи, для реагування ринкові зміни, щоб продовжувати створювати та надавати цінність клієнтам. Організаціям потрібна стратегічна гнучкість, якщо вони хочуть підтримувати або здобувати конкурентні переваги та створювати цінності (Nadjielias, et al., 2022).

Сьогодні тенденція до цифровізації в основному пов'язана з трансформацією та проникненням цифрових технологій у бізнес-сферу для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами. Метою цифровізації бізнес-процесів є оптимізація наявного ресурсного потенціалу, робочого часу, підвищення ефективності бізнес-процесів і, відповідно, підвищення ефективності господарської діяльності компанії (Obikhod, et al., 2023). Цифровізація бізнес-процесів передбачає використання цифрових інструментів в організації бізнесу, а не лише цифровізацію масиву даних (Chatterjee, et al., 2023).

Бізнес-процеси мають бути належним чином репроектвані перед оцифруванням для використання вищих рівнів ефективності, які забезпечуються можливостями ретельно відібраних цифрових технологій. Впровадження цифрових технологій, таких як інтелектуальні сенсорні системи, мережі 5G, роботизована автоматизація процесів, хмарні обчислення, аналітика даних тощо, потребує переосмислення існуючих бізнес-процесів і уявлення про вплив цифрових технологій у більш широкому масштабі, щоб отримати вигоду від можливостей їх цифровізації (Radke, Wuest & Romero, 2022).

Цифрова трансформація означає збільшення цифрових бізнес-процесів на підприємстві або в ланцюжку поставок, що призводить до впровадження та інтеграції інформаційних, комунікаційних і операційних технологій для створення нових і покращених цифрових операцій. Застосування методів оптимізації бізнес-процесів і реінжинірингу визнано передумовою успішної цифровізації бізнес-процесів, для пропозицій з високим ступенем контекстуальності та конкретики щодо зміни підприємства або ланцюга поставок (Radke, Wuest & Romero, 2022). Сучасний рівень розвитку інформаційного супроводу туристичної індустрії, зокрема цифровізація, має суттєвий вплив на всю сферу туристичного бізнесу і всі складові туристичного ринку (Карий, Новаківський & Ярмола, 2023).

Впровадження цифрових технологій потребує переосмислення існуючих бізнес-процесів для отримання максимальних вигод від можливостей їх впровадження. Штучний інтелект у поєднанні з Інтернетом речей, великими даними, доповненою та віртуальною реальністю сприяють формуванню нових підходів і залученню інвестицій у сферу подорожей. Орієнтація на потреби споживачів та інтеграція сучасних цифрових технологій стають основою ефективної стратегії, яка підвищує конкурентоспроможність, сприяє розвитку і прибутковості бізнесу в умовах цифрової економіки.

У туристичній індустрії чат-боти вже почали замінювати працівників служби підтримки, що допомагає компаніям скорочувати витрати і підвищувати ефективність роботи. Водночас штучний інтелект покращує досвід подорожуючих, забезпечуючи

персоналізовані послуги на вимогу, зменшуючи час очікування та вирішуючи проблеми в індивідуальному порядку, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності в умовах діджиталізації передбачає глибоке переосмислення та оптимізацію основних процесів для підвищення ефективності роботи, адаптації до нових ринкових умов з використанням нових технологій.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності може стосуватись багатьох аспектів його діяльності, зокрема тих, які пов'язані з бізнес-процесами підприємства (направлені на оптимізацію витрат) або пов'язані з покращенням клієнтського досвіду (націлені на збільшення клієнтської бази та прибутку).

Розглянемо детальніше, які заходи можуть проводитись туристичними підприємствами при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів в умовах діджиталізації, враховуючи їх направленість (табл. 3.2 – табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Заходи реінжинірингу бізнес-процесів спрямовані на оптимізацію витрат туристичного підприємства

Заходи реінжинірингу	Можливі рішення
Автоматизація	<b>Рутинних процесів:</b> використання CRM-системи для управління клієнтами, обробки документів та платіжних операцій, системи автоматизованого бронювання або інтеграція з наявними онлайн туристичними агенціями.
	<b>Впровадження віртуальних агентів:</b> чат-боти для відповідей на запити клієнтів цілодобово - 24/7, що дозволить покращити рівень обслуговування та зменшити навантаження на персонал.
Управління ризиками та кібербезпека	<b>Захист даних:</b> впровадження сучасних методів захисту особистих даних клієнтів та фінансових операцій, зокрема блокчейн, шифрування та двофакторну аутентифікацію.
	<b>Гнучкість до зовнішніх загроз:</b> адаптація підприємства до швидких змін на ринку або кризових умов (пандемії, воєнні конфлікти), через розроблення сценаріїв адаптації та ризик-менеджменту.
Навчання та залучення персоналу	<b>Перепідготовка працівників:</b> забезпечення навчання персоналу новим цифровим інструментам та програмному забезпеченню, для підвищення їхньої продуктивності та ефективності.
	<b>Зміна корпоративної культури:</b> сприяння розвитку гнучкої та інноваційної культури в компанії, де персонал активно пропонує та впроваджує нові рішення.

Джерело: запропоновано автором

Першочергово туристичним оператором чи туристичним агентом повинні бути визначенні основні бізнес-процеси, які вони виконують: бронювання, комунікація з клієнтами, відносини з постачальниками послуг (готелями, авіалініями), обробка платежів, зворотній зв'язок з клієнтами тощо. Після чого необхідно визначити слабкі місця, тобто ті процеси, які вимагають багато часу, повторюються або містять багато помилок, що впливає на загальну продуктивність у негативному плані.

Таблиця 3.3

Заходи реінжинірингу бізнес-процесів спрямовані на відносини з клієнтами туристичного підприємства

Заходи реінжинірингу	Можливі рішення
Покращення клієнтського досвіду	<b>Мобільні додатки:</b> створення або покращення наявного мобільного додатку для зручності бронювання турів, перегляду інформації про подорожі, управління особистим кабінетом та системою лояльності.
	<b>Персоналізація:</b> використання даних клієнта для персоналізованих пропозицій турів, адаптованих під їхні вподобання та туристичну поведінку.
	<b>Цифровий маркетинг:</b> використання онлайн-інструментів для просування послуг (таргетована реклама, email-маркетинг, соціальні мережі) і відстежування ефективності кампаній за допомогою аналітики.
Використання аналітики та великих даних (Big Data)	<b>Аналіз поведінки споживачів:</b> використання Big Data для відстеження трендів у туризмі, зокрема в реальному часі, для адаптації продуктів відповідно до нових вимог.
	<b>Прогнозування попиту:</b> використання спеціалізованих ресурсів для прогнозування попиту на певні напрямки та продукти, для завчасного планування та адаптації турів.
Інтеграція з глобальними платформами	<b>Онлайн туристичні агенти:</b> підключення до популярних платформ (Booking.com, Airbnb, Expedia) для збільшення видимості та продажу продуктів закордоном.
	<b>Платформи порівняння цін:</b> інтеграція з платформами для порівняння турів та цін, надаючи потенційним клієнтам можливість простішого вибору пропозиції.

Джерело: запропоновано автором

Розглядаючи запропоновані заходи суб'єктам туристичної діяльності потрібно розуміти, якою є мета проведення реінжинірингу – оптимізація витрат чи покращення досвіду клієнтів. Проаналізувавши основні бізнес-процеси туристичного оператора (які тісно пов'язані з бізнес-процесами туристичного агента) пропонуємо провести

реінжиніринг бізнес-процесу збуту туристичної продукції (поточна схема бізнес-процесу наведена у п. 1.3). Також важливе місце у прийнятті такого рішення були отримані в результаті опитування дані, які показали, що споживачі хотіли б мати більше свободи у виборі туристичного продукту, не витрачаючи час на особисті зустрічі в офісах туристичних операторів чи агентів.

73,47% опитаних користувались послугами туроператора та турагента раніше, серед яких 55,1% хотіли б мати можливість самостійно обирати складові туристичних продуктів (розміщення, харчування, трансфер) на сайті або у онлайн-додатку компанії для клієнтів. Для більш детального розуміння запитів клієнтів щодо вибору продукції онлайн, було поставлено питання щодо зручності використання онлайн-застосунків та типи інформації, яку хотіли б отримувати потенційні споживачі. Рівень зручності використання мобільних застосунків оцінювався за шкалою від 1 до 5 (рис. 3.4).

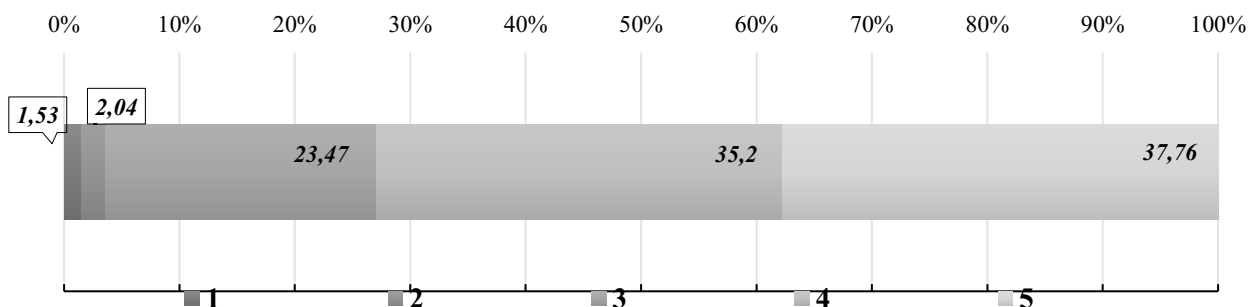


Рис. 3.4. Оцінювання респондентів щодо зручності використання онлайн-додатків за 5-бальною шкалою

Джерело: побудовано за результатами опитування

Лише 1,53% опитаних поставили 1 бал, 2,04% оцінили у 2 бали, 23,47% поставили 3 бали, 35,2% оцінили у 4 бали та 37,76% у 5 балів. Отримані відповіді свідчать про досить високий рівень зручності використання онлайн-застосунків. Також це стосується і осіб різної вікової категорії. Як видно із рис. 3.6 онлайн-додатки є зручними у користуванні для усіх вікових категорій.

Подальші запитання були спрямовані на визначення думки потенційних споживачів щодо застосування онлайн-ресурсів у діяльності туристичних операторів та агентів. Як зазначалось вище, опитані схвально відносяться до таких нововведень,

лише 1,5% надають перевагу обирати туристичні пропозиції з друкованих каталогів. Респондентам було поставлено питання щодо функціоналу потенційного онлайн-застосунку, до якого вони хотіли б мати доступ та можливість вибору (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Можливі варіанти функціоналу онлайн-застосунку  
туроператорів/турагентів

Джерело: побудовано за результатами опитування

Так як дане питання містило множинний вибір варіантів відповіді, відсоткове співвідношення перевищує 100. Відтак, найбільше опитані хотіли б бачити у мобільному застосунку актуальні фото готельних номерів (71,94%), на другому місці – інформація про місце відпочинку (69,9%), а на третьому – інформація про особливості трансферу (65,31%). Особливості трансферу повинні містити інформацію щодо пересадок (якщо такі передбачені під час подорожі), вимоги щодо проходження кордону із зазначенням орієнтованого часу в дорозі (важливо формувати маршрут з запасом часу, щоб клієнти не пропустили наступні рейси), розмір валіз у разі авіасполучень, дані про необхідні документи (віза, страхування, документи про вакцинацію, права закордонного зразка тощо), особливості перевезення домашніх улюбленців тощо. Також серед опитаних чимало (58,67%) респондентів хотіли б мати можливість ознайомитись з інформацією про послуги, які пропонує готель.

Провівши аналіз діяльності суб'єктів туристичної діяльності, зокрема особливості здійснення ними бізнес-процесів, та вивчивши запити споживачів,

вважаємо доцільним проведення реінжинірингу процесу збуту туристичного продукту. Запропоноване рішення охопить одразу два аспекти – оптимізацію витрат підприємства та покращення досвіду споживача. Алгоритм виконання бізнес-процесу туристичного оператора-туристичного агента після реінжинірингу процесу збуту туристичної продукції наведено на рис. 3.6.

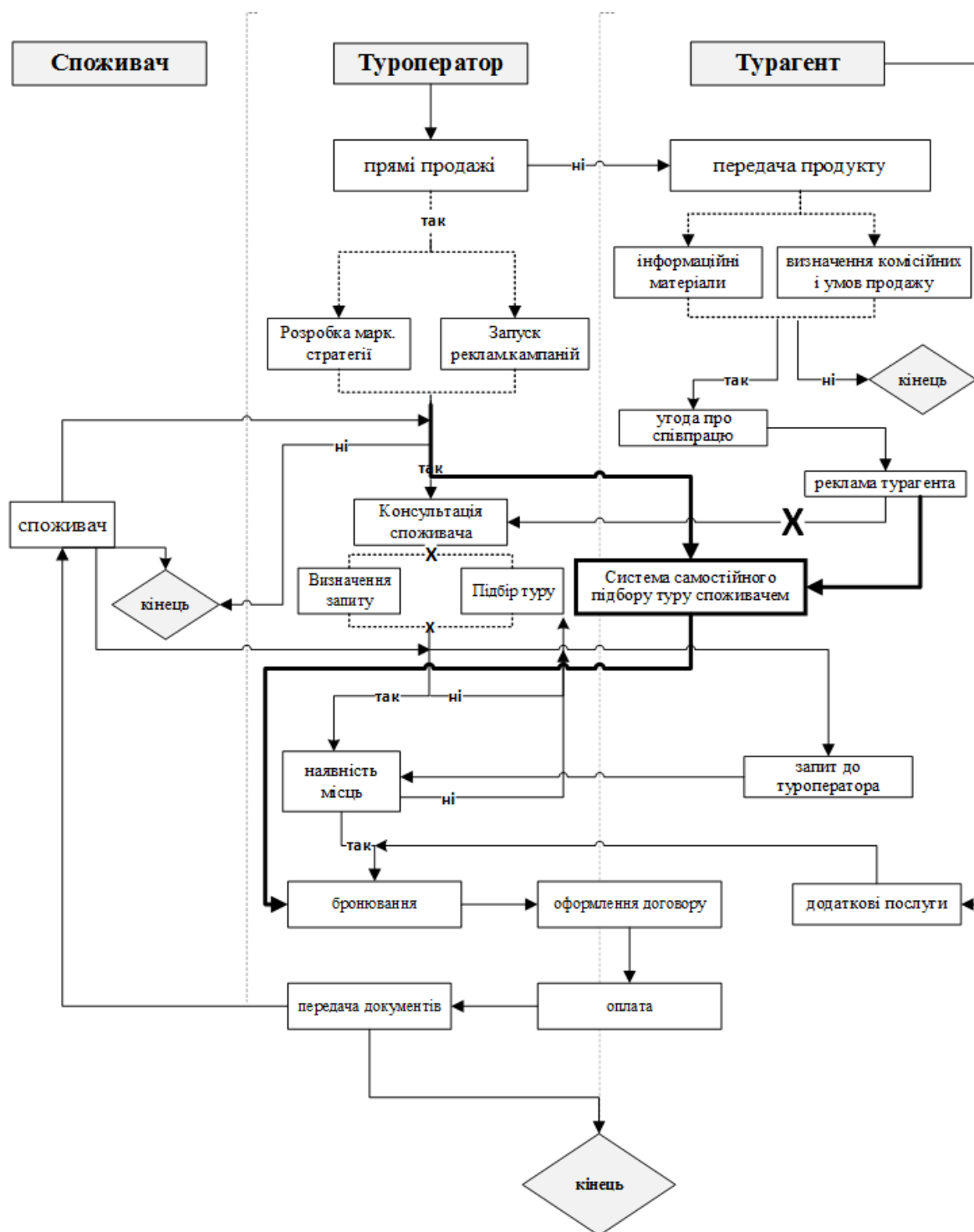


Рис. 3.6. Реінжиніринг процесу збуту туристичної продукції

Джерело: запропоновано автором



Надання можливості клієнтам самостійно підбирати тури через сайт або додаток без консультації з туристичним оператором чи агентом — це крок у напрямку діджиталізації, який відповідає сучасним запитам ринку. Це дозволить підвищити рівень автономності клієнтів, зменшити навантаження на персонал та підвищить здатність швидкої адаптації до нових вимог на ринку.

Впровадження моделі, в якій клієнти самостійно можуть підбирати тури через сайт або мобільний додаток, має свої переваги та недоліки як для туристичного оператора, так і для туристичного агента і споживача. Розглянемо, з якими вигодами та викликами кожен із учасників зі сторін може зіткнутися (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Вигоди та виклики, спричинені реінжинірингом бізнес-процесу збуту туристичної продукції

Джерело: сформовано автором

Під підвищенням ефективності розуміється можливість здійснювати продаж турів безперервно - 24/7, завдяки чому збільшиться кількість оброблених замовлень та доходи від реалізації продукції. Цифрові платформи легко масштабуються, дозволяють охоплювати більше клієнтів та різні ринки без значного збільшення витрат, що означає масштабованість такого рішення для туристичного оператора. Використовуючи додатки чи веб-сайти для самостійного вибору споживачів туристичні оператори отримують доступ до великих обсягів даних про поведінку користувачів, це, в свою чергу, дає можливість краще зрозуміти потреби конкретного клієнта та пропонувати йому відповідні продукти. Серед найвагомійших викликів для туристичного оператора є значні фінансові вкладення у впровадження та підтримку таких платформ, а також забезпечення їх безперебійної роботи та безпеки даних. Також деякі клієнти можуть потребувати особистого контакту з менеджером, а його відсутність може знижувати лояльність або створити труднощі для туристів, які ніколи самостійно не планували подорожі. Варто враховувати можливість технічних збоїв або кібератак, які негативно впливають на репутацію підприємства та його діяльність.

Перевагами для туристичного агента є можливість фокусування на спеціалізованих або складних клієнтах, у зв'язку із скорочення часу обробки стандартних запитів. Також туристичні агенти можуть зосередити свою увагу на сегменті клієнтів, які потребують індивідуального підходу чи преміальних послуг. У таких випадках автоматизація бізнес-процесів не завжди може бути ефективною. Перенесення частини функцій, які раніше виконувались працівниками туристичної агенції на онлайн-платформу сприяє зменшенню кількості стандартних завдань, і, як наслідок, скорочення кількості працівників. Основним недоліком таких змін для туристичного агента є втрата традиційної ролі у бронюванні, що може зменшити попит на їх послуги. Також може змінитись роль туристичного агента, яким потрібно буде виконувати більше консультаційних функцій або працювати з вузькою нішею клієнтів. Це також може вимагати нових навичок і витрат на навчання чи переорієнтацію персоналу.

Споживач отримає чимало вигод від реалізації такого рішення, проте є й виклики з якими від може стикнутися. Однозначною перевагою є можливість самостійного підбору та бронювання турів клієнтом у будь-який час, без прив'язки до графіку роботи туристичного оператора чи агента. Споживач може здійснювати пошук відповідно до своїх потреб і без потреби в консультаціях. Процес бронювання проходить значно швидше, доступ споживачів до цін та можливість порівняння пропозиції без посередників значно спрощують процес вибору туристичного продукту. Серед недоліків варто виокремити те, що для недосвідчених споживачів або осіб старшого віку самостійне бронювання може бути складним, зокрема у разі виникнення проблем (неправильне бронювання, зміни в турах та ін.). Велика кількість альтернативних варіантів може призвести до складності вибору і споживачеві буде важко прийняти рішення про покупку. Також споживачі можуть стикатися з технічними збоями або неякісною роботою платформи, що призведе до втрати часу або відмову від бронювання.

Реінжиніринг бізнес-процесу збуту туристичної продукції може принести значні переваги як для туристичних операторів, так і туристичних агентів, зокрема це стосується економії часу та ресурсів. Однак такі зміни мають певні ризики та недоліки. Отже, для надання унікальних та персоналізованих вражень для клієнтів, впровадження результатів діджиталізації є необхідним елементом туристичної галузі. Використання новітніх технологій відкриває перед суб'єктами туристичної діяльності значні можливості: підвищення гнучкості бізнесу, спрощення масштабування, автоматизація процесів, пришвидшення інновацій, глобальне охоплення клієнтів та суттєве покращення загального клієнтського досвіду.

### 3.2. Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності

Визначення виду реінжинірингу, який необхідно проводити суб'єктам туристичної діяльності, потрібно оцінювати на основі комплексу показників, які

дадуть розуміння конкретних аспектів діяльності підприємства та визначення перспектив його подальшої діяльності. Саме тому розроблено модель визначення виду реінжинірингу, який необхідно проводити суб'єктам туристичної діяльності, на основі порівняння показників фінансового стану та конкурентоспроможності. Показником фінансового стану обрано фінансову стійкість, а індикатором конкурентоспроможності – темп росту ринку (з урахування інфляції).

Одним з найбільш поширених методів оцінювання результативності діяльності підприємства є матричний. Застосування матричного аналізу у діяльності підприємств розпочалось у 1960-х роках у результаті посилення ролі і значення стратегічних аспектів у діяльності підприємств. Матричні методи мають важливу роль в стратегічному аналізі, плануванні та маркетингу. В основі матричної моделі лежить побудова матриці.

Матриця – це побудована на основі певних показників модель. Найбільш уживаними є двовимірні матриці. На їх основі можна провести порівняння підприємств або продукції за будь-якими критеріями (наприклад, темп зростання продажів, частка ринку, привабливість галузі тощо).

Використання матричного підходу передбачає два початкові кроки, необхідні для побудови моделі: 1 - визначення переліку об'єктів для яких буде проведено оцінювання впливу факторів; 2 - визначення факторів впливу, які впливають на конкурентоспроможність підприємства/продукції.

Аналізування галузевого середовища є важливим етапом застосування матричного методу. Тут проводиться аналіз не лише ринку на якому функціонує підприємство, а й галузі загалом. Відомими методами матричного оцінювання підприємств на галузевому рівні є матриця BCG (залежність темпу зростання і частки ринку), матриця McKinsey (порівнює привабливість ринку і конкурентоспроможність підприємств в галузі), матриця Shell/DPM (залежність галузевої привабливості і конкурентоспроможності) та інші (Омельяненко, Барабась & Вакуленко, 2006).

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктами туристичної діяльності складається з 7 етапів (рис. 3.8).

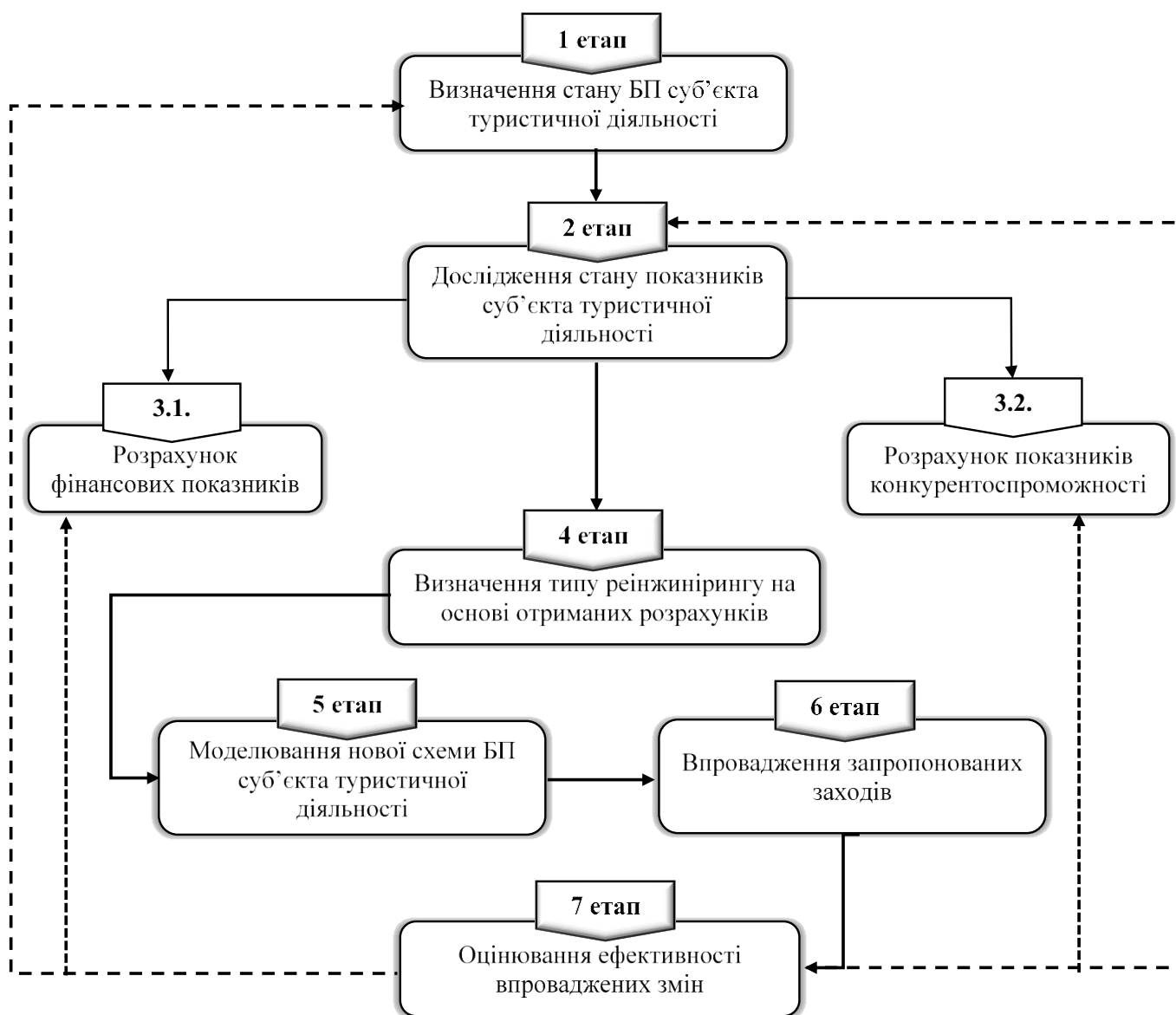


Рис. 3.8. Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності

Джерело: запропоновано автором

На першому етапі оцінюється поточний стан бізнес-процесів суб'єкта туристичної діяльності менеджером вищого рівня, який формує чітке, логічне та лаконічне рішення щодо проведення змін на підприємстві. Зваживши загальну оцінку стану процесів суб'єкта туристичної діяльності, потрібно оцінити показники діяльності, провести аналіз відхилень для подальшого вибору виду реінжинірингу, який необхідно застосувати на підприємстві. На наступному етапі доцільно змодельовати нову схему бізнес-процесів суб'єкта туристичної діяльності. Для цього можна зіставити поточну модель з еталонною. Еталоном може виступити найбільший

конкурент на місцевому чи галузевому ринку. Наступний етап передбачає впровадження запропонованих змін і є завершальним у поточному процесі реінжинірингу. Завершальний етапом є оцінювання ефективності від впроваджених змін, який проводиться у майбутньому – у період, коли можна порівняти результати підприємства до і після проведення реінжинірингу.

Запропонована модель передбачає три типи реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, залежно від його фінансового та конкурентного стану. Співставлення отриманих даних (показників фінансової стійкості та конкурентоспроможності) дозволяє зрозуміти, чи є у суб'єкта туристичної діяльності ресурси, які можна використати для подальшого розвитку або виведення підприємства із передкризового або кризового стану (табл. 3.5). Якщо підприємство має стійкий фінансовий стан, але скорочується його конкурентоспроможність або зростає конкурентоспроможність із скороченням фінансової стійкості - у таких випадках доцільно проводити стабілізаційний реінжиніринг. Якщо у суб'єкта туристичної діяльності зростає конкурентоспроможність і стійкий фінансовий стан – тоді потрібно проводити реінжиніринг розвитку для акумулювання наявних ресурсів та можливостей. Якщо ж і конкурентоспроможність, і фінансова стійкість підприємства скорочується, тоді варто використовувати кризовий реінжиніринг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вибір виду реінжинірингу за показниками «фінансовий стан-  
конкурентоспроможність»

Темп росту ринку	Фінансова стійкість	Вид реінжинірингу
$k_p > 1$	Стабільна	Розвитку
	Слабка	Стабілізаційний
	Критична	Стабілізаційний
$k_p = 1$	Стабільна	Розвитку
	Слабка	Стабілізаційний
	Критична	Кризовий
$k_p < 1$	Стабільна	Стабілізаційний
	Слабка	Стабілізаційний
	Критична	Кризовий

Джерело: запропоновано автором

Оцінювання стану підприємства та його конкурентоспроможності - це лише перший крок для розуміння необхідності проведення змін в організації. Якщо отримані дані не відповідають очікуваним результатам і свідчать про погіршення діяльності підприємства, тоді вищим керівництвом приймається рішення про проведення змін в організації. Вид змін залежить від цілей, які ставить вище керівництво після отриманих результатів аналізування стану суб'єкта туристичної діяльності. Або навпаки, отримані показники свідчать про високу ефективність підприємства і тоді може бути прийняте рішення про його розвиток.

Для того, щоб зрозуміти напрям змін пропонуємо нанести отримані дані на карту реінжинірингу. Залежно від того, в яких межах знаходить організація – такий вид реінжинірингу необхідно проводити суб'єктам туристичної діяльності. Рекомендується проводити оцінювання за період 2-3 роки, оскільки це дає змогу побачити зміни стану підприємства у динаміці і прийняти правильне управлінське рішення. Розроблення стратегій реінжинірингу відповідно до стану підприємства передбачає опис змін, які будуть проводитись в межах даного виду та які результати будуть забезпечені даними змінами (рис. 3.9).

фінансова стійкість / темп росту ринку	Критична	Слабка	Стабільна
$k_p < 1$	Кризовий 9	Стабілізаційний 4	Стабілізаційний 3
$k_p = 1$	Кризовий 8	Стабілізаційний 5	Розвитку 2
$k_p > 1$	Стабілізаційний 7	Стабілізаційний 6	Розвитку 1

Рис. 3.9. Матриця вибору виду реінжинірингу

Джерело: запропоновано автором

На основі розробленої матриці визначення типу реінжинірингу (рис. 3.9) та проведених розрахунків у п. 2.2 та дод. Б нанесемо результати оцінювання вибіркової сукупності суб'єктів туристичної діяльності для визначення необхідного виду реінжинірингу (рис. 3.10).

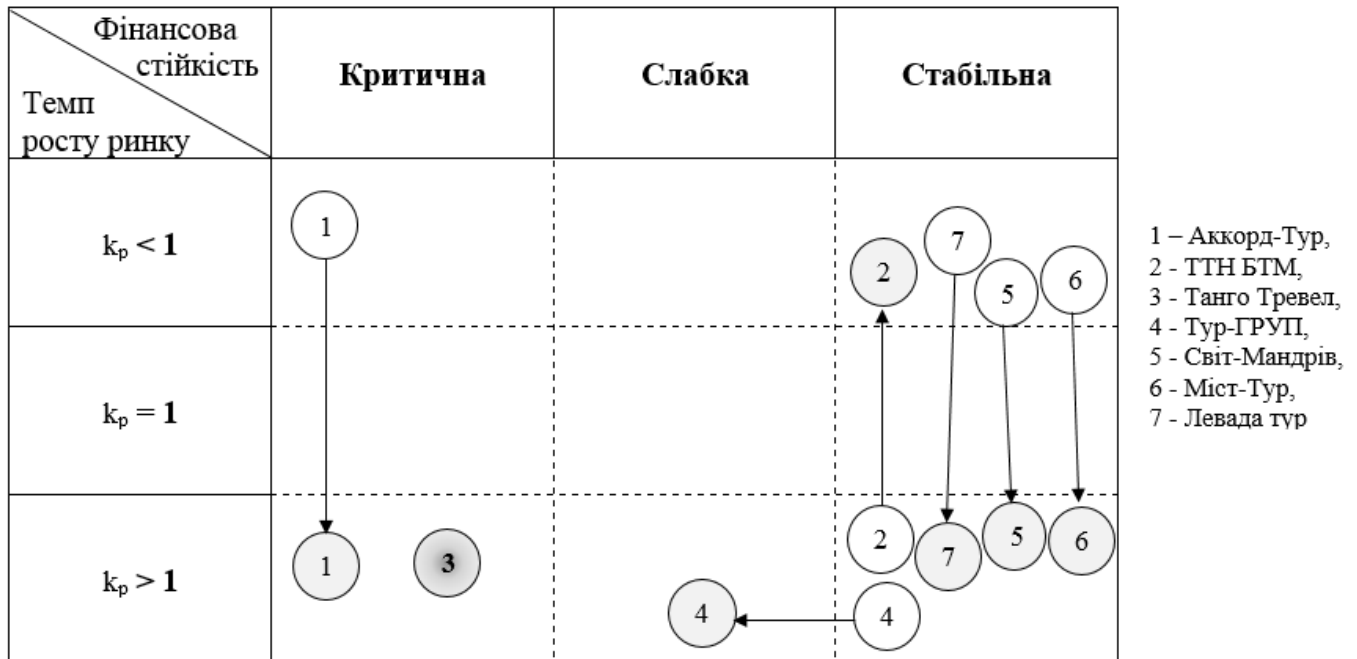


Рис. 3.10. Матриця результатів оцінювання туристичних операторів Львівщини

Джерело: складено та побудовано автором на основі розрахунків у п. 2.2

За результатами розрахунків можна простежити позитивні та негативні зміни у діяльності туристичних операторів. Зокрема, незважаючи на критичну фінансову стійкість «Аккорд Тур» вдалось наростити частку ринку за 2023 рік, що перенесло його у квадрант стабілізаційного реінжинірингу. «Танго Тревел» залишились на своїх попередніх позиціях, за 2023 рік підприємству не вдалось покращити свій фінансовий стан, тому застосування стабілізаційного реінжинірингу на цьому підприємстві є необхідним. У «ТТН БТМ» зменшилась частка ринку, хоча рівень фінансової стійкості стабільний; у такому випадку необхідно використати наявні фінансові можливості для нарощення конкурентоспроможності підприємства. Натомість туроператорам «Міст-Тур», «Левада-тур» та «Світ-Мандрів» вдалося покращити свою конкурентоспроможність за аналізований період. Туристичному оператору «Тур Груп» хоч і вдається втримувати частку ринку, проте скорочується його фінансова стійкість, це свідчить про загрозу яку потрібно відслідковувати впродовж



наступного періоду для попередження негативних наслідків для його функціонування.

Розміщення підприємства у певному квадранті матриці вказує на тип реінжинірингу, який потрібно проводити на підприємстві.

Квадрант 1. Найкращий варіант позиціонування підприємства, який свідчить про стійкий фінансовий стан та високий рівень конкурентоспроможності. Така ситуація відображає ефективну діяльність підприємства у всіх сферах: фінансовій, виробничій, маркетинговій, збутовій. Позитивна динаміка фінансового стану дозволяє використати наявні ресурси для розширення чи вдосконалення діяльності підприємства, ефект якої можна підкріпити наявними конкурентними перевагами. Для підприємств, які знаходяться у цьому квадранті рекомендовано обирати реінжиніринг розвитку.

Квадрант 2. Підприємства, фінансове становище яких стабільне та конкурентоспроможність залишається незмінною (темп росту ринку за аналізований період залишився однаковим). Таким підприємствам доцільно використати свої фінансові можливості для покращення конкурентоспроможності, посилення позицій на ринку та покращення діяльності завдяки реінжинірингу розвитку.

Квадрант 3. Стабільний фінансовий стан з погіршенням конкурентоспроможності. Підприємства, які знаходяться у даному квадранті повинні акумулювати усі фінансові ресурси для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Для таких підприємств рекомендовано застосовувати стабілізаційний реінжиніринг.

Квадрант 4. Погіршення фінансового стану супроводжується скороченням темпів росту ринку. Такий стан суб'єкта туристичної діяльності свідчить про його перехід в кризовий стан, адже вільних коштів для покращення конкурентоспроможності може бути недостатньо, а залучення позикового капіталу може призвести до загального погіршення фінансового стану підприємства. Тому необхідно проводити стабілізаційний реінжиніринг.

Квадрант 5 та 6. Фінансовий стан підприємства погіршується з одночасним зростанням або з однаковим рівнем темпів росту ринку. Такий стан свідчить, що

підприємство знаходиться на межі між розвитком та кризою, тому необхідно взяти заходів для попередження кризового стану та покращення діяльності суб'єкта туристичної діяльності. Для таких підприємств рекомендовано використовувати стабілізаційний реінжиніринг.

Квадрант 7. Підприємства, фінансовий стан яких знаходиться у кризовому стані, але зростає конкурентоспроможність. У такому випадку підприємство може використати свої конкурентні переваги для виходу з кризового становища. Проте це вимагає зважених управлінських рішень, які зможуть покращити фінансовий стан суб'єкта туристичної діяльності, не погіршуючи при цьому його конкурентоспроможність. Таким підприємствам варто застосовувати стабілізаційний реінжиніринг.

Квадрант 8 та 9. Кризовий стан підприємства та скорочення темпів росту ринку свідчать про кризову ситуацію на підприємстві, вимагає від суб'єкта туристичної діяльності ефективних рішень для повернення стійкості та конкурентоспроможності на ринку. У такому випадку потрібно використовувати кризовий реінжиніринг. У разі, якщо підприємство не здатне переміститись у інший квадрант – рекомендовано застосувати адаптивний реінжиніринг.

Відповідно до стану підприємства, за якого доцільно проводити реінжиніринг, можна побачити, що кожен із видів має свою кінцеву мету. Для підприємств, у яких фінансове становище знаходиться у відмінному стані – кінцева мета розширення діяльності та зміцнення конкурентної позиції. Для підприємств, з незначним погіршенням фінансового стану – вихід із цього становища та закріплення позиції для уникнення кризових ситуацій у майбутньому. Для підприємств, які перебувають на межі банкрутства – виявлення слабких сторін та вихід із кризи.

Успішне проведення реінжинірингу зумовлене не лише визначенням загальних напрямів змін, а й детального розуміння складових кожного. Кожен із запропонованих заходів вимагає глибокого аналізу та адаптації до конкретних умов бізнесу. Розглянемо передумови та заходи реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності залежно від визначеного виду (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Заходи для туристичних підприємств відповідно до визначеного типу реінжинірингу

Джерело: розроблено автором

Виходячи з цього можна зробити висновок, що індикатором необхідності проведення реінжинірингу є визначення фінансового стану підприємства та його конкурентоспроможності. Завдяки цим показникам можна зрозуміти яка ситуація на підприємстві і розробити шляхи для покращення чи відновлення його позицій.

Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів є сукупністю управлінських дій, які передбачають аналізування та оцінювання стану організації, з метою забезпечення відповідності його цілям, місії та завданням в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу умовно можна поділити на 5 блоків. Перший з них передбачає чітке визначення місії, цілей та завдання суб'єкта туристичної діяльності для оцінювання результатів його діяльності. На основі визначених показників проводиться дослідження стану суб'єкта туристичної діяльності, яке проводиться за показниками фінансової стійкості (п'ятимірний показник) та конкурентоспроможності (темپ росту ринку з врахуванням інфляції). Залежно від того, які значення будуть отримані визначається вид реінжинірингу, який варто проводити на підприємстві.

Розрахувавши фінансову стійкість та темп росту ринку, отримані значення наносять на матрицю «фінансова стійкість-конкурентоспроможність», у якій кожен квадрант відповідає певному стану підприємства. Зауважимо, що розрахунок показників потрібно проводити на період 2-3 роки, це дозволяє краще зрозуміти стан підприємства – чи це тимчасові труднощі чи системне погіршення діяльності. Визначивши вид реінжинірингу, який буде проводитись суб'єктом туристичної діяльності, необхідно прийняти відповідні управлінські рішення щодо його реалізації. Між блоками організаційно-управлінського механізму існує зв'язок, наприклад, проведення змін в межах реінжинірингу потребують одночасного перегляду його місії, цілей чи завдань. Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу дозволяє зрозуміти суб'єктам туристичної діяльності вектор їх подальшої діяльності та перспективи розвитку.

Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів наведено на рис. 3.12.

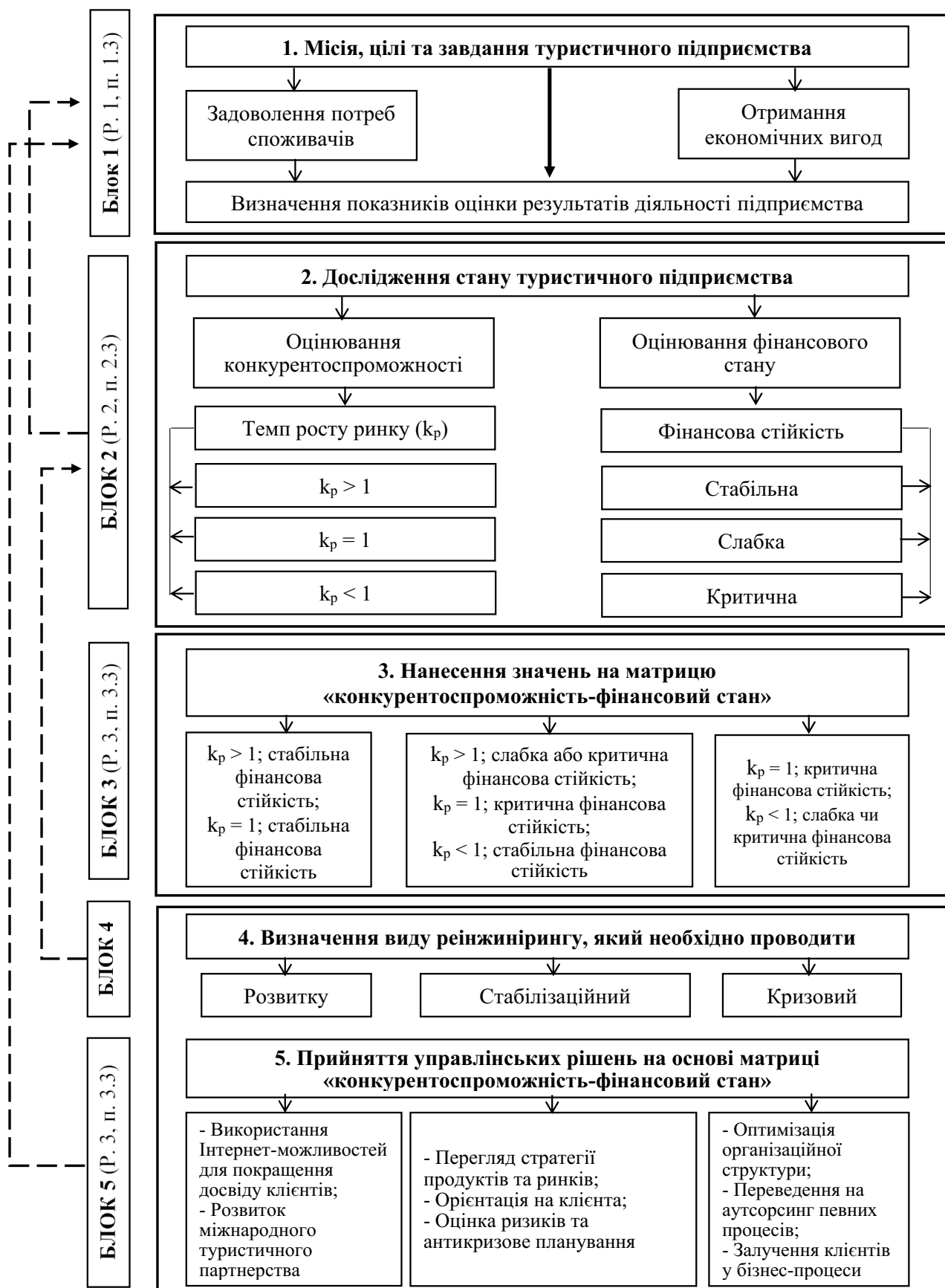


Рис. 3.12. Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності

Джерело: розроблено автором

Оптимізація організаційної структури, зокрема бізнес-процесів, в межах реінжинірингу є ключовим елементом, оскільки вона дозволяє компанії не лише скоротити витрати, а й підвищити ефективність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Важливо визначити, які з них працюють ефективно, а які створюють "вузькі місця". Для туристичного агента та туристичного оператора оптимізація буде різною, оскільки ці підприємства виконують різні функції в туристичній галузі. Туристичний агент, зазвичай, працює з кінцевими клієнтами, а туристичний оператор займається створенням турів і взаємодією з постачальниками послуг.

Туристичний агент здійснює продаж готових турів, взаємодіє з клієнтами і надає супутніх послуг (візова підтримка, страхування тощо). Для оптимізації структури туристичний агент може:

- спростити структуру підприємства. Переважно туристичні агентства є невеликими, тому варто мінімізувати кількість адміністративних функцій, наприклад, зосередитись на двох основних напрямках - продаж турів і обслуговування клієнтів. Таке рішення передбачає об'єднання функцій менеджера з продажу і менеджера з обслуговування клієнтів, тобто одна людина виконує весь процес — від консультації до післяпродажної підтримки;

- автоматизувати рутинні операції. У такому випадку доцільно використати CRM-систему для автоматизації взаємодії з клієнтами, що дозволить вести базу клієнтів, автоматично генерувати пропозиції турів, здійснювати електронну комунікацію (e-mail маркетинг), а також відстежувати кожен етап взаємодії з клієнтом;

- впровадити гнучку матричну структуру. Наприклад, менеджери з продажу працюють з різними туристичними напрямками (відпочинок на морі, екскурсійні тури, активні тури), а інші працівники будуть залучені до обслуговування клієнтів залежно від потреб (наприклад, бронюванням квитків, візовою підтримкою тощо).

- аутсорсинг додаткових послуг. Туристичні агенти можуть передати послуги з візової підтримки, страхування, трансферів або інших супутніх послуг на аутсорсинг, тим самим зосередившись на основних функціях агентства. Це дозволяє скоротити

витрати, збільшити швидкість обробки запитів та зосередити основні ресурси на продажах.

Туристичний оператор займається організацією турів, працює з постачальниками послуг (готелями, авіакомпаніями, екскурсводами), створюючи туристичні продукти і здійснюючи їх дистрибуцією через туристичних агентів або особисто. Фокус оптимізації у туристичних операторів зосереджується на вдосконаленні процесів розробки та управління туристичним продуктом. В межах оптимізації організаційної структури туристичний оператор може здійснити такі заходи:

- спростити управлінські рівні. Якщо на підприємстві багато керівників - керівник відділу турів, керівник з логістики, керівник з укладення договорів - це може ускладнювати координацію між відділами. Такі функції варто об'єднати або зменшити кількість проміжних рівнів. Наприклад, можна замість окремих керівників відділів продажу турів і логістики, створити одну позицію — керівник напрямку, який буде контролювати як продажі, так і роботу з постачальниками;

- автоматизувати управління туристичними продуктами. Впровадження спеціалізованих систем для управління турпродуктами дозволяє автоматизувати процеси планування турів, бронювання готелів і квитків, взаємодії з постачальниками, а також виставлення рахунків. Туроператор може використовувати систему для автоматичного оновлення цін на тури, що дозволить надавати актуальну інформацію партнерам та клієнтам;

- децентралізувати процеси. Туристичний оператор може делегувати більше повноважень менеджерам по напрямках, тобто кожен менеджер буде відповідальний не лише за переговори з постачальниками, а й за складання турів і взаємодію з агентами. Це спростить управління і прискорить процес створення продукту;

- оптимізувати ланцюг поставок. Туроператор може оптимізувати процес логістики турів шляхом укладення довгострокових контрактів з постачальниками і впровадження автоматизованих систем контролю за доступністю ресурсів (готелі, трансфери, квитки);

- віддати на аутсорсинг неосновні функцій. Оператор може передати на аутсорсинг неосновні функції, такі як бухгалтерський облік, юридичні послуги або маркетинг, зосередившись на основних процесах — створенні та збуті турпродуктів;

- фокус на клієнтоорієнтованість. Доцільно впровадити систему збору зворотного зв'язку від клієнтів (наприклад, через агентів або напряму). Це дозволить краще розуміти потреби туристів і оперативно адаптувати тури до їхніх вимог. Для цього можна збирати відгуки від агентів і туристів після кожного туру за допомогою онлайн-опитувань, щоб коригувати програми і покращувати послуги.

Антикризове управління – це система заходів, за допомогою яких суб'єкти туристичної діяльності чи уряди країн готуються до можливих криз, виробляють плани швидкого реагування на них та виходу з найменшими втратами. Існують два шляхи щодо управління ризиками в туризмі. Перший передбачає партнерство між урядовими та громадськими установами у розробці міжвідомчих, скоординованих планів боротьби з катастрофами, систем, процедур і процесів, які включають потреби туризму. Другий зорієнтований на розробку планів і процедур, що відповідають DESTИНАЦІЇ та конкретним ролям і обов'язкам організації, навчання персоналу цих планів і проведення регулярних перевірок планів, процедур і персоналу з подальшими змінами та оновленнями (Ярмола, 2022).

Шляхи уникнення ризиків залежать від методів боротьби з ними. В економічній літературі виділяють дві групи заходів управління ризиками - превентивні та оперативні. Перші зорієнтовані на передбачення і оцінювання ймовірності настання кризового явища та розроблення системи дій для усунення наслідків. Оперативні – це заходи та дії, необхідні для обмеження можливих збитків чи компенсування втрат, що реалізуються у момент настання ризикованої події. Кожен туристичний оператор та інші туристичні організації є частиною системи, відповідальної за ліквідацію наслідків криз і повинні функціонувати в рамках встановленої, скоординованої та інтегрованої системи (Ярмола, 2022).

На організаційному рівні туристичні оператори повинні використовувати процес управління ризиками для виявлення, аналізу, оцінки, усунення, моніторингу та перегляду ризиків для своїх місць призначення та для підприємств/організацій.



Загальні процеси управління ризиками для організацій складаються з п'яти основних етапів: встановлення критеріїв оцінювання ризиків, визначення, аналізування ризиків, оцінювання ризиків та усунення ризиків, що повинні супроводжуватись постійними комунікаціями та консультаціями, а також моніторингом та переглядом затверджених програм та процедур на відповідність та придатність до сучасних умов (рис. 3.13) (Ярмола, 2022).

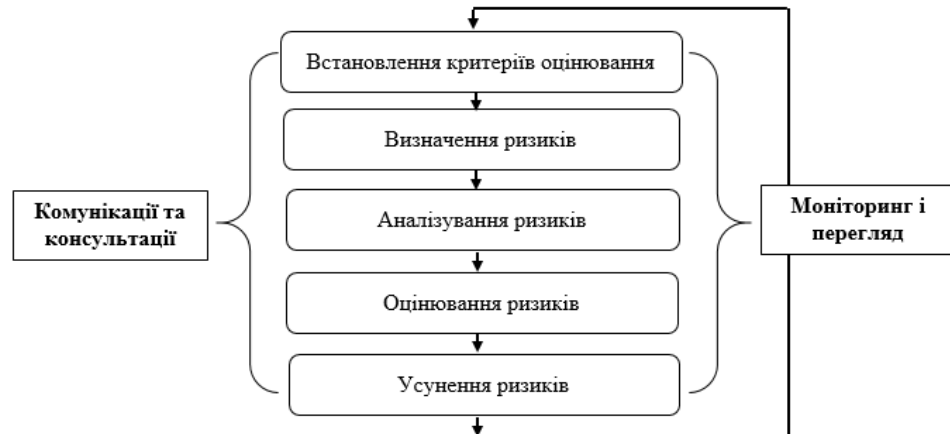


Рис. 3.13. Процес управління ризиками на підприємстві

Джерело: *Сформовано автором (Ярмола, 2022)*

Антикризові програми, які будуть розроблені вимагають постійного удосконалення, оскільки суспільство швидко змінюється, на зміну одним вимогам приходять інші, необхідність адаптуватись до нових умов є дуже важливою у туристичному секторі. Фундаментальна роль в управлінні туристичними ризиками полягає в ініціативності і розробленні стратегій для дестинацій або окремого бізнесу для збільшення можливості здійснювати безперервно нормальний бізнес та забезпечити безпеку туристів і персоналу у разі виникнення криз. Розробка та впровадження стратегій управління туристичними ризиками, які комплексно розглядають потенційні ризики для туризму, сьогодні повинна стати невід'ємною частиною менеджменту на державному та організаційному рівнях (Ярмола, 2022).

В межах реінжинірингу розвитку туристичні підприємства можуть розробити онлайн-платформу для самостійного бронювання. Такий сервіс дозволить клієнтам брати участь у процесі бронювання безпосередньо, скорочуючи при цьому кількість процесів суб'єкта туристичної діяльності. Споживачі матимуть можливість

самостійно обирати готелі, транспорт, екскурсії через веб-сайт або мобільний додаток підприємства. Це знизить навантаження на менеджерів і підвищить ефективність процесу збуту туристичного продукту. Таке залучення клієнтів до виконання бізнес-процесів відрізняється для туристичного оператора та туристичного агента. Основна відмінність полягає в тому, що кожен з них виконує різні функції і ролі у туристичному ланцюгу поставок.

Туристичний агент прямо взаємодіє з клієнтом, продає тури і забезпечує підтримку під час поїздки. Проте основний продукт – туристичний – він бере у туристичного оператора. Тому онлайн-платформу потрібно створювати як туристичному оператору, так і туристичному агенту. Перші створюють основний ресурс з пропозиціями своїх продуктів, другі - можуть використовувати для продажу туристичні продукти різних туроператорів, що також вимагає формування окремої системи, яка буде містити інформацію по кожному з них. Залучивши клієнтів до цих процесів вдасться покращити якість обслуговування і зробити досвід туристів більш персоналізованим. Клієнти зможуть обирати послуги (готелі, додаткові екскурсії та інші послуги) самостійно через онлайн-систему бронювання, яку надаватиме агентство. Їм можуть запропонувати можливість детального налаштування туру під їхні індивідуальні потреби через онлайн-консультації. Це дасть їм змогу активно брати участь у плануванні своєї подорожі. Також клієнтам можна надати можливість накопичувати бали через програми лояльності і самостійно вибирати винагороди (знижки, додаткові послуги). Не менш важливим елементом є також збір інформації від клієнтів після поїздки, щоб враховувати їхні думки для поліпшення майбутніх турів.

Туристичний оператор, окрім фокусуванні на створенні турів, ще взаємодіє з постачальниками. Тут залучення клієнтів до процесів може допомогти вдосконалити пропозиції та зробити тури більш відповідними до очікувань споживачів. Туроператори можуть залучати клієнтів до розробки нових турів через проведення опитувань або фокус-груп. Це дозволить операторам враховувати потреби різних сегментів клієнтів при розробці нових туристичних продуктів. Оператори можуть

запропонувати клієнтам послугу зі створення індивідуальних турів, збираючи у них інформацію про побажання щодо маршруту, видів активності і рівня комфорту.

Для туристичного агента залучення клієнтів до виконання бізнес-процесів здебільшого стосується індивідуалізації сервісів, самостійного бронювання і реферальних програм. Для туроператора важливіші механізми залучення клієнтів у процес створення нових турпродуктів, їх персоналізація та використання зворотного зв'язку для покращення якості пропозицій. Обидва підходи сприяють підвищенню лояльності клієнтів і покращенню їхнього туристичного досвіду.

Віртуальний туризм передбачає онлайн-подорожування визначними туристичними місцями у віртуальному світі. Реалізація такого туризму передбачає використання технологій Virtual Reality (засоби підтримки зображень, звуків та інших фізичних відчуттів), в якому онлайн-турист пересувається і розглядає цікаві місця. Відомий раніше різновид подорожування не користувався значним попитом, а використовувався як маркетинговий інструмент для залучення туристів чи ознайомлення їх з складовими туристичного продукту (місцем проживання, визначними місцями та іншими елементами) (Ярмола, 2022).

Використання мобільного додатку з віртуальними турами готелями та їхніми номерами — це інноваційний підхід, який може значно підвищити залученість клієнтів до процесу вибору туристичних продуктів. Такий додаток надає можливість клієнтам заздалегідь "відвідати" готелі, перевірити зручність номерів та інфраструктуру через інтерактивні віртуальні тури, що може допомогти прийняти більш усвідомлене рішення при виборі місця проживання. Додавання можливості віртуальних турів може виділити туристичного оператора серед конкурентів, що пропонують лише традиційні засоби презентації. Віртуальні тури дають відчуття сучасності та інноваційності, що позитивно впливає на імідж підприємства.

Окрім стандартних віртуальних турів, можна впроваджувати технології доповненої або віртуальної реальності (AR/VR), які ще глибше занурюють клієнтів у вибір готелю. Це може стати додатковим маркетинговим інструментом для туристичних операторів та агентств. Додаток повинен бути доступним на мобільних платформах (iOS, Android) для зручного користування клієнтами, адже більшість

сучасних туристів здійснюють бронювання саме через мобільні пристрої. Впровадження додатку з віртуальними турами готельними номерами — це ефективний спосіб залучити клієнтів до бізнес-процесів туристичних агентств і операторів, забезпечуючи їм інтерактивний досвід вибору туристичних продуктів. Це підвищує прозорість, покращує довіру клієнтів, сприяє підвищенню лояльності і дає можливість компаніям виділитися на ринку.

Розвиток міжнародного туристичного партнерства є важливою стратегією для зміцнення позицій туристичних компаній на світовому ринку, розширення їхніх можливостей та покращення пропозицій для клієнтів. Міжнародне партнерство може включати співпрацю з іноземними туристичними агентствами, туроператорами, готелями, авіакомпаніями та іншими постачальниками послуг, що дозволяє компаніям пропонувати більш конкурентоспроможні та різноманітні туристичні продукти.

Партнерство з іноземними туроператорами дозволить суб'єктам туристичної діяльності пропонувати клієнтам комплексні туристичні пакети для подорожей за кордон. Такі туроператори можуть надати доступ до ексклюзивних турів, розроблених під конкретні ринки або нішеві сегменти. Готельні мережі можуть стати надійними партнерами для туристичних агентств та операторів у процесі формування турпакетів. Включення до таких пакетів міжнародних готелів забезпечує високу якість послуг і може бути привабливим фактором для клієнтів. Суб'єкти туристичної діяльності можуть об'єднувати зусилля для просування своїх продуктів на міжнародних ринках. Таке партнерство дозволить підвищити впізнаваність бренду, обмінюватися маркетинговими стратегіями та залучати більше клієнтів. Наприклад, туристичний оператор з України співпрацює з туроператорами з країн ЄС для спільної рекламної кампанії, що популяризує туризм в Україні та пропозицією сформованих українськими туроператорами туристичних продуктів для іноземців, які відвідують Україну. Співпраця з міжнародними постачальниками послуг також дозволяє створювати більш різноманітні тури, що підвищує привабливість пропозицій для клієнтів і сприяє конкуренції з іншими гравцями на ринку.

Міжнародне туристичне партнерство надає суб'єктам туристичної діяльності широкі можливості для розширення своїх ринків, покращення пропозицій і підвищення конкурентоспроможності. Успішне партнерство із закордонними компаніями дозволяє створювати нові туристичні продукти, що відповідають потребам сучасних туристів, а також сприяє зростанню доходів і лояльності клієнтів.

Для туристичного оператора та туристичного агента, в межах реінжинірингу розвитку та стабілізаційного реінжинірингу, вихід на нові ринки може значно покращити його діяльність. Насамперед, розглянемо диверсифікацію, але з певними особливостями, залежно від характеру обраного ринку і продуктів, які вони пропонують. Розглянемо детальніше основні з них:

1. Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на нові географічні ринки або залучення нових сегментів клієнтів з уже наявними туристичними продуктами.

1.1. Для туристичного оператора вихід на нові ринки передбачає пропозицію існуючих турів і пакетів у нових країнах чи регіонах. До прикладу, якщо оператор спеціалізується на турах по Європі, він може запропонувати ці тури для клієнтів у інших країнах. Основне завдання: адаптація маркетингових стратегій, проте без суттєвої зміни продукту;

1.2. Для туристичного агента це означає початок співпраці з новими клієнтськими сегментами (наприклад, із бізнес-туристами замість сімейних мандрівників), пропонуючи ті ж туристичні продукти, але орієнтуючись на інші запити (інша цільова аудиторія) та канали продажу.

2. Вертикальна диверсифікація означає вихід на нові ринки з новими продуктами або модифікаціями існуючих послуг для задоволення потреб різних ринків.

2.1. Для туристичного оператора передбачається розширення асортименту пропонованих турів для реалізації на нових ринках. Зокрема, туристичний оператор, який раніше спеціалізувався на пляжних турах, може створювати нові продукти (екотури, гастрономічні тури або бізнес-подорожі) для залучення нових сегментів туристів на нових ринках.

2.2. Для туристичного агента – це розширення переліку послуг, які він пропонує клієнтам, а саме додатковий сервіс з оформлення віз, страхування, організація спеціалізованих турів або пакетів для корпоративних клієнтів. Крім того, агент може почати працювати з новими постачальниками послуг, щоб задовольнити специфічні вимоги нових ринків.

Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних операторів та агентів є ключовим чинником для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного розвитку туристичного ринку. Для ефективного впровадження заходів реінжинірингу необхідно враховувати глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів, що дозволяє ідентифікувати слабкі місця, визначити ключові етапи, які потребують оптимізації, та зрозуміти потреби клієнтів. Впровадження сучасних технологій, таких як системи управління клієнтськими відносинами (CRM), автоматизація процесів бронювання та використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних, є важливими для підвищення ефективності та швидкості обслуговування.

### 3.3. Маркетингове забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності

Успішна реалізація реінжинірингу вимагає системного підходу до його проведення, тобто розгляду усіх елементів діяльності організації, а не лише тих, в межах яких він проводиться. Використання системного підходу до реінжинірингу дає змогу об'єднати управління підприємством, цілі його розвитку та зміни в середовищі функціонування організації (Кифяк, Лакуста & Водянка, 2020).

Гнилянська О. зазначає, що окрім редизайну бізнес-процесів, реінжиніринг супроводжується перепроєктуванням пов'язаних систем і організаційних структур, зокрема стратегії, організації, процесу, технології та культури (Hnylianska, 2022). Зміни при проведенні реінжинірингу впливають на усі сфери діяльності підприємства, а не лише на виконання бізнес-процесів. Нові правила функціонування ставлять перед підприємством завдання з пошуку інструментів (маркетингових,

інформаційних, стратегічних), які будуть супроводжувати нововведення і підсилювати їх ефект.

Кифяк В., Лакуста О. та Водянка Л. виділяють чотири групи факторів, які впливають на кінцевий результат реінжинірингу, а саме організаційні, ресурсні, фінансові та інноваційні (Кифяк, Лакуста & Водянка, 2020). Проведення реінжинірингу, окрім вищезазначених факторів, вимагає також маркетингових зусиль та інформаційної підтримки процесу реінжинірингу. Тому, вважаємо доцільним наведену класифікацію доповнити ще двома групами факторів – маркетинговими та інформаційними (рис. 3.14).

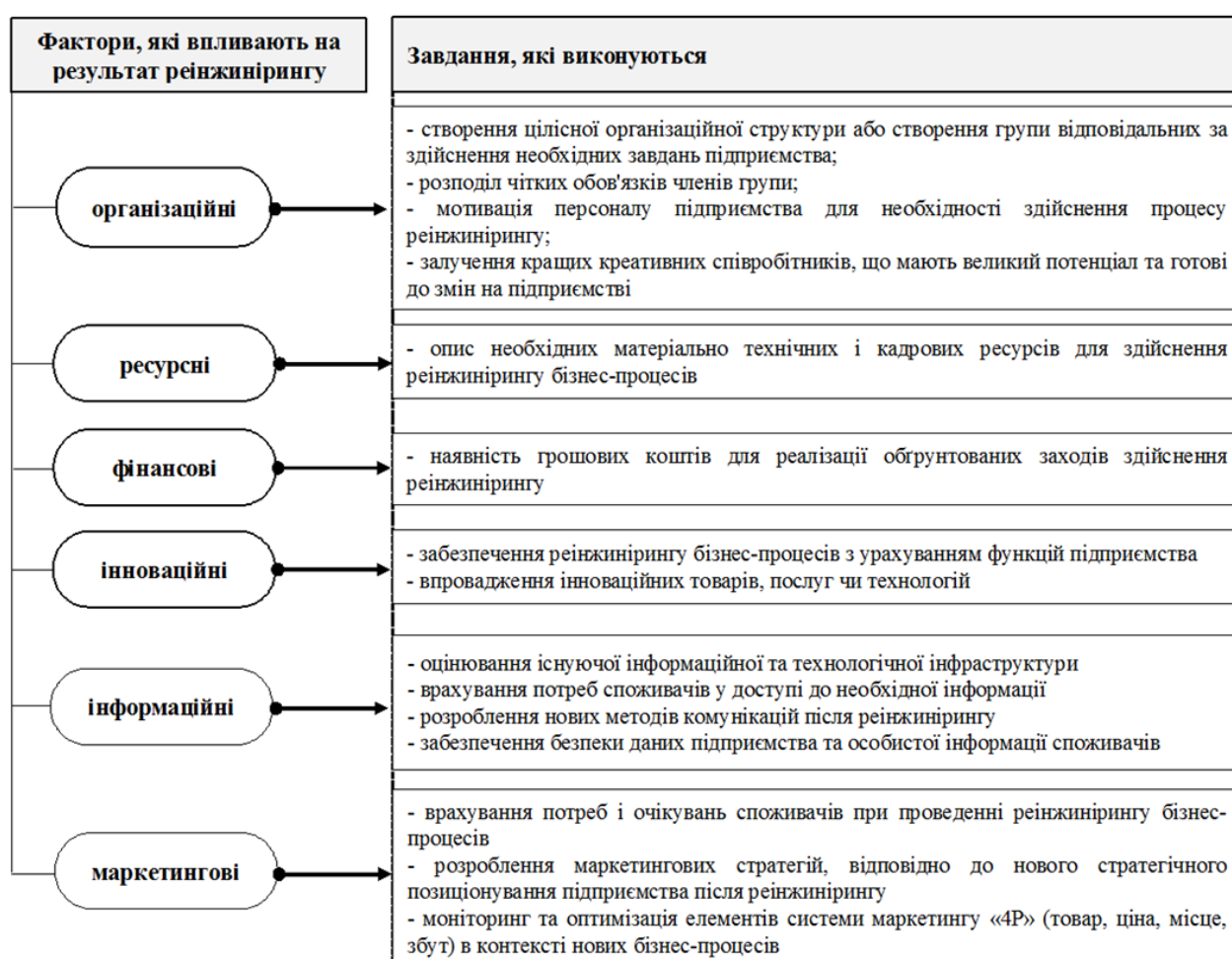


Рис. 3.14. Фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів

Джерело: побудовано на основі (Кифяк, Лакуста & Водянка, 2020) та доповнено автором

Слід додати, що, як дуже слушно зазначають С. Мехович та Ю. Розпутько, можливості інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів (як і потреба в ньому)

значно зростають в умовах цифрової трансформації економіки та суспільства (Мехович & Розпутько, 2013).

Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, в розрізі маркетингової політики підприємства, варто позиціонувати як спосіб забезпечення швидкого просування і досягнення вільного доступу споживачів до туристичних продуктів для підвищення їх лояльності, збільшення конкурентоспроможності та зростання капіталу. Оскільки основною цінністю в Інтернеті є не туристичний продукт, а віртуалізований канал його просування, роль торговельної інфраструктури практично нівелюється. Водночас виникають нові зобов'язання щодо забезпечення своєчасної комунікації, впровадження інноваційних туристичних дестинацій та пошуку шляхів зниження витрат. Динамічне прискорення діджиталізації вимагає впровадження реінжинірингу бізнес-процесів для посилення просування туристичних продуктів (Ярмола, 2023).

Розробка туристичних продуктів – це реалізація функцій маркетингової політики, яку слід розглядати як комплексний план заходів, у результаті чого можливо домогтися завоювання та зміцнення позицій підприємства на ринку. Тут вагоме значення варто віднести здатності підприємства адаптовуватись до динамічних ринкових змін, забезпечуючи збільшення обсягів розроблення та реалізації туристичних продуктів. Фактором ефективності таких заходів є безперервність технічних модифікацій для підвищення споживчої цінності туристичних продуктів (Шульгіна & Ткешелашвілі, 2011).

Одним з ключових аспектів формування конкурентних переваг туристичного підприємства є маркетингові комунікації. Вони забезпечують формування та підтримку туристичного бренду, розширення клієнтської бази, збільшення ресурсної бази, диференціацію туристичних продуктів (створення індивідуальних або складних турів), які будуть відповідати потребам та запитам споживачів тощо (Пилипчук & Лендел, 2015).

Метою маркетингової діяльності туристичних підприємств:

- виявлення потреб туристів;
- створення привабливих туристичних послуг;



- ознайомлення потенційних клієнтів з туристичними продуктами;
- інформування споживачів про умови придбання туристичних послуг.

Розглядаючи концепцію маркетингу 4P в розрізі туристичної галузі, більш доцільним є використання концепції 7P, яка складається з таких складових: продукт (product); планування (planning); місце (place); люди (people); ціни (prices); просування (promotion); процес (process) (Мальська & Бордун, 2011).

Важливим аспектом реінжинірингу є використання веб-сайтів як основи маркетингової політики в Інтернеті, а його активне поширення – як засіб підвищення конверсії та регулярного аналізу контенту на предмет його відповідності факторам динамічного зростання. Важливо включати в туристичний продукт максимальну кількість інструментарію реінжинірингу. Наприклад, онлайн-бронювання має комплексний набір продуктів для споживачів, включаючи транспорт, трансфери, розміщення в місці призначення, харчування, страхування та екскурсійний супровід. Мультимедійні засоби в Інтернеті надають можливість для презентаційних демонстрацій, формують віртуальну культуру споживача і поступово конкретизують нематеріальні туристичні продукти (Карий, Новаківський & Ярмола, 2023).

Особливостями реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності в Інтернет-середовищі є умови досконалої конкуренції та вільний обмін інформацією про якісні та цінові пропозиції між споживачами на туристичних платформах і в соціальних мережах. Використання соціальних медіа є важливим інструментом комунікації з споживачами. Більше 60% підприємств, які займаються туристичною та пов'язаною з нею діяльністю використовують соціальні медіа у своїй роботі. Частка підприємств, які використовують соціальні медіа становили: у 2018 році – 62,7%; у 2019 – 60,6% та у 2022 – 60,1%. (Державна служба статистики України, 2023). Зокрема, у 2022 році соціальними мережами користувалися 57,9% підприємств, блоги та мікроблоги використовували 21,2% підприємств, веб-сайтами та веб-додатками для обміну контентом - 27,1% (рис. 3.15) (Іванюк & Ярмола, 2024).

За даними Державної служби статистики України (Державна служба статистики України, 2024), більше 50% підприємств за видом економічної діяльності 79 «Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг

із бронювання та пов'язана з цим діяльність» мають веб-сайт, зокрема у 2018 році їх частка становила 66,5%, у 2019 – 66,3%, у 2021 – 64,3%.

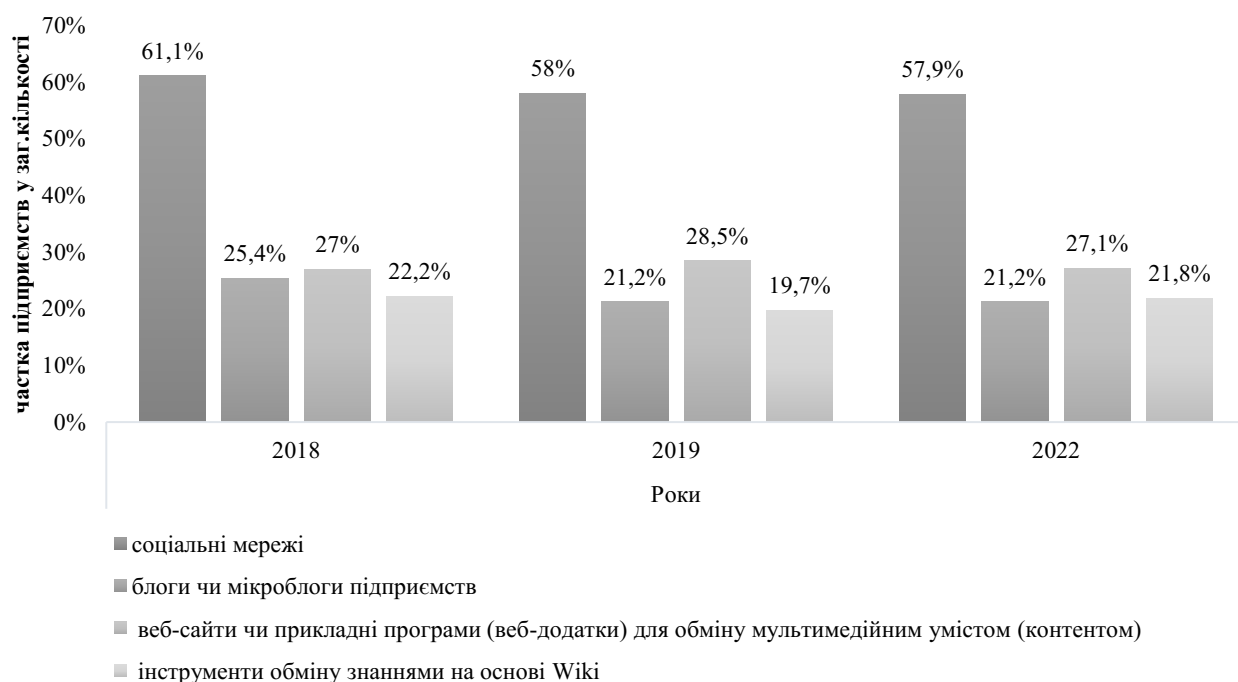


Рис. 3.15. Частка підприємств за використанням соціальних медіа за КВЕД-79  
Джерело: побудовано за даними Держстату України (Державна служба статистики України, без дати)

Примітка: збір та розрахунок даних за 2020, 2021 роки не здійснювався згідно з оновленою затвердженою статистичною методологією

Дані за 2020 рік відсутні, оскільки розрахунок даних не здійснювався. Із даних показників можна побачити тенденцію до зменшення частки підприємств, які мають веб-сайт. Це пов'язано, не скільки з відсутністю веб-сайтів суб'єктів туристичної діяльності, а зі зменшенням кількості самих туристичних підприємств. У 2020 році у період розпалу пандемії коронавірусу кількість підприємств, які здійснюють туристичну діяльність скоротилась на 2,4%, у 2021 році – на 6,62%, а після повномасштабного вторгнення у 2022 році на 43,2%.

Сьогодні чимало підприємств, зокрема туристичних, використовують нові методи маркетингової діяльності. Останніми роками широкого використання набув цифровий маркетинг, який передбачає застосування різних форм просування товарів чи послуг за допомогою цифрових каналів. До останніх відносять Інтернет-сайти, просування в блогах та соцмережах, вірусну рекламу, контекстну рекламу та телебачення (рис. 3.16).

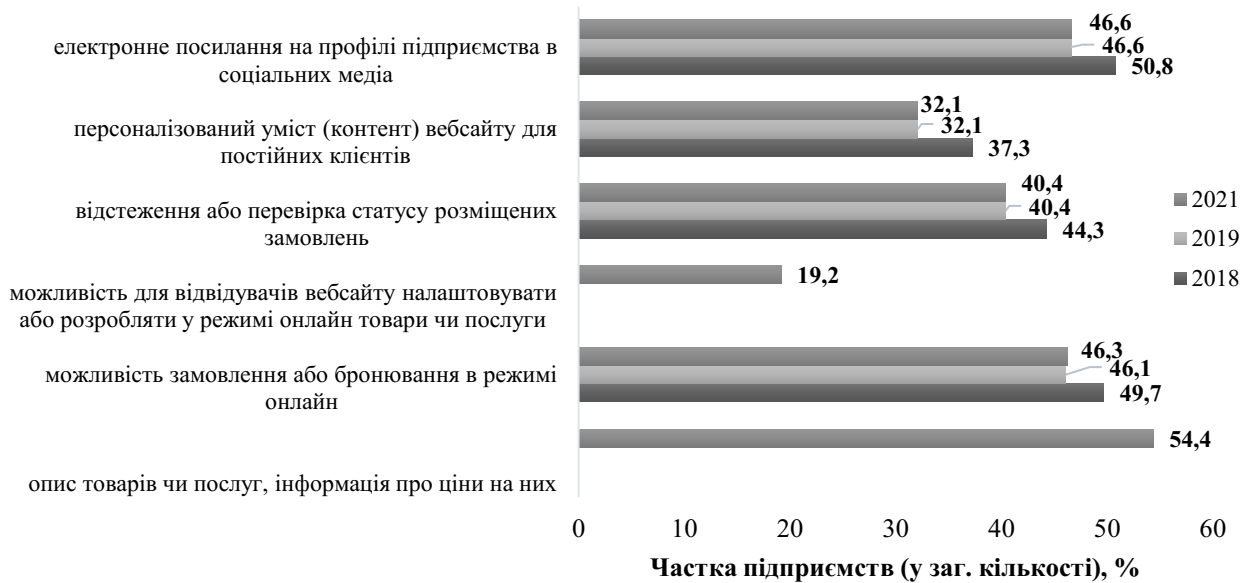


Рис. 3.16. Розподіл туристичних підприємств України за функціональними можливостями їх веб-сайту (% у загальній кількості підприємств)

Джерело: побудовано за даними Держстату України (Державна служба статистики України, без дати)

Примітка: збір та розрахунок даних за 2020 рік не здійснювався

Отримані дані свідчать, що лише половина підприємств, які здійснюють туристичну та пов'язану з нею діяльність використовують можливості інтернет-мереж для просування та збуту своїх туристичних продуктів та послуг. А також спостерігається тенденція до скорочення використання інтернет можливостей упродовж 2018-2021 років (Іванюк & Ярмола, 2024).

Менше 50% підприємств пропонують своїм постійним клієнтам персоналізований контент на веб-сайті. Близько 40-45% підприємств надають клієнтам можливість відстежувати або перевіряти статус їх замовлень на своїх веб-сторінках. Лише 54,4% підприємств у 2021 році надавали опис товарів чи послуг та інформацію про ціни на них на своїх веб-сайтах. А частка підприємств, веб-сайти яких надають користувачам можливість самостійно налаштувати чи розробляти товари і послуги, становить лише 19,2%. У сучасному середовищі, де цифрові технології відіграють важливу роль у просуванні та збуті товарів та послуг, використання інтернет-маркетингу є надзвичайно важливим інструментом, зокрема на туристичних підприємствах. Як показує статистична інформація, більшість

підприємств не приділяє значної уваги можливостям просування та продажу своєї продукції через інтернет-середовище (Іванюк & Ярмола, 2024).

Серед інформаційних технологій туристичні підприємства використовують чат-сервіси для спілкування з клієнтами. У 2021 році частка кількості підприємств, що мають чат, в якому людина відповідає клієнтам становила 28%, а частка кількості підприємств, що мають чат-бот або віртуального агента, що відповідає клієнтам – 10,4% (Державна служба статистики України, 2024).

Окрім способів комунікації з споживачами через інформаційні ресурси, туристичні підприємства використовують також різного виду хмарні технології, програмне забезпечення для здійснення своєї діяльності. Станом на 2021 рік (Державна служба статистики України, 2024), лише 22,8% туристичних підприємств купляли послуги хмарних обчислень. У 2019 році їх частка складала 23,8%, а у 2018 – 22,7%. Дані за 2020 рік відсутні оскільки розрахунок даних не проводився. Серед послуг хмарних обчислень найбільшою популярністю користуються хостинги для баз даних підприємств (14,5%), сховища для зберігання даних (13,5%) та електронні пошти (12,4%) (рис. 3.17) (Іванюк & Ярмола, 2024).

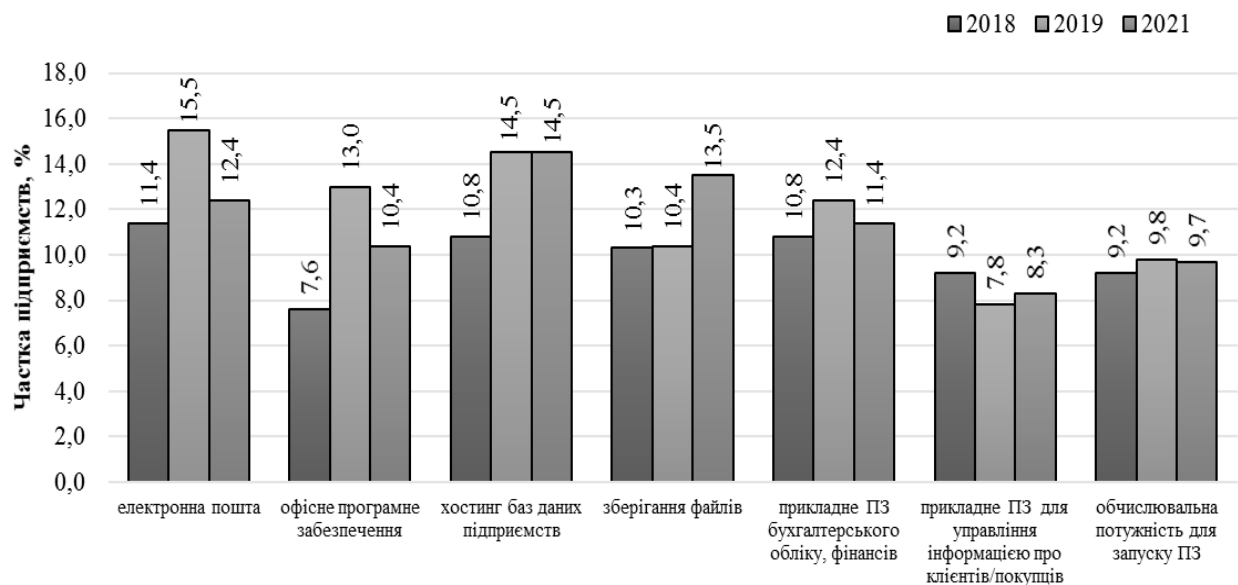


Рис. 3.17. Частка кількості туристичних підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, за видами послуг хмарних обчислень

Джерело: сформовано на основі (Державна служба статистики України, 2024)

Примітка: ПЗ – програмне забезпечення

Порівнюючи показники частки підприємств, які використовують послуги хмарних обчислень в динаміці можемо побачити що більшість з них скоротилась у 2021 році або залишилась на тому ж рівні. Ймовірною причиною цього могла стати пандемія коронавірусу, яка у 2020 році здійснила сильний вплив на туризм у світі. Чимало підприємств в Україні припинили свою діяльність або скоротили статті витрат, що могло призвести до зменшення цих показників (Іванюк & Ярмола, 2024).

Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів забезпечує зміщення акцентів з міжорганізаційних відносин на спільну взаємодію та комунікацію. А результатом цього стає розширення потенціалу маркетингової комунікаційної політики туристичних підприємств у таких напрямках, як:

- збільшення споживчої аудиторії для отримання інформації;
- пришвидшення передачі даних та реагування на них;
- накопичення великих обсягів одночасної передачі даних;
- забезпечення одночасної комунікації з аудиторіями в різних регіонах;
- посилення опосередкованої комунікації (Іванюк & Ярмола, 2024).

Реінжиніринг бізнес-процесів може створити сприятливі умови для забезпечення відповідності високим стандартам туристичних продуктів та послуг, покращення їх доступності та якості, а також активізації інноваційної діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Така взаємозалежність зумовлена особливостями галузі, яка потребує не лише прогресивної матеріально-технічної бази, а й належного маркетингового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів, а отже, й інноваційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності (Іванюк & Ярмола, 2024).

Туристичні продукти та послуги – це не окремі продукти, туризм складається з комплексних продуктів, що потребує ефективної взаємодії різних секторів економіки. Автори (Zhang & Marcussen, 2007) вважають, що інвестиції в туризм є більш інноваційними, активними та креативними. Оскільки туристам надають унікальний досвід, успішна реалізація якого сприяє збільшенню повторних відвідувань.

Ряд авторів (Bowen, 1998; Kim, et al., 2020) зазначають, що сегментація споживачів за перевагами забезпечує найкраще розуміння їх поведінки у різних ринкових сегментах. Сегментація за перевагами – це групування споживачів за

спільними наборами переваг. Такий різновид сегментації широко застосовується в туристичній галузі, з метою визначення сегментів споживачів відповідно до рівня очікуваної вигоди від напрямків, пам'яток, подій або заходів (Paker & Vural, 2016).

Здійснюючи сегментацію ринку, суб'єкти туристичної діяльності виявляють групи споживачів, об'єднані за тими чи іншими ознаками. Своєю чергою, кожному з таких ринкових сегментів має відповідати специфічна туристична пропозиція, що дає змогу не тільки максимально задовольнити попит, а й впливати на його формування. За допомогою сегментації реалізується головний принцип туристичного маркетингу – орієнтація на споживача (Миронов, 2005). Розуміння мотивації споживача при виборі місця призначення, розміщення та/або послуг – шлях до покращення сервісу і задоволення поточних потреб туриста (Pinto & Castro, 2019).

Ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності належить маркетингу. Маркетинговий комплекс — це поняття, яке використовується для опису сукупності тактик, які застосовуються підприємствами для досягнення цілей через ефективне просування своїх продуктів або послуг на певну цільову аудиторію. Туристичний маркетинг є процесом створення продукту або надання послуги, що відповідає наявному або потенційному попиту.

Туристичний продукт — це повний досвід споживача з моменту, коли він покидає дім – до моменту, коли він у нього повертається. Це сукупність багатьох компонентів або пакет, який купують усі туристи, незалежно від того, чи користуються вони послугами туристичних операторів та агентами чи ні (Yarcan & Cetin, 2021).

Метою маркетингу в туризмі є збір та аналіз інформації, на основі якої туристичні пропозиції формуються як інтегрований туристичний продукт, що забезпечує постійну комунікацію з клієнтами для інформування їх про актуальні та майбутні пропозиції. Ці заходи є невід'ємною частиною маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей. Маркетинг у туризмі має свою специфіку, оскільки туристичний продукт є послугою (Cirikovic, 2014).

Оптимальне поєднання елементів комплексу маркетингу 4P – ціна, товар, місце, просування – забезпечує формування маркетингової стратегії, яка найкраще

відповідатиме запитам споживачів і формуватиме клієнтоорієнтований імідж підприємства. Стратегії можуть відрізнитись залежно від запитів різних груп споживачів, саме визначення 4P для споживачів туристичних продуктів дозволить комбінувати конкретні елементи цього комплексу під запити певних груп споживачів. Метою визначення комплексу маркетингу є більш ефективне задоволення потреб споживачів у певному сегменті ринку та адаптації підприємства до вимог ринку. Вдало обрана комбінація цих чотирьох елементів відображається на кількості повторних покупок і лояльності споживачів (Cirikovic, 2014).

Розглядаючи туристичний ринок, складно точно визначити що хочуть споживачі. Для когось важливий комфорт, хтось любить активний відпочинок, комусь важливі знижки та додаткові пропозиції, хтось хвилюється про свою безпеку. Проте кожен із споживачів має сформовану шкалу факторів, які є вирішальними у процесі прийняття рішення про покупку. Саме визначення цих факторів є метою багатьох досліджень, авторами розглядаються впливи як окремих факторів і їх складових, так і проводяться групування за певними ознаками. Проте, загальної схеми оцінки впливу різних груп факторів - елементів продукту, особливостей туристичного обслуговування та ризиків, які можуть виникнути під час подорожі – немає.

Вивчення процесу прийняття рішення споживачами допомагає зрозуміти, через які етапи вони проходять та коли саме вирішують купляти певний продукт чи послугу, чи не купляти. На фінальний результат може вплинути багато факторів. Тому вивчення та визначення цих факторів є важливим для будь-якої організації, насамперед туристичної. Фактори можуть бути різними: вподобання споживача, мотивація до покупки, фінансовий стан, зовнішні впливи тощо. Для суб'єктів туристичної діяльності розуміння цих факторів дає можливість сформувати уявлення про свідомість клієнта та пропонувати йому туристичні продукти відповідно до його запитів. Споживачів з абсолютно однаковими вподобаннями не існує, їх лише можна згрупувати за схожістю певних ознак.

Головна мета вивчення споживачів – розуміння їхніх потреб для забезпечення найбільш повного задоволення. Внутрішні фактори поведінки споживачів зачіпають поведінку покупця як індивідуума, в той час як зовнішні чинники - як члена

соціальної групи. Зовнішні фактори впливають переважно на соціальні аспекти поведінки покупця, а внутрішні фактори відносяться в основному до психологічних аспектів поведінки споживачів (Gasimova, 2016).

Туризм – це досвід, що складається з матеріальних та нематеріальних атрибутів (Mckercher, et al., 2008). Особливість і складність визначення впливів на туристичного споживача пов'язана з відсутністю можливості пробного досвіду. Обираючи однаковий продукт дві людини можуть мати різний досвід і різні фактори впливу.

Поведінка споживача зумовлена психологічним оцінюванням результатів, які буде отримано внаслідок покупки (Deng, et al., 2021; Woodside & Lysonski, 1989). До таких результатів відносять конкретні атрибути товарів чи послуг, зокрема уявна вигода (Khan, Liang & Shahzad, 2015; Prastiwi & Fitria, 2021), сприймана корисність (Wang, Sun & Hou, 2021; Zhao & Zhu, 2023) і сприймана цінність (Zhao & Chen, 2021; Zauner, Koller & Hatak, 2015). Ціновий фактор впливає на те, куди саме люди подорожують (Crouch, 1995), які види відпустки обирають та якою буде тривалість туристичної подорожі (Fleischer & Rivlin, 2009).

Прийняття рішення споживачем – це процес вибору ним одного із альтернативних варіантів, які призводять до покупки послуги (Buhaljoti, 2013). Процес прийняття рішення споживачами став темою досліджень багатьох науковців. Найважливішими етапами у процесі прийняття споживачами рішення про покупку є пошук інформації та безпосередня купівля продукту чи послуги (Deng, et al., 2021), і передбачає вибір між двома або більше можливими варіантами (Djeri, Plavsa & Cerovic, 2007).

Хаубл і Тріфтс запропонували теорію прийняття рішень, яка складається з двох етапів і орієнтована на вивчення поведінки споживачів при купівлі товарів чи послуг (Haubl & Trifts, 2000). Першим етапом є пошук інформації про товар, другим – порівняння та оцінка альтернативних варіантів. Пройшовши ці два етапи споживач приймає рішення про покупку товару чи послуги. Дана теорія отримала розвиток у багатьох сферах, зокрема, ряд науковців вивчали поведінку споживачів виставкових залів на основі двоетапної моделі (Singh & Jang, 2020). Інші науковці зупинили свою увагу на першому етапі - пошуку інформації, а саме вивчення факторів, які



впливають на споживачів (Balladares, Kennett & Miralles, 2016), факторів які впливають на пошук споживачів роздрібної торгівлі інформації онлайн та їх наміри щодо покупки (Deng, et al., 2021). Науковці (Um & Crompton, 1990) серед етапів процесу прийняття рішення про подорож розглядали також витрати на подорож, коли дізнавшись про ціну на продукт споживач розвиває ставлення до конкретного пункту призначення. Інша група науковців (Djeri, Plavska & Cerovic, 2007) виділили чотири етапи (інтроспективний, ретроспективний, перспективний і прескриптивний) при прийнятті рішень щодо туристичної дестинації. Систематизований та доповнений автором процес прийняття рішення споживачем про покупку наведено на рис. 3.18.

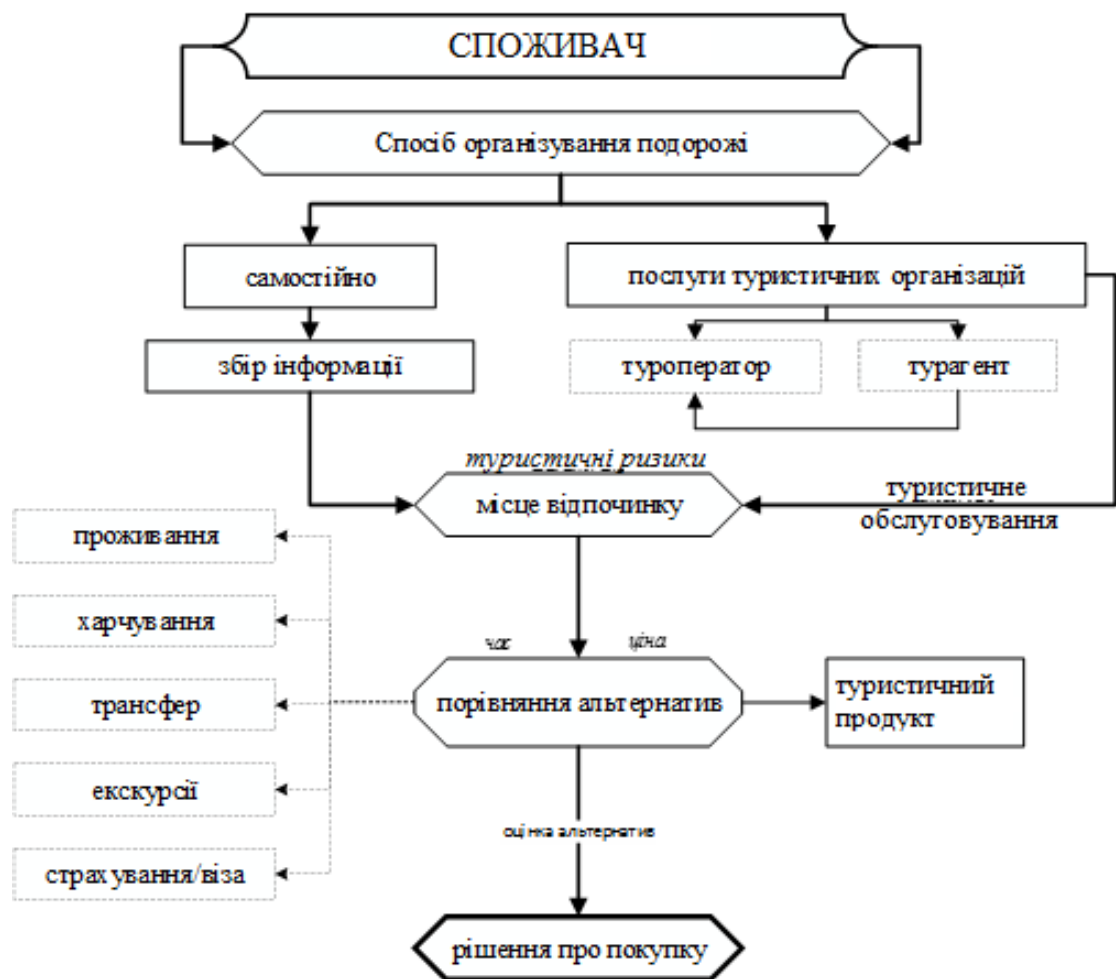


Рис. 3.18. Процес прийняття рішення споживачем при купівлі туристичного продукту

Джерело: побудовано автором на основі (Haubl & Trifts, 2000) та доповнено

Індикаторами прийняття рішення є визнання потреб, продовження використання певних продуктів, пошук інформації, оцінювання альтернатив, прийняття рішення

про покупку та оцінка результатів прийнятого рішення (Prastiwi & Fitria, 2021). Така схема процесу прийняття рішення про покупку відрізняється від загальної теорії, насамперед тим, що включає оцінку результатів прийнятого рішення. Такий підхід складно застосувати в туристичному секторі, адже щоб оцінити результат споживач спершу має використати туристичний продукт. До того ж, в туристичному секторі важливо враховувати вплив зовнішніх факторів, які значно можуть погіршити загальне враження про прийняте рішення щодо покупки продукту.

Наявність інформації про товар чи послугу та попередній досвід (якщо такий був) впливає на вибір споживача. Чим більшим є ступінь сприйманого ризику, тим більше зусиль споживач витрачає на пошук інформації (Buhajoti, 2013). Високий ступінь невизначеності, зокрема у туристичній сфері, потребує використання великої кількості джерел інформації. Для залучення клієнтів, постачальникам послуг потрібно орієнтуватися на психологію споживачів. Авторка (Zamazalova, 2008) стверджує, що на поведінку споживачів впливають як внутрішні, так і зовнішні змінні.

Поведінка споживачів та споживчі переваги постійно змінюється. Прийняття рішення про покупку базується на вподобаннях, лояльності до бренду та попередньому досвіді споживача. Постійна зміна споживчих вподобань потребує коригування стратегій збуту, які будуть відповідати поточним потребам споживача. Сьогодні, споживач є головним на ринку, тому потрібно стежити за його поведінкою та швидко реагувати (Shukla, 2022).

На поведінку споживача впливає багато факторів. Спершу споживач шукає товари чи послуги, які він хотів би споживати; потім вибирає товари з більшою корисністю; оцінює вартість товару з сумою, яку він готовий витратити; аналізує ціни на ринку і тоді приймає рішення щодо купівлі.

При прийнятті рішення щодо подорожі споживачем можуть враховуватись численні фактори та елементи. Одна група авторів (Seyidov & Adomaitienė, 2016) зазначають, що це можуть бути соціальні, культурні, особистісні та психологічні чинники, кількість визначних пам'яток для туристів, доступні зручності, ціна, людські ресурси та різні види туристичних напрямків. Інша група науковців (Anisha

& Kalaivani, 2016) виокремлюють такі фактори впливу на покупки споживачів: маркетингові, особисті, соціальні, культурні, особисті та психологічні чинники.

Виділяють внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на прийняття рішень туристичних споживачів (Hsu, Tsai & Wu, 2009; Swarbrooke & Horner, 2007). До внутрішніх відносять відпочинок, релаксацію, престиж, здоров'я та фітнес, пригоди і соціальної взаємодії, а до зовнішніх привабливість місця призначення (матеріальні ресурси), а також уявлення та очікування туриста (Hsu, Tsai & Wu, 2009). Внутрішні фактори, запропоновані авторами скоріше можна вважати мотивами споживачів для здійснення подорожі.

Безпека під час туристичної подорожі сьогодні є надзвичайно актуальною темою, адже вона впливає і на туристів, і на туристичні напрямки. У недавньому дослідженні (Zou & Meng, 2019) вивчали що означає для споживачів почуття безпеки при подорожах, оцінюючи очікувану безпеку з отриманою. Авторами запропоновано 20 елементів впливу, згруповані у 5 груп, а саме проблеми безпеки, туристичне середовище, об'єкти та послуги, регіональна культура та інформація про безпеку.

Чимало досліджень було проведено після пандемії, щоб визначити який ефект вони мали на туристичну галузь та споживачів. У періоди криз (наприклад, світової фінансової кризи або пандемії ковіду-19) акценти споживачів туристичних продуктів зміщуються відповідно до факторів впливу. У першому випадку, це ціновий фактор, у другому – фактор безпеки та здоров'я. Відповідно інші фактори (ціна, якість, розташування тощо) не є такими вагомими і їх вплив значно коливається.

Туристичні ризики, такі як стихійні лиха, тероризм, злочинність, політична нестабільність, пандемії та хвороби, є перешкодами для розвитку туристичної галузі. Через ризик несприятливих подій у подорожах популярність багатих місць відпочинку значно скоротилась. Туристичні ризики є ключовими факторами, які впливають на прийняття споживачем рішення про подорож (Orisys Infotech, 2024).

Корисним інструментом поділу ринку, як зазначає Фенг (Feng, 2022), є його сегментація, яка базується на розділенні споживачів на різні групи на основі подібності ставлення, потреб та характеристики продуктів чи послуг. Головним внеском для розвитку ефективних маркетингових програм є сегментація ринку (Pizam

& Calantone, 1987), а розуміння як споживач приймає рішення - наріжним каменем маркетингової стратегії (Cohen, Prayag & Moital, 2014).

Кластеризація споживачів є важливим інструментом маркетингового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки вона дозволяє глибше зрозуміти різноманітність потреб та запитів цільових груп споживачів. Завдяки цьому підходу суб'єкти туристичної діяльності здатні ідентифікувати сегменти споживачів та зосередити увагу на елементи комплексу маркетингу, які є важливими для них, у процесі розробки нових стратегій та адаптації туристичних продуктів чи послуг. Це дозволяє не тільки покращити взаємодію з клієнтами, але й оптимізувати внутрішні процеси компанії, що є ключовим для успішної трансформації та підвищення ефективності бізнесу.

Серед сучасних методів і видів аналізу споживачів чільне місце посідає кластерний аналіз. Кластерний аналіз є методом багатомірного статистичного дослідження, який передбачає збір даних, у яких міститься інформація про вибіркові об'єкти, та упорядкування цих об'єктів у порівняно однорідні і подібні між собою групи (Купалова, 2008). Вперше застосування кластерного аналізу у діяльності суб'єктів господарювання було запропоноване у 1939 році К. Тріоном. 60-і р. ХХ ст. вважаються періодом активного використання методології кластерного аналізу. Це пов'язано з появою швидкісних персональних ЕОМ та програмного забезпечення обробки економічної інформації. Саме в цей період кластерний аналіз був визнаний фундаментальним методом наукових досліджень (Безпарточний, 2014).

Методи багатовимірної класифікації, до якої відносять кластерний аналіз, дозволяють здійснити групування об'єктів із врахуванням істотних ознак і характеру розподілу за заданою системою ознак. Таку класифікацію проводять з метою збору в одну групу схожих за певними ознаками об'єктів, але так щоб об'єкти в різних групах були несхожими (якщо так можливо) (Клебанова Т.С, 2018). Кластерний аналіз часто застосовують маркетингових дослідженнях для проведення сегментації конкурентів і споживачів (Клебанова Т.С, 2018). Завдяки сегментації на основі кластерного аналізу споживачі об'єднують у однорідні групи, що дозволяє підприємству розробити для кожного кластеру маркетингову стратегію відповідно до потреб споживача.

Маркетингова стратегія повинна будуватись на основних складових комплексу маркетингу – продукт (послуга), ціна, просування та збут (Рясна & Литвиненко, без дати).

Концептуальна модель проведення кластеризації споживачів туристичного продукту для розробки індивідуального маркетингового комплексу наведена на рис. 3.19.



Рис. 3.19. Концептуальна модель проведення кластеризації споживачів туристичного продукту для розробки індивідуального маркетингового комплексу

Джерело: запропоновано автором

Проведене дослідження дасть можливість визначити групи споживачів, у яких рівень важливості складових схожий та на їх основі сформувати кластери, щоб визначити які характеристики серед опитаних споживачів є спільними та сформувати комплекс маркетингу (4P) для створення туристичних продуктів, які будуть враховувати важливі елементи різних груп споживачів.

У даному дослідженні розглядається 21 змінна, яка має вплив на вибір споживачами туристичних продуктів. Запропоновані змінні згруповано у три групи

компонентів, які відіграють важливу роль у процесі прийняття рішення туристичними споживачами про купівлю туристичного продукту. Кожна компонента вимірюється кількома пунктами, узагальненими з наукової літератури та запропонованими авторами. Оцінювання змінних проводилось за шкалою, де кожна відповідь має свою оцінку: (5) – дуже важливо, (4) – досить важливо, (3) – важко відповісти, (2) – майже не важливо, (1) – зовсім не важливо.

Умовні позначення змінних дослідження наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Умовні позначення змінних дослідження

ЗМІННА		ПОЗНАЧЕННЯ		ЗМІННА		ПОЗНАЧЕННЯ	
ВНУТРІШНІ				ЗОВНІШНІ			
→ Складові туристичного продукту (P)				→ Туристичні ризики (R)			
Проживання	P <sub>1</sub>	Пандемії/хвороби	R <sub>1</sub>				
Харчування	P <sub>2</sub>	Забрудненість повітря	R <sub>2</sub>				
Трансфер	P <sub>3</sub>	Війни	R <sub>3</sub>				
Екскурсії	P <sub>4</sub>	Мітинги/страйки	R <sub>4</sub>				
Страхування	P <sub>5</sub>	Природні катаклізми	R <sub>5</sub>				
→ Складові туристичного обслуговування (S)				Рівень тероризму			
Відповідність "ціна-якість"	S <sub>1</sub>	Втрата/крадіжка документів	R <sub>7</sub>				
Актуальна інформація про місце відпочинку	S <sub>2</sub>	Доступ до персональних даних третіми особами	R <sub>8</sub>				
Рівень підтримки клієнтів	S <sub>3</sub>	Економічна ситуація в Україні	R <sub>9</sub>				
Відгуки клієнтів	S <sub>4</sub>						
Онлайн підтримка	S <sub>5</sub>						
Наявність знижок	S <sub>6</sub>						
Картка постійного клієнта	S <sub>7</sub>						

Джерело: запропоновано автором

Для проведення кластерного аналізу споживачів туристичних продуктів використано пакет IBM SPSS. Для формування кластерів змінними виступають оцінки рівня впливу кожного фактору на вибір туристичного продукту та місця відпочинку. Проведення кластерного аналізу відбулось за допомогою методу Варда (Ward's method). За цим методом, відстань між кластерами визначається як приріст

суми квадратів відстаней об'єктів до центрів кластерів, одержуваний у результаті їх об'єднання. На відміну від інших методів кластерного аналізу для оцінки відстаней між кластерами, тут використовуються методи дисперсійного аналізу. На кожному кроці алгоритму поєднуються такі два кластери, які приводять до мінімального збільшення цільової функції, тобто внутрішньо групової суми квадратів. Цей метод спрямований на об'єднання близько розташованих кластерів і «прагне» створювати кластери малого розміру (Valueva & Chynkulyak, 2013).

На основі проведеного опитування, у яке було залучено 196 респондентів, проведемо кластерний аналіз для визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на вибір споживачів. За результатами кластерного аналізу споживачів поділено, відповідно до схожості у оцінюванні ступеня впливу окремих складових на вибір туристичного продукту. Дендрограма результатів кластерного аналізу наведена на рис. 3.20.

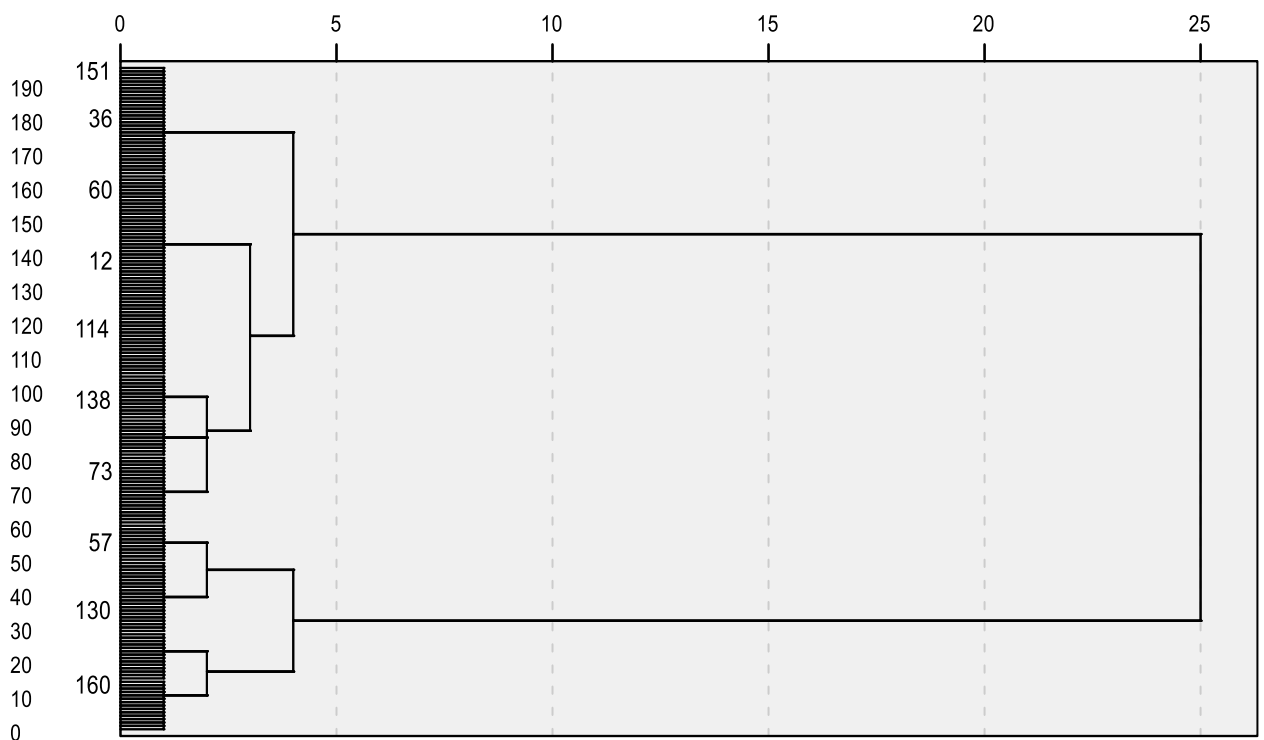


Рис. 3.20. Дендрограма розподілу опитаних на кластери

Джерело: побудовано авторами у програмі SPSS на основі результатів опитування

За результатами кластерного аналізу отримано 4 кластери. До першого кластеру віднесено 88 осіб, до другого – 37, до третього - 58, до четвертого – 13 осіб.

Включення опитаних до кожного кластеру відбувалось відповідно до його оцінки впливу кожної змінної.

Для представників першого та другого кластеру найважливішим фактором при виборі туристичного продукту є розміщення (проживання), на другому місці трансфер, на третьому – харчування, яке входить у туристичний пакет. Найменш важливим для представників цих кластерів є наявність екскурсій, які включені в туристичний пакет. За складовими туристичного обслуговування для представників першого та другого кластеру важливо, щоб ціна туристичного продукту відповідала отриманій якості при його споживанні. Також для них важливо, щоб підприємство надавало актуальну інформацію про місце відпочинку та забезпечувало зворотній зв'язок з клієнтами.

У першому кластері середні значення для змінних туристичного продукту є вищими, що може вказувати на те, що споживачі цього кластеру надають більшу цінність або мають вищі очікування від характеристик продукту. Вони більш вибагливі та мають більш специфічні потреби. У другому кластері середні значення для тих самих змінних є нижчим, що може означати, що споживачі цієї групи мають менші очікування або сприймають продукт як достатньо безпечний і не потребують додаткових заходів. Ця група може бути більш чутливою до ціни на туристичні продукти або менш вибагливою.

У представників третього кластеру структура факторів впливу має іншу пріоритетність. Для них найважливішим чинником вибору туристичного продукту є включення страхування в пакет. Другим чинником за важливістю, який мінімально вищий від третього, є розміщення, а на третьому місці – харчування. Не менш важливим є трансфер, а також екскурсійне обслуговування (хоч цей чинник на останньому місці по кластеру, проте його значення досить високе). Для представників четвертого кластеру найважливішою складовою туристичного продукту є харчування, розміщення та страхування. Найменшу оцінку отримала змінна «трансфер», отримавши значення менше ніж екскурсійне обслуговування. За складовими туристичного продукту ці кластери відрізняються, проте наявна схожість у складових туристичного обслуговування. Для представників третього та четвертого



кластеру важливою складовою туристичного обслуговування є відповідність «ціна-якість», актуальна інформація про місце відпочинку та зворотній зв'язок з клієнтами. Найменш важливими факторами для представників усіх факторів є наявність знижок, картка постійного клієнта та онлайн-підтримка клієнтів.

Розглядаючи вплив туристичних ризиків на вибір споживачів у кожному кластері можемо побачити, що змінні набувають більших значень ніж за іншими складовими (туристичного продукту та обслуговування). Для представників першого та другого кластеру найбільший вплив мають туристичні ризики, як пандемії чи хвороби, доступ до особистої інформації сторонніми особами, мітинги чи страйки, високий рівень тероризму у місці призначення та війни. Два останні ризики у даних кластерах мають обернену важливість. Для третього та четвертого кластеру серед ризиків найбільший вплив мають пандемії чи хвороби, доступ до інформації третіми особами. У третьому кластері п'ятірку основних факторів закривають війни, стихійні лиха та забрудненість повітря. Для четвертого кластеру це стихійні лиха, мітинги чи страйки та забрудненість повітря. Як можемо бачити, що для усіх чотирьох кластерів, на сьогодні, фактор безпеки є надзвичайно важливим. Споживачі бояться як за своє здоров'я, так і за особисті дані, які можуть потрапити до сторонніх осіб. Відмінність споживачів четвертого кластеру полягає у тому, що за усіма групами складових середні значення коливаються в межах 2-3 бали. З цього можна зробити висновок, що споживачі цього кластеру мають збалансовані очікування, зокрема що стосується питання безпеки, яке для них важливе, але не є критичним.

Однакова важливість змінних у деяких кластерах означає, що споживачі визнають ці характеристики ключовими у процесі прийняття рішення про вибір продукту. Це може бути обумовлено тим, що ці змінні є фундаментальними для всіх груп, незалежно від їх конкретних уподобань або потреб. До прикладу, як показує дослідження, безпека є важливою для всіх туристів, але рівень очікувань щодо безпеки відрізняється. Виходячи з відмінностей у середніх значеннях по кластерах, туристичним підприємствам варто розробити диференційовані маркетингові стратегії для кожного кластеру, щоб процес прийняття рішення про покупку туристичного продукту був менш затратним по часу. Також такий підхід може допомогти збільшити

клієнтську базу, шляхом залучення нових клієнтів, пропонуючи їм індивідуальний підхід. Загальні оцінки по кожній складовій у кластерах наведено у табл. 3.6.

Сегментація за факторами, які важливі для споживачів при виборі туристичного продукту (елементи продукту, обслуговування, туристичні ризики) дозволяє визначити, що саме є пріоритетом для різних груп споживачів і як вони впливають на сприйняття та вибір туристичного продукту в різних людей (для когось важливішим є якість обслуговування, для інших – мінімізація ризиків). Демографічні, географічні та споживчі характеристики допомагають доповнити розуміння, хто саме є цільовим споживачем сформувавши загальний портрет клієнта (характеристики опитаних, залежно від їх приналежності до кластерів, наведені у додатку В). Наприклад, у кластері представники якого переважно подорожують з сім'єю і цінують безпеку, можна створити продукт, що підкреслює безпеку та зручність для сімейних подорожей. Для тих, хто подорожує з друзями з короткою тривалістю подорожі, можна створити пригодницькі та активні тури.

Таблиця 3.6

## Загальні оцінки кожної складової по кластерах

Кластер / Складові	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Туристичний продукт	0,781	0,558	0,898	0,422
Туристичне обслуговування	0,823	0,557	0,914	0,431
Туристичні ризики	0,839	0,769	0,979	0,475

Джерело: побудовано за результатами дослідження

Для того, щоб розробити ефективні маркетингові стратегії необхідно визначити, які характеристики, окрім однакової важливості складових туристичного продукту, туристичного обслуговування та туристичних ризиків, їх об'єднують та є важливими при прийнятті рішення про купівлю туристичного продукту. На основі отриманих результатів сформуємо комплекс маркетингу, який найбільше відповідає споживачам у кожному кластері (табл. 3.7).

## Комплекс маркетингу для формування стратегій по кластерах

Комплекс маркетингу	Кластер 1		Кластер 2		Кластер 3		Кластер 4	
<b>Ціна</b>	До 10 тис. грн. на особу							
<b>Продукт</b>								
Туристичний продукт	Проживання	4,51	Проживання	3,27	Страхування	4,71	Харчування	2,54
Туристичне обслуговування	Актуальна інформація про місце відпочинку	4,74	Актуальна інформація про місце відпочинку	3,46	Актуальна інформація про місце відпочинку	4,86	Актуальна інформація про місце відпочинку	2,69
Туристичні ризики	Пандемії/хвороби	4,72	Пандемії/хвороби	4,35	Пандемії/хвороби	5	Пандемії/хвороби	2,77
<b>Місце</b>	Хотіли б мати можливість самостійно переглядати та обирати варіанти турів онлайн				Надають перевагу живому спілкуванню з менеджером, адже можна отримати більше інформації			
<b>Збут</b>	Повідомлення через соціальні мережі				Розсилка на e-mail, sms-повідомлення			

Джерело: сформовано та складено автором за результатами кластерного аналізу

Представники першого кластеру надають перевагу туристичним підприємствам, які пропонують можливість самостійного перегляду та вибору варіантів турів онлайн (місце), а способом ознайомлення з туристичними пропозиціями (просування) - повідомлення через соціальні мережі. Представники третього та четвертого кластерів кращим варіантом місця продажу вважають офіси туристичних підприємств, адже для них важливе живе спілкування з менеджером, оскільки так можна отримати більше інформації, а каналом отримання рекламних продуктів - розсилку на e-mail та sms-повідомлення. По цих кластерах простежується відмінність важливих складових продукту, зокрема у третьому кластері – страхування найважливіше, а для четвертого кластеру – харчування. Суттєвих відмінностей у основних елементах продукту 1 та 2 кластерів немає, відрізняються елементи в 3 та 4 кластерах, проте споживачі у даних кластерах відрізняються за іншими характеристиками, які важливо враховувати при формування туристичних пропозицій. Хоч середні значення змінних у кластерах 1 і 2, 3 і 4 відрізняються, проте важливість цих змінних у групі показників може бути однаковою. Це вказує на те, що процес кластеризації визначив групи споживачів з різними потребами та очікуваннями щодо продукту.

Туристичні підприємства повинні приділяти увагу як основним аспектам туристичних продуктів (якість транспорту, проживання, харчування), так і вдосконаленню обслуговування клієнтів. Актуальна та своєчасна інформація допомагає туристам відчувати впевненість у плануванні подорожі, що підсилює загальне задоволення від відпочинку. Програми лояльності, наприклад, карта постійного клієнта, є вагомим фактором при виборі туристичних послуг, особливо для тих, хто подорожує часто. Знижки також є значним стимулом для повторних подорожей та підвищення лояльності до певного туристичного бренду чи підприємства. Проведення реінжинірингу, на основі врахування отриманих даних, дозволить не лише оптимізувати процеси всередині підприємства, але й підвищити рівень задоволення клієнтів, створюючи конкурентні продукти, що відповідають їхнім очікуванням і потребам.

### Висновки до розділу 3

Цифровізація є ключовим фактором успішного реінжинірингу бізнес-процесів, що забезпечить суб'єктам туристичної діяльності можливість адаптуватися до динамічних умов ринку та задовольняти зростаючі вимоги споживачів. Завдяки впровадженню цифрових технологій, вони можуть значно підвищити ефективність своїх процесів, оптимізувати використання ресурсів, поліпшити якість обслуговування клієнтів і забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни.

Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє отримувати цінну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, що веде до зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності. У результаті, цифровізація не лише сприяє покращенню внутрішніх процесів, але й створює нові можливості для інноваційного розвитку, що є критично важливим для успішного функціонування суб'єктів туристичної діяльності у сучасному бізнес-середовищі. Таким чином, цифровізація виступає потужним двигуном трансформації та розвитку туристичного бізнесу, що забезпечує стабільність та зростання у довгостроковій перспективі.

Стратегічний акцент на потребах і вподобаннях споживачів дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та покращувати обслуговування, що підвищує лояльність клієнтів. Визначено важливість багатьох чинників у виборі туристичних продуктів, особливо в умовах підвищених ризиків. Безпека виявилася ключовим фактором, що впливає на рішення туристів, особливо серед тих, хто подорожує всередині країни. Туристи надають перевагу продуктам і послугам, які забезпечують їхню безпеку.

Складові туристичного продукту — такі як транспорт, проживання та харчування — залишаються важливими для туристів. Однак велике значення має відповідність «ціна-якість», надання актуальної інформації про місце відпочинку та рівень клієнтської підтримки. Важливо застосовувати індивідуальний підхід до потреб споживачів і створювати ціннісну пропозицію. Це забезпечить конкурентоспроможність, здатність залучати нових клієнтів та утримувати існуючих.

Кластерний аналіз, проведений на основі оцінок впливу кожного фактора на прийняття рішення про купівлю туристичного продукту, допоміг виявити відмінності

між групами споживачів. Це свідчить про необхідність розроблення маркетингових стратегій для різних сегментів туристичного ринку відповідно до їх запитів. Для цього на основі загальної інформації про туристичні вподобання було виокремлено елементи комплекс маркетингу 4P, які є найважливішими для кожного кластеру.

За результатами дослідження запропоновано методику визначення виду реінжинірингу, який необхідно проводити суб'єктам туристичної діяльності, залежно від їх фінансового стану та конкурентоспроможності. Сформовано матрицю, яка складається з 9 квадрантів. Аналізування потрібно проводити за період мінімум два роки, для визначення реального стану справ на підприємстві, адже період одного року не дає достатнього бачення. Для кожного виду реінжинірингу запропоновано систему заходів, які доцільно проводити туристичним операторам та агентам для забезпечення їх діяльності та розвитку у довгостроковій перспективі.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях (Карий, О.І., Новаківський, І.І. та Ярмола, К.М., 2023; Ярмола, К., 2022а; Іванюк, У.В. та Ярмола, К.М., 2024; Ярмола, К.М., 2022б; Ярмола, К.М., 2024; Kitsa, M. and Yarmola, K., 2023).

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено теоретико-методологічні підходи та обґрунтовано прикладні рішення науково-практичної проблеми щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктами туристичної діяльності. За результатами дослідження сформовано такі висновки:

1. Проведений аналіз форм структурних перетворень, дозволив виокремити реінжиніринг та спростувати думку авторів, які ототожнюють його з іншими видами структурних перетворень (реорганізація, реформування, реструктуризація). Оскільки, реінжиніринг передбачає радикальне перепроєктування з метою дослідження і пошуку шляхів реалізації можливостей, на відміну від реформування, реструктуризації чи реорганізації, які направлені на вивчення проблем та пошук дій, спрямованих на їх усунення.

2. Ґрунтовний аналіз наукової літератури дозволив виявити та доповнити типологію реінжинірингу бізнес-процесів. Загалом, виділяють три передумови для проведення реінжинірингу:

- підприємства, що знаходяться на межі банкрутства та потребують впровадження швидких, радикальних перетворень і змін у діяльності;
- підприємства, що не мають труднощів у поточній діяльності і передбачають неминуче виникнення кризових ситуацій;
- підприємства, які не мають проблем і не прогнозують їх у найближчому майбутньому.

Залежно від ситуації, в якій знаходить підприємство виділяють реінжиніринг розвитку та кризовий реінжиніринг. Перший застосовується коли підприємство не має проблем (передумова реінжинірингу 3), а другий – коли воно на межі банкрутства (передумова 1). Для підприємств, що не мають труднощів у поточній діяльності, але передбачають їх виникнення, застосування вищезазначених видів є не доцільним та неправильним рішенням. Саме тому, автором запропоновано у таких ситуаціях застосовувати стабілізаційний реінжиніринг, що розширює існуючу типологію та формує систему прямих зв'язків між передумовами проведення та необхідним видом реінжинірингу.

3. Вивчення понятійно-категорійного апарату типології реінжинірингу дозволило доповнити його новим видом - «стабілізаційний реінжиніринг», що визначається як комплекс заходів, спрямований на впровадження змін у системі бізнес-процесів підприємства у ситуації, коли виникнення кризового стану є неминучим (поява нових конкурентів, зміни у споживчих вподобаннях, зміни в зовнішньому середовищі, які мають вплив на функціонування підприємства тощо).

4. Проведене маркетингове дослідження та аналіз отриманих результатів дозволив сформулювати методичні положення щодо визначення впливу факторів на процес прийняття рішення споживачами про купівлю туристичного продукту. Зокрема, виділено три групи, які впливають на вибір споживачів – складові туристичного продукту (розміщення, харчування, трансфер, екскурсійне обслуговування, страхування), складові туристичного обслуговування (рівень клієнтської підтримки, відповідність "ціна-якість", актуальна інформація про місце відпочинку, наявність знижок, карта постійного клієнта, онлайн-підтримка, зворотній зв'язок з клієнтами) та туристичні ризики (пандемії/ хвороби, забрудненість повітря, війни, мітинги/ страйки, стихійні лиха, високий рівень тероризму, втрата документів, отриманні доступу до даних сторонніми, економічна ситуація в Україні). Даний підхід дозволить краще зрозуміти побажання та запити споживачів під час формування туристичних продуктів, що, в свою чергу, сприятиме створенню конкурентоспроможної продукції та задоволенню потреб клієнтів.

5. Вивчення бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності дозволило сформулювати рекомендації щодо удосконалення процесу збуту туристичної продукції споживачам шляхом застосування цифрових технологій у взаємодії з ними. Зокрема, запропоновано зміну у структурі бізнес-процесу, яка передбачає відмову від консультивання споживача у офісі туристичного оператора чи агента. А пропонує створення онлайн-платформи для клієнтів, щоб вони мали можливість самостійно ознайомитись з пропозиціями туристичних продуктів. Це дасть змогу туристичним операторам чи агента повністю чи частково відмовитися від консультації споживача у офісі, що призведе до оптимізації організаційної структури, скорочення витрат та покращення взаємодії з клієнтами.



6. Запропонований організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, який ґрунтується на комплексній діагностиці внутрішнього (фінансового стану) та зовнішнього (конкурентоспроможності на ринку) середовища. Для оцінювання фінансового стану підприємства запропоновано використовувати п'ятимірну модель визначення фінансової стійкості підприємства, а для оцінювання конкурентоспроможності – темп росту ринку з урахування інфляції. Визначення виду реінжинірингу, який варто проводити на підприємстві, проводиться на основі матриці («фінансовий стан-конкурентоспроможність»), яка містить 9 квадрантів, кожному з яких відповідає певний вид реінжинірингу. Визначення виду реінжинірингу за сформованою моделлю дозволить ідентифікувати стан підприємства та визначити напрями його подальшої діяльності - підвищення ефективності, стабілізація діяльності чи його розвиток у довгостроковій перспективі. У межах кожному виду реінжинірингу сформовано та обґрунтовано заходи, які відповідають меті його проведення.

7. Проведене дослідження показало, що доцільно доповнити фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів. Зокрема до наявних чотирьох груп факторів: організаційні, ресурсні, фінансові та інноваційні, додано маркетингові та інформаційні. Маркетингові передбачають врахування потреб і очікувань споживачів при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; розроблення маркетингових стратегій, відповідно до нового стратегічного позиціонування підприємства після реінжинірингу; моніторинг та оптимізація елементів системи маркетингу «4P» (товар, ціна, місце, збут) в контексті нових бізнес-процесів. Інформаційні фактори включають оцінювання існуючої інформаційної та технологічної інфраструктури; врахування потреб споживачів у доступі до необхідної інформації; розроблення нових методів комунікацій після реінжинірингу; забезпечення безпеки даних підприємства та особистої інформації споживачів. Це сприятиме побудові більш гнучкої та ефективної бізнес-моделі суб'єктами туристичної діяльності, яка буде орієнтована на потреби споживачів і зміцнення конкурентних переваг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, В. та Хаустова, І., 2020. Спільність і відмінності понятійного апарату основних форм реформування. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, [online] 2, с.98–102. Доступно: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.2.98>.
2. Андрійчук, В. 2022. *Економіка аграрних підприємств*. 2-ге вид. Київ: КНЕУ.
3. Андрущак, Є., 2002. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств. *Регіональна економіка*, [online] (1), с.83–89.
4. Ареф'єва, О., 2014. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, [online] 2(26), с.36–43. Доступно: [https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44329/1/eupmg\\_2014\\_2\\_6.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44329/1/eupmg_2014_2_6.pdf).
5. Бабак, О.А., 2011. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*, 17(1), с.55–60.
6. Балуєва, О.В. та Чинкуляк, Н.М., 2013. Кластерний аналіз територій України за показниками антропогенних навантажень на навколишнє природне середовище. *Ефективна економіка*, [online] 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%9E.+%D0%92.+%D0%91%D0%B0%D0%BB%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%B0>
7. Безпарточний, М.Г., 2014. Використання кластерного аналізу при оцінці ефективності діяльності торговельних підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць*, [online] (17), с.24–27. Доступно: [http://journals-lute.lviv.ua/journal/17\\_2014/7.pdf](http://journals-lute.lviv.ua/journal/17_2014/7.pdf).
8. Богацька, Н.М. та Галюк, О.В. (2024). Фінансовий стан підприємства та шляхи його покращення в бізнес-процесах підприємства. *Молодий вчений*, [online] 2(02), с.12–16. Доступно: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10)

&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILA=&2\_S21STR=molv\_2013\_2%2802%29\_\_3.

9. Бондар-Підгурська, О.В., 2014. Реінжиніринг як універсальний інструмент інноваційного розвитку економіки. *Проблеми економіки*, [online] (4), с.84–90. Доступно: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-4\\_0-pages-84\\_90.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-4_0-pages-84_90.pdf).

10. Булеєв, Є.І. та Могилов, Ю.М., 2010. Реструктуризація як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*, [online] с.59–68. Доступно: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/39647>.

11. Валінкевич, Н.В., Виговський, С.О. та Николишин, І.Р., 2024. Організаційно-економічні засади формування туристичного продукту. *Інфраструктура ринку*, [online] (76), с.171–176. Доступно: <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-29>.

12. Ващенко, А., 2015. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*, [online] (3). Доступно: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=efek\\_2015\\_3\\_79](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2015_3_79).

13. Велика, О.Ю., 2019. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*, [online] (29), с.137–143. Доступно: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29\\_2019\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf).

14. Верховна Рада України, 1995. *Про туризм*. [online] Офіційний вебпортал парламенту України. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

15. Верховна Рада України, 2015. *Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають*

приватизації. [online] Офіційний вебпортал парламенту України. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>

16. Верховна Рада України, 2003. *Цивільний кодекс України*. [online] Офіційний вебпортал парламенту України. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

17. Виноградова, О. В., 2006. *Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія*. Донецьк: ДонДУЕТ.

18. Волосатова, М., 2018. Поняття категорії ‘бізнес-процес’ та характерні риси його змісту. В: *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: IV всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених*. Харків: ХНАДУ.

19. Куцик, П.О., Воронко, Р.М., Герасименко, Т.О., Копилюк, О.І., Бачинський, В.І. та ін., 2023. *Облік та фінанси*. Львів: ЛТЕУ.

20. Гаврилюк, С.П., 2001. *Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг*. Кандидат наук. Київський національний торговельно-економічний університет.

21. Гайдуцький, А., 2004. Інвестиційна конкурентоспроможність як мотиваційний чинник залучення іноземного капіталу. *Конкуренція*. [online] Available at: [http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/artic%20le?%20show%20Hidden=%201&art\\_id=%2050220&](http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/artic%20le?%20show%20Hidden=%201&art_id=%2050220&) [Accessed 12 May 2023].

22. Гальків, Л.І. та Грищук, Д.В., 2016. До питання генезису поняття ‘бізнес-процес’. *Сталий розвиток економіки*, [online] 3(32), с.86–91. Доступно: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121704.pdf>

23. Гвоздь, М. Я., 2013. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискороного розвитку економіки. *Проблеми економіки та управління*, [online] (754), с.135-138. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2013\\_754\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_21)

24. Гвоздь, М. Я., 2016. *Реінжиніринг бізнес-процесів приладобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет "Львівська політехніка".

25. Герасименко, О. М. та Пасєка, С. Р., 2019. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної

безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, [online] 4(56), с.148–155. Доступно: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-148-155>

26. Грабовецький, Б. Є. та Шварц, І. В. 2011. *Фінансовий аналіз та звітність*. Вінниця: ВНТУ.

27. Гринькевич, О. С. та Біль, М. М., 2009. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту регіону. *Регіональна економіка*, 4, с.40-46.

28. Грицишин, Н., 2005. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*, 1, с.29-34.

29. Данченко, О. Б., 2017. *Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів*. Київ: Університет економіки та права «КРОК».

30. Державна служба статистики України, 2011. *Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010)*. [online] Доступно: [https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html) [Дата звернення: 12 Травень 2023].

31. Державна служба статистики України, 2020. *Туристична діяльність в Україні*. [online] Доступно: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [Дата звернення: 14 Травень 2024].

32. Державна служба статистики України, 2024. *Діяльність підприємств*. [online] Доступно: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [Дата звернення: 25 Вересень 2024].

33. Державна служба статистики України. *Державна служба статистики України*. [online] Доступно: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [Дата звернення: 25 Вересень 2024].

34. Дідур, К. М., 2012. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*, [online] 4. Доступно: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3048>

35. Жежуха, В. Й., 2020. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. *Проблеми економіки*, [online] 4, с.155-163. Доступно: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-155-163>

36. Жигірь, А. А., 2012. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*, [online] 4. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1063>
37. Захаркін, О. О., 2014. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, [online] 4, с.53-59. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2014\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_4_9)
38. Іванюк, У. В. та Ярмола, К. М., 2024. Роль маркетингових інтернет-комунікацій при реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. *Проблеми економіки та управління*, [online] 8(1), с.95-106. Доступно: <http://doi.org/10/23939/semi2024.01.095>
39. Іпполітова, І. Я., 2016. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*, [online] 13, с.264–270. Доступно: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/54.pdf>
40. Кадирус, І. Г., 2014. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*, [online] 5. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104)
41. Карий, О. І., Новаківський, І. І. та Ярмола, К. М. 2023. *Управління комунікаціями туристичних організацій*. Львів: Растр-7.
42. Кваско, А. В., 2017. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*, [online] 1(54), с.111–118. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15)
43. Кифяк, В. І., Лакуста, О. О. та Водянка, Л. Д., 2020. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. *Інвестиції: практика та досвід*, [online] 19-20, с.88–95. Доступно: [doi:10.32702/2306-6814.2020.19-20.88](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.88)
44. Кифяк, О. В., 2010. Маркетингове стимулювання конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*, [online] 7(27), с.136-146. Доступно: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kyfjak\\_o5.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kyfjak_o5.htm)

45. Клебанова Т. С., Гур'янова Л. С., Чаговець Л. О., Панасенко О. В. та Сергієнко О. А. 2018. *Бізнес-аналітика багатовимірних процесів*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
46. Кобзар, А. В., 2009. Реорганізація і реструктуризація: цивільно-правова інтерпретація. *Актуальні проблеми держави і права*, [online] 50, с.284-290. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp\\_2009\\_50\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2009_50_47)
47. Колісник, Г. М., Гелей, Л. О. та Данканич, Т. П., 2016. *Бухгалтерський облік в туризмі*. Ужгород: Говерла.
48. Копичинська, А. С., 2012. Обґрунтування важливості етапу контролю в процесі реалізації програми реструктуризації підприємства. *Управління розвитком*, [online] 11(132), с.50-52.
49. Корбутяк, А. Г. та Бута, М. М., 2017. Підходи до трактування поняття "фінансовий стан підприємства". *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, [online] 16(1), с.149-153. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_16%281%29\\_\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_16%281%29__35)
50. Коробов, М. Я. 2010. *Фінанси промислових підприємств*. Київ: Либідь.
51. Котенко, С. та Швіндіна, Г., 2020. Ренжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник СумДУ: Економіка*, [online] 2, с.174-180. Доступно: doi: 10.21272/1817-9215.2020.2-19
52. Крамаренко, Г. О. 2003. *Фінансовий аналіз і планування*. Київ: Центр навчальної літератури.
53. Кремень, В. М. та Щепетко, С. Я., 2011. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 1(115), с.107-116.
54. Кузьмін, А. В., Дубодєлова, І. Я., Кулиняк, І. Я. та Малкуш, Х. Ю. 2015. *Організування туристичної діяльності*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
55. Кузьмін, О. Є., 2012. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу*, 2(3), с.7-16.
56. Кузьмін, О. Є. та Мельник, О. Г. 2003. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав.

57. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. та Романко, О. П. 2011. *Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика*. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ.
58. Кулаков, В., 2019. Окремі питання проведення реорганізації товариства з обмеженою відповідальністю. *Підприємництво, господарство і право*, [online] 7, с.5-9. Доступно: <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.1>
59. Кулиняк, І. Я., Жигало, І. І. та Ярмола, К. М., 2020. Містичний туризм: сутність і перспективи розвитку у Львівській області. *Бізнес Інформ*, [online] 3, с.128-137. Доступно: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-128-137>
60. Кулиняк, І. Я., Жигало, І. І. та Ярмола, К. М., 2021. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*, [online] 1, с.177–184. Доступно: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184>
61. Кулиняк, І. Я., Карий, О. І. та Ярмола, К. М., 2021. Кавовий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку. *Приазовський економічний вісник*, [online] 1(24), с.16-21. Доступно: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-3>
62. Купалова, Г. І. 2008. *Теорія економічного аналізу*. Київ: Знання.
63. Лаврененко, В. В., Дерев'янка, О. Г. та Тоцький, В. І. 2005. *Організаційний розвиток підприємства*. Київ: КНЕУ.
64. Левицька, А. О., 2013. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*, [online] 4, с.155-163. Доступно: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221>
65. Лизанець, А. Г. та Роман, С. А., 2018. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: Економіка*, [online] 2, с.54-59. Доступно: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/3095>
66. Литвин, З. Б., 2017. Доцільність діагностики бізнес-процесів у сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*, [online] 22, с. 205-208. Доступно: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/47.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/47.pdf)
67. Мазаракі, А. А. ред., 2014. *Основи менеджменту*. Харків: Фоліо.



68. Мальська, М. П. та Бордун, О. Ю. 2011. *Організація та планування діяльності туристичних підприємств: Теорія та практика*. Київ: Центр учбової літератури.
69. Мельниченко, С. В. та Шеєнкова, К. А. 2015. *Управління бізнес-процесами в туризмі*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет.
70. Мехович, С. А. та Розпутько, Ю. М., 2013. Розвиток інформаційних технологій управління підприємством при реалізації принципів реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*, [online] 66, с.122-128. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp\\_2013\\_66\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2013_66_21)
71. Миронов, Ю. Б. 2005. *Маркетинг в туризмі*. ДДПУ ім. І. Франка: Дрогобич.
72. Міністерство статистики України, 1994. *Методика розрахунків темпів росту (зниження) товарообороту для використання при обчисленні розрахункового фонду споживання*. [online] Доступно: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3\\_41202-94#Text](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v3_41202-94#Text) [Дата звернення: 28 липня 2024].
73. Мокій, А. І. 2010. *Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону*. Львів: Ліга Прес.
74. Момот, О., 2010. Реінжиніринг — один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. *Високі технології в машинобудуванні*, 1(20), с.140-149.
75. Морозова, М. Е., 2019. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*, [online] 35, с.267-270. Доступно: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf)
76. Москалець, К. М., 2010. Визначення поняття та функцій категорії «фінансова стійкість» як критерію ефективності фінансової діяльності підприємства. В *Nauka I wyksztaicenie bez granic – 2010: Materiały VMędzynarodowej naukowipraktycznej konferenji*. с.81–88.

77. Мочерний, С. В. ред., 2002. *Економічна енциклопедія*. Київ:Видавничий центр «Академія».
78. Насібова, О. В. та Івашкевич, І. О., 2019. Теоретичні основи оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*, [online] 30, с.185-190. Доступно: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/30.pdf)
79. Нетепчук, В. В. 2014. *Управління бізнес-процесами*. Рівне: НУВГП.
80. Новаківський, І. І. та Ярмола, К. М., 2023. Ефективність процесу формування туристичного продукту з позицій інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Проблеми економіки та управління*, [online] 7(2), с.151-163. Доступно: <http://doi.org/10.23939/semi2023.02>
81. Омеляненко, Т. В., Барабась, Д. О. та Вакуленко, А. В. 2006. *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. Київ: КНЕУ.
82. Онишкевич, О. В., 2016. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*, [online] 6, с.203-207. Доступно: [https://economyandsociety.in.ua/journals/6\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf)
83. Осипова, Є. Л., 2021. *Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів*. Кандидат наук. Державний університет інфраструктури та технологій.
84. Панкратова, Н. Д. та Недашківська, Н. І. 2010. *Метод і моделі аналізу ієрархій. Теорія. Застосування*. Київ: НТУУ «КПІ».
85. Пилипчук, В. П. та Лендел, О. Д., 2015. Розвиток комунікаційної моделі маркетингу туристичних послуг. *Науковий вісник Мукачівського державного університету: Економіка*, [online] 2(2), с.87-92. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2%282%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%282%29__18)
86. Поддєрьогін, А. М. 2000. *Фінанси підприємств*. 3-тє вид. Київ: Видавництво КНЕУ.
87. Портнова, Г. О. 2008. *Механізм вибору виду й оцінки ефективності реструктуризації промислового підприємства*, Кандидат наук. Інститут економіки промисловості НАН України.

88. Прокопенко, І. Ф., Ганін, В. І. та Петряєва, З. Ф. 2004. *Курс економічного аналізу*. Харків: Легас.
89. Рясна, М.В. та Литвиненко, Ю.О., без дати *Кластерний аналіз в маркетингових дослідженнях*. [онлайн] Доступно: <https://core.ac.uk/download/300238166.pdf>
90. Савицька, Г. В. 2010. *Економічний аналіз діяльності підприємства*. Київ: КНЕУ.
91. Самодай, В. П., Машина, Ю. П. та Руденко, Н. В., 2022. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*, 1, с.20-26.
92. Сівашенко, Т. В. та Панасюк, І. П., 2019. Теоретичні засади управління бізнеспроцесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*, 3(14), с.237-244.
93. Сохнич, А. Я. та Виноградова, О. В. 2015. *Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки*. Львів: ПП «Арал».
94. Сторожук, В. П., Кустовська, О. В., Ткач, Є. І. та Шост, І. М. 2006. *Теорія статистики*. Тернопіль: Економічна думка.
95. Тихонова, І. В. та Туболець, І. І., 2018. Реструктуризація як засіб подолання кризового стану підприємства та підвищення ефективності його функціонування. В: *Розвиток фінансових відносин суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища: Інтернет-конференція*. Житомир, 15 Листопад 2018. Житомир: Житомирський державний технологічний університет, с.66-68.
96. Ткаченко, Т. 2009. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу*. Київ: КНТЕУ.
97. Ткач, Є. І. та Сторожук, В. П. 2009. *Загальна теорія статистики*. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури.
98. Ткачук, В. О., Обіход, С. В. та Зіміна, Н. П., 2020. Цифровізація бізнес-процесів підприємства в умовах переходу в діджитал-середовище. *Інфраструктура ринку*, [online] 4, с.116–122. Доступно: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-22>

99. Троц, І. В., 2019. Кризовий реінжиніринг на підприємстві: сутність, проблеми та перспективи впровадження. В: О. Л. Гальцова, ред. *Інституціональна трансформація розвитку економіки України*. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», с.237-254.
100. Тур, О. В. та Матусевич, А. С., 2018. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*, [online] 6. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>
101. УкрНДНЦ, Д., 2016. *ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги*. Київ, Патент №ISO 9001:2015 IDТ.
102. Федоренко, В. Г., 2007. *Основи менеджменту*. Київ: Алерта.
103. Фурдичко, Л. Є., Стецків, О. В. & Лютан, І. І., 2009. Напрями оцінки фінансового стану підприємств. *Економіка АПК*, Issue 10, pp. 232-236.
104. Хамініч, С., 2006. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*, Issue 10, pp. 59-61.
105. Харченко, В.А., 2013. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу*, [online] (1), с.157–160. Доступно: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=ecvd\\_2013\\_1\\_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecvd_2013_1_27).
106. Ходаківський, О.М., 2017. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*, [online] (22), с.60–64. Доступно: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=agrosvit\\_2017\\_22\\_12](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=agrosvit_2017_22_12).
107. Цал-Цалко, Ю. С., 2002. *Фінансова звітність підприємства та її аналіз*. Київ: ЦУЛ.
108. Чорнобай, Л.І. та Дума, О.І., 2013. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, [online] (769), с.125–131. Доступно:

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VNULPM_2013_769_20)

[bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=VNULPM\\_2013\\_769\\_20.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VNULPM_2013_769_20)

109. Шаблиста, Л., 2006. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки. *Економіка і прогнозування*, 2, с.46-57.

110. Школа, І. М., 2003. *Менеджмент туристичної індустрії*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ.

111. Школа, І. М., Ореховська, Т. М., Корольчук, О. П. та Кифяк, В. Ф., 2007. *Розвиток туристичного бізнесу регіону*. Чернівці: Книги – XXI.

112. Школьник, І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В., Дехтяр Н. А., Люта О. В., Пігуль Н. Г. та Пахненко О. М. 2016. *Фінансовий аналіз*. Київ: Центр учбової літератури.

113. Шульгіна, Л. М. та Ткешелашвілі, М. Л., 2011. *Маркетингове управління туристичними підприємствами*. Київ-Тернопіль: Астон.

114. Щєбликіна, І. О. та Грибова, Д. В., 2015. *Основи менеджменту*. Мелітополь: Видавничий будинок.

115. Ярмола, К.М., 2022. Антикризове управління в туризмі. *Бізнес Інформ*, [online] 11(538), с.169–176. Доступно: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-169-176>.

116. Ярмола, К. М., 2022. Функціонування туристичного ринку в умовах невизначеності. В: *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: III Міжнародна наукова конференція*. Хмельницький, Україна, 13 Травень 2022. Вінниця: Європейська наукова платформа. с.130–131.

117. Ярмола, К. М., 2023. Ребрендинг туристичної дестинації як спосіб подолання наслідків ризиків. В: *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень: V Міжнародна наукова конференція*. Івано-Франківськ, Україна, 9 Червень 2023. Вінниця: Європейська наукова платформа. с.65-67.

118. Ярмола, К. М., 2023. Стан туристичного ринку України. В; *Theory and practice of modern science: VI International scientific and theoretical conference*. Krakow, Republic of Poland, 24 November 2023. Republic of Poland: International Center of Scientific Research. pp.62–63.
119. Ярмола, К. М., 2023. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств. В; *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: VII Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів, Україна, 6-7 Грудень 2023. Львів, ЛНУП. с.36–39.
120. Ярмола, К. та Гвоздь, М., 2023. Брендинг як інструмент відновлення іміджу туристичних дестинацій після криз. *Причорноморські економічні студії*, [online] (83), с.132–138. Доступно: <https://doi.org/10.32782/bses.83-23>.
121. Ярмола, К. та Чухрай, Н., 2023. Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, [online] 2(9), с.160–170. Доступно: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.160>.
122. Яцух, О. О. та Захарова, Н. Ю., 2018. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського: Економіка і управління*, [online] 29(68)(3), с.173-180. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2018\\_29\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_3_35)
123. Amit, R. and Han, X., 2017. Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World. *Strategic Entrepreneurship Journal*, [online] 11(3), pp.228–242. Available at: <https://doi.org/10.1002/sej.1256>.
124. Anisha, S. and Kalaivani, A., 2016. Factors Influencing Buyers Behaviour While Purchasing. *Shanlax International Journal of Commerce*. [online] 3(4), pp.153-158. Available at: [https://www.shanlaxjournals.in/pdf/COM/V4N3/COM\\_V4\\_N3\\_020.pdf](https://www.shanlaxjournals.in/pdf/COM/V4N3/COM_V4_N3_020.pdf)
125. Bach, M., Zoroja, J. and Čeljo, A., 2017. An extension of the technology acceptance model for business intelligence systems: project management maturity. *International Journal of Information Systems and Project International Journal of Information Systems and Project Management Management*, [online] 5(2), pp.5-21. Available at: <https://doi.org/10.12821/ijispm050201>.

126. Balladares, G., Kennett, C. and Miralles, F., 2017. The Role of Perceived Risk in Online Information Search and Pre-purchase Alternative Evaluation of Products with Significant Experiential Attributes. In: *Strategic Innovative Marketing* [online]. Cham: Springer International Publishing. c. 283–289. Available at: doi: 10.1007/978-3-319-33865-1\_36
127. Bauer, R., 1960. Consumer behavior as risk raking. In: *Proceedings of the 43rd Conference of the Dynamic Marketing for a Changing World*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp.389–398.
128. Braslina, L., Viksne, K., Cumakovs, A. and Batraga, A., 2014. Innovative competitive advantage determinial model. *Economic Science for Rural Development*, [online] (35), pp.34–42. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/71805712.pdf>.
129. Bredrup, H. (1995). Competitiveness and Competitive Advantage. *Springer eBooks*, pp.43–60. doi:[https://doi.org/10.1007/978-94-011-1212-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-94-011-1212-3_3).
130. Brewster, R.D. 1997. *Business Process Reengineering*. Monterey: Naval Postgraduate School.
131. Buhajoti, A., 2013. Identifying Key Factors Affecting Customer’s Decision-Making of Internet Service Providers in Albania. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, [online] 7(3), pp.407–422. Available at: <https://doi.org/10.25019/mdke/7.3.08>.
132. Butler, R.W. and Szromek, A.R., 2019. Incorporating the Value Proposition for Society with Business Models of Health Tourism Enterprises. *Sustainability*, [online] 11(23), p.6711. Available at: <https://doi.org/10.3390/su11236711>.
133. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Kumar, A., Aránega, A.Y. and Biswas, B., 2023. Development of an integrative model for electronic vendor relationship management for improving technological innovation, social change and sustainability performance. *Technological Forecasting and Social Change*, [online] 186, p.122213. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122213>.
134. Chukhray, N., 2014. Flexibility as the source of supply chain competitive advantage. *Economics, Entrepreneurship, Management*, [online] 1(1), pp.55–65. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/3405/112.pdf>.

135. Ciriković, E., 2014. Marketing Mix in Tourism. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, [online] 3(2), pp.111–115. Available at: <https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n2p111>.
136. Cohen, S.A., Prayag, G. and Moital, M., 2013. Consumer Behaviour in tourism: Concepts, Influences and Opportunities. *Current Issues in Tourism*, [online] 17(10), pp.872–909. Available at: <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.850064>.
137. Crouch, G.I., 1995. A meta-analysis of tourism demand. *Annals of Tourism Research*, [online] 22(1), pp.103–118. Available at: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00054-v](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00054-v).
138. Dawson, S., 2019. *Understanding the Process Approach*. [online] (Latest update 6 November 2019) Available at: <https://www.thecoresolution.com/understanding-process-approach>.
139. Deng, W., Su, T., Zhang, Y. and Tan, C., 2021. Factors Affecting Consumers' Online Choice Intention: A Study Based on Bayesian Network. *Frontiers in Psychology*, [online] 12, p.731850. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731850>
140. Djeri, L., Plavska, J. and Cerovic, S., 2007. Analysis of potential tourists' behavior in the process of deciding upon a tourist destination based on a survey conducted in Backa region. *Geographica Pannonica*, [online] (11), pp.70–76. Available at: <https://doi.org/10.5937/geopan0711070d>.
141. Feng, J., 2022. Market Segmentation in Tourism and Hotel Industry. In: ICFIED 2022, *7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development*. Zhuhai, China 14–16 January 2021, [online]. Paris, France: Atlantis Press. Available at: 10.2991/aebmr.k.220307.368
142. Fleischer, A. and Rivlin (Byk), J., 2009. Quality, Quantity and Duration Decisions in Household Demand for Vacations. *Tourism Economics*, [online] 15(3), pp.513–530. Available at: <https://doi.org/10.5367/000000009789036558>.
143. Gasimova, M., 2016. The Study of the Factors, Affecting Consumer Choice. *Path of Science*, [online] 2(12), pp.6.39–6.43. Available at: <https://doi.org/10.22178/pos.17-20>.



144. Goksoy, A., Ozsoy, B. and Vayvay, O., 2012. Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company. *International Journal of Business and Management*, [online] 7(2), pp.89-112. Available at: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n2p89>.
145. Gordon, J., 2021. *Major Approaches to Management Theory*. [online] (Latest update 22 April 2024). Available at: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/major-approaches-to-management-theory](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/major-approaches-to-management-theory).
146. Government of Northwest Territories, 2019. *Tourism Product Development*. [online] Available at: [https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/tourism\\_product\\_development.pdf](https://www.iti.gov.nt.ca/sites/iti/files/tourism_product_development.pdf). [Accessed 17 January 2024].
147. Grandison, A. and Thompson, J., 2021. *Tourism product development*. [online] Available at: <https://www.studocu.com/row/document/knox-community-college/business-knowledge/tourism-product-development/40488541> [Accessed 7 November 2023].
148. Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P. and Hadjielia Drotarova, M., 2021. Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, [online] 175(4), p.121334. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121334>.
149. Hammer, M. and Champy, J. 1993. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Collins Business Essentials.
150. Hao, M., 1999. Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*, [online] 37(9), pp.709–718. Available at: <https://doi.org/10.1108/00251749910299129>.
151. Harappa, 2021. *Classical Theory Of Management In Organization*. [online] Available at: <https://harappa.education/harappa-diaries/classical-theory-of-management/> [Accessed 17 January 2023].
152. Harrington, H.J. 1991. *Business process improvement : the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: Mcgraw-Hill.

153. Häubl, G. and Trifts, V., 2000. Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: the Effects of Interactive Decision Aids. *Marketing Science*, [online] 19(1), pp.4–21. Available at: <https://doi.org/10.1287/mksc.19.1.4.15178>
154. Hnylianska, O., 2022. Rethinking the business process through reengineering. *Visnik Harkivs'kogo nacional'nogo univrsitetu imeni V.N. Karazina*, [online] (103), pp.84–90. Available at: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2022-103-10>.
155. Hsu, T.-K., Tsai, Y.-F. and Wu, H.-H., 2009. The preference analysis for tourist choice of destination: A case study of Taiwan. *Tourism Management*, [online] 30(2), pp.288–297. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.011>.
156. Huang, X., Dai, S. and Xu, H., 2020. Predicting tourists' health risk preventative behaviour and travelling satisfaction in Tibet: Combining the theory of planned behaviour and health belief model. *Tourism Management Perspectives*, [online] 33, p.100589. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100589>.
157. Kazmi, R., 2023. *What Is Functional Management?* [online] Available at: <https://www.koombea.com/blog/what-is-functional-management/> [Accessed 17 January 2023].
158. Kim, D., Hong, S., Park, B. J. & Kim, I., 2020. Understanding heterogeneous preferences of hotel choice attributes: do customer segments matter? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, [online] 45(1), pp. 330–337. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.014>
159. Khan, S.A., Liang, Y. and Shahzad, S., 2015. An Empirical Study of Perceived Factors Affecting Customer Satisfaction to Re-Purchase Intention in Online Stores in China. *Journal of Service Science and Management*, [online] 08(03), pp.291–305. Available at: <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.83032>.
160. Pathak, V.K. and Pathak, A., 2017. Understanding Perceived Risk: A Case Study of Green Electronic Consumer Products. *Management Insight - The Journal of Incisive Analysers*, [online] 13(01), pp.33-37. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/318592531\\_Understanding\\_Perceived\\_Risk\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Green\\_Electronic\\_Consumer\\_Products](https://www.researchgate.net/publication/318592531_Understanding_Perceived_Risk_A_Case_Study_of_Green_Electronic_Consumer_Products)

161. Kupczyk, A., Korolowska-Mróż, H. and Czerwonka, M. 1998. *Radyklane zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*. Warszawa: Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne Infor.
162. Lepak, D.P., Smith, K.G. and Taylor, M.S., 2007. Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, [online] 32(1), pp.180–194. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>.
163. Luo, B., Li, L. and Sun, Y., 2022. Understanding the Influence of Consumers' Perceived Value on Energy-Saving Products Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, [online] 12:640376. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.640376>.
164. Malhotra, Y., 1998. Business Process Redesign: An Overview. *IEEE Engineering Management Review*, [online] 26(3). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/243782665\\_Business\\_Process\\_Redesign\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/243782665_Business_Process_Redesign_An_Overview).
165. Manganelli, R.L. and Klein, M.M. 1998. *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*. Polish ed. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
166. Fendy Maradita and Rozzy Aprirachman, 2024. Business Model Canvas (BMC) And Value Proposition Canvas (VPC) Analysis For Whale Shark halal Tourism, Tarano District, Sumbawa Regency Solution To Formulate A Strategy To Increase Tourism Value. *Jurnal ilmiah ekonomi Islam*, [online] 10(1), pp.990–990. Available at: <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12783>.
167. McKercher, B., Chan, A. and Lam, C., 2008. The Impact of Distance on International Tourist Movements. *Journal of Travel Research*, [online] 47(2), pp.208–224. Available at: <https://doi.org/10.1177/0047287508321191>.
168. Obikhod, S., Legeza, D., Nestor, V., Harvat, O. and Akhtoian, A., 2023. Digitalization of Business Processes and the Impact on the Interaction of Business Entities. *Economic Affairs*, [online] 68(1), pp.115–121. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/377078550\\_Digitalization\\_of\\_Business\\_Processes\\_and\\_the\\_Impact\\_on\\_the\\_Interaction\\_of\\_Business\\_Entities](https://www.researchgate.net/publication/377078550_Digitalization_of_Business_Processes_and_the_Impact_on_the_Interaction_of_Business_Entities).
169. OECD, 2017. *Business and Finance Outlook 2017*. [online] Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264274891-en>.

170. OECD (2020). *Preparing tourism businesses for the digital future. OECD Tourism Trends and Policies 2020*. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/f528d444-en>.
171. Orisys Infotech, 2024. *Factors Influencing the Consumer Decision for Travel Planning*. [online] Available at: <https://www.orisysinfotech.com/factors-influencing-the-consumer-decision.php> [Accessed 12 September 2024].
172. Ozarko, K.S. and Kopytko, S.B., 2023. Peculiarities of the Functional Approach to the Management of Information Security of Enterprises in Crisis Conditions. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*, [online] 1(44), pp.45–49. Available at: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).45-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).45-49).
173. Paker, N. and Vural, C.A., 2016. Customer segmentation for marinas: Evaluating marinas as destinations. *Tourism Management*, [online] 56, pp.156–171. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.024>.
174. Pall, G.A. 1987. *Quality press management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
175. Pawlewski P., 2010. Using Petri Nets to Model and Simulation Production Systems in Process Reengineering (Case Study) [online] Petri Nets Applications. InTech, pp.421–445. Available at: <https://doi.org/10.5772/7504>.
176. Bach, M.P., Spremic, M. and Vugec, D.S., 2017. Integrating Digital Transformation Strategies into Firms: Values, Routes and Best Practice Examples. In: *Management and Technological Challenges in the Digital Age*. [online] Taylor & Francis Group, pp.107–128. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/360270659\\_Integrating\\_Digital\\_Transformation\\_Strategies\\_into\\_Firms\\_Values\\_Routes\\_and\\_Best\\_Practice\\_Examples](https://www.researchgate.net/publication/360270659_Integrating_Digital_Transformation_Strategies_into_Firms_Values_Routes_and_Best_Practice_Examples).
177. Pinto, I. and Castro, C., 2019. Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision. *Tourism & Management Studies*, [online] 15(2), pp.7–20. Available at: <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150201>.
178. Pizam, A. and Calantone, R., 1987. Beyond psychographics — values as determinants of tourist behavior. *International Journal of Hospitality Management*, [online] 6(3), pp.177–181. Available at: [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(87\)90052-1](https://doi.org/10.1016/0278-4319(87)90052-1).

179. Popşa, R.E., 2023. Digitalization: A Strategic Approach for the Travel and Tourism Industry. *Expert Journal of Marketing*, [online] 11(2), pp.181-187. Available at: <https://marketing.expertjournals.com/23446773-1113/>.
180. Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
181. Prastiwi, I.E. and Fitria, T.N., 2021. Benefit Perception Analysis, Risk Perception, Hedonic Motivation, Psychological Factors, Web Design To Online Shop Purchase Decisions. *Relevance: Journal of Management and Business*, [online] 4(1), pp.039–057. Available at: <https://doi.org/10.22515/relevance.v4i1.2883>.
182. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W. and Schirgi, E., 2018. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, [online] 30(8), pp.1143–1160. Available at: <https://doi.org/10.1108/jmtm-01-2018-0020>.
183. Radke, A.M., Wuest, T. and Romero, D., 2022. Business Processes Digitalization as a Resolution Direction for Digital Operations Challenges in Digital Supply Networks. *3rd Conference on Production Systems and Logistics*, [online] pp.693–702. Available at: <https://d-nb.info/126196909X/34>.
184. Aguilar-Savén, R.S., 2004. Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics*, [online] 90(2), pp.129–149. Available at: [https://doi.org/10.1016/s0925-5273\(03\)00102-6](https://doi.org/10.1016/s0925-5273(03)00102-6).
185. Schober, P., Boer, C. and Schwarte, L.A., 2018. Correlation coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, [online] 126(5), pp.1763–1768. Available at: <https://doi.org/10.1213/ane.0000000000002864>.
186. Adomaitienė, R. and Seyidov, J., 2017. Factors influencing local tourists' decision-making on choosing a destination: A case of Azerbaijan. *Ekonomika*, [online] 95(3), p.112-127. Available at: <https://doi.org/10.15388/ekon.2016.3.10332>.
187. Team, T.C., 2021. *The place to be: lessons in branding from the tourism & travel industry*. [online] Available at: <https://thechoice.escp.eu/choose-to-lead/the-place-to-be-lessons-in-branding-from-the-tourism-travel-industry> [Accessed 30 August 2023].
188. Shukla, R., 2022. Review Study on Factors Affecting Consumer Behaviour. *Asian Journal of Management*, [online] 3(1), pp.49–52. Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/359343026\\_Review\\_Study\\_on\\_Factors\\_Affecting\\_Consumer\\_Behaviour](https://www.researchgate.net/publication/359343026_Review_Study_on_Factors_Affecting_Consumer_Behaviour).

189. Singh, S. and Jang, S., 2020. Search, purchase, and satisfaction in a multiple-channel environment: How have mobile devices changed consumer behaviors? *Journal of Retailing and Consumer Services*, [online] 65, p.102200. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102200>.

190. SPR, C.R., Yong, H.N.A., Kalhor, M., Dahari, K.B.M. and Shaikh, F.B., 2023. Factors affecting domestic tourists' repeat purchase intention towards accommodation in Malaysia. *Frontiers in Psychology*, [online] 13:1056098. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1056098>.

191. Statista Market Insights, 2024. *Travel & Tourism - Ukraine*. [online] Statista Market Forecast. Available at: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/ukraine> [Accessed 2 September 2024].

192. Statista, 2023. *Travel & Tourism - Worldwide*. [online] Statista Market Forecast. Available at: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/worldwide#revenue> [Accessed 11 September 2024].

193. Statista Research Department, 2023. *Main digital topics for accommodation businesses Europe 2022*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1358524/digital-transformation-topics-accommodation-businesses-europe/> [Accessed 11 September 2024].

194. Statista Research Department, 2023b. *Top digital media for DMOs worldwide 2023*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1425242/digital-media-importance-dmos-worldwide/> [Accessed 11 September 2024].

195. Statista Research Department, 2024. *COVID-19: change in international tourist arrivals 2020*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1109763/coronavirus-international-tourist-arrivals/> [Accessed 11 September 2024].

196. Statista Research Department, 2023c. *Topic: Digitalization of the travel industry*. [online] Statista. Available at:

<https://www.statista.com/topics/7589/digitalization-of-the-travel-industry/#topicOverview> [Accessed 11 September 2024].

197. Statista, 2024. *International Tourist Arrivals Worldwide*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/> [Accessed 11 September 2024].

198. Statista, 2022. *International tourist arrivals by region*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2010/> [Accessed 11 September 2024].

199. Statista, 2024b. *Most visited travel & tourism websites worldwide 2021*. [online] Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/1215457/most-visited-travel-and-tourism-websites-worldwide/> [Accessed 11 September 2024].

200. STI College, 2021. *Tourism Product Development Process*. [online] Studocu. Available at: <https://www.studocu.com/ph/document/sti-college/international-tourism/tourism-product-development-process/25075339> [Accessed 11 September 2024].

201. Horner, S. and Swarbrooke, J., 2016. *Consumer behaviour in tourism*. New York: Routledge.

202. Tapscott, D., 1997. The digital media and the reinvention of government. *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, [online] 40(2), pp.328–345. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1997.tb01513.x>.

203. Thyagarajan, V. and Khatibi, A., 2004. BPR - A Tool for Managing the Change. *Journal of Human Ecology*, [online] 15(1), pp.57–61. Available at: <https://doi.org/10.1080/09709274.2004.11905667>.

204. Um, S. and Crompton, J.L., 1990. Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research*, [online] 17(3), pp.432–448. Available at: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90008-f](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90008-f).

205. UN Tourism, 2022. *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism | UNWTO*. [online] Available at: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> [Accessed 29 February 2023].

206. Unruh, G. and Kiron, D., 2017. *Digital Transformation on Purpose*. [online] MIT Sloan Management Review. Available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> [Accessed 2 February 2024].
207. UN Tourism, 2024. *UN Tourism World Tourism Barometer*. [online] UNWTO. Available at: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data> [Accessed 31 August 2024].
208. Vakola, M., 1999. *Business process re-engineering and organisational change: evaluation of implementation strategies*. [online] Available at: <https://salford-repository.worktribe.com/output/1453401/business-process-re-engineering-and-organisational-change-evaluation-of-implementation-strategies> [Accessed 7 November 2022].
209. Vidhyalakshmi and Nannore, P., 2023. A study on customer satisfaction on tourism. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, [online] 11(3), pp.a40–a51. Available at: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2303005.pdf>.
210. Wang, M., Sun, L.-L. and Hou, J.-D., 2021. How Emotional Interaction Affects Purchase Intention in Social Commerce: The Role of Perceived Usefulness and Product Type. *Psychology Research and Behavior Management*, [online] (14), pp.467–481. Available at: <https://doi.org/10.2147/prbm.s301286>.
211. Williams, A.M. and Baláž, V., 2014. Tourism Risk and Uncertainty. *Journal of Travel Research*, [online] 54(3), pp.271–287. Available at: <https://doi.org/10.1177/0047287514523334>.
212. Woodside, A.G. and Lysonski, S., 1989. A General Model Of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research*, [online] 27(4), pp.8–14. Available at: <https://doi.org/10.1177/004728758902700402>.
213. World Tourism Forum Institute, 2023. *Tourism Product Development*. [online] World Tourism Forum Institute. Available at: <https://www.worldtourismforum.net/services/tourism-product-development> [Accessed 7 May 2024].
214. Yarcın, Ş. and Çetin, G., 2021. *Tour Operating Business*. Istanbul University Press. Available at: <https://doi.org/10.26650/b/ss23.2021.015>.



215. Zamazalová, M., 2008. Customer Satisfaction. *Acta Oeconomica Pragensia*, [online] 16(4), pp.76–82. Available at: <https://doi.org/10.18267/j.aop.135>.
216. Zauner, A., Koller, M. and Hatak, I., 2015. Customer perceived value Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*, [online] 2(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>.
217. Zhang, J. and Marcussen, C., 2007. *Tourist motivation, market segmentation and marketing strategies*. [online] Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c83405a3f476d0c7182fc7a7fecc77d24c5d0469> [Accessed 13 August 2024].
218. Zhao, J. and Zhu, C., 2023. Modeling and Quantifying the Impact of Personified Communication on Purchase Behavior in Social Commerce. *Behavioral sciences*, [online] 13(8), pp.627–627. Available at: <https://doi.org/10.3390/bs13080627>.
219. Zhao, S. and Chen, L., 2021. Exploring Residents' Purchase Intention of Green Housings in China: An Extended Perspective of Perceived Value. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [online] 18(8), p.4074. Available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph18084074>.
220. Zou, Y. and Meng, F., 2019. Chinese tourists' sense of safety: perceptions of expected and experienced destination safety. *Current Issues in Tourism*, [online] 23(15), pp.1–14. Available at: <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1681382>.



## Вихідні дані для розрахунку фінансової стійкості туристичних операторів Львівщини

Стаття балансу	Значення показників туроператорів за 2022-2023 рр. (тис. грн.)													
	Аккорд тур		ТТН БТМ		Танго Тревел		Тур-ГРУП		Світ-Мандрів		Міст-Тур		Левада тур	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Гроші та їх еквіваленти	60,5	171,8	13358,3	3477	34,8	1242,8	364,9	441,5	427,4	95,5	201,9	389,7	249,9	11855,2
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3484,3	3484,3	-	-
Дебіторська заборгованість: - за продукцію, товари, роботи, послуги	10154,3	8242,6	4258,9	3691,3	2618,4	1038,7	249,3	225,2	102,5	123,50	2122,4	1807,8	11322,8	-
- за розрахунками з бюджетом	422,9	450,9	21,8	22,2	50,9	48,7	-	-	-	-	14,7	14,7	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	66544,4	108306	24963,1	52820,8	2958,4	2382,8	8005,7	1032,8	1126,2	1034,7	619,2	32,9	-	-
Нематеріальні активи	21593	21590,7	12,5	28,2	18,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	8240	10830,3	-	19,2	4,1	4,1	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	622	429	499,2	354,1	258,4	506,5	-	23	27,4	27,4	10,6	3,8	68,6	55
Запаси	5066,5	-	12,2	8,8	49,3	1,6	5,6	5,6	-	-	1,8	14,8	96,1	57,9
Витрати майбутніх періодів	4176	3688,7	15,7	17,1	-	9,3	8,5	3050,3	-	-	8,7	8,2	-	-
Поточні зобов'язання	15472,2	54390	-	-	-	-	-	-	-	-	90,5	80,2	-	-
Довгострокові зобов'язання	83355,7	80451,6	20825,6	23739	13397,1	15297,2	8445,5	4069,2	1629,1	1063,2	4841,4	3868,3	1354,4	116,6
Власний капітал	18205,8	18889,8	22543,2	36947,1	-7393,3	-10136,2	188,5	709,2	54,4	217,9	1531,7	1807,7	10393	19546,4

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємств

## Проміжні розрахунки для визначення типу фінансової стійкості

Показник	Роки	Мобільні фінансові активи	Немобільні фінансові активи	Сукупні фінансові активи	Довгострокові нефінансові активи	Оборотні не фінансові активи	Сукупні нефінансові активи	Власний капітал	Позиковий капітал
		<i>МФА</i>	<i>НФА</i>	<i>ФА</i>	<i>ДНА</i>	<i>ОНА</i>	<i>НефА</i>	<i>ВК</i>	<i>ПК</i>
<i>Умовні позначення</i>									
Аккорд тур	2022	60,5	77121,6	77182,1	30455	9242,5	39697,5	18205,8	98827,9
	2023	171,8	116999,5	117171,3	32850	3688,7	36538,7	18889,8	134841,6
ТТН БТМ	2022	13358,3	29243,8	42602,1	511,7	27,9	539,6	22543,2	20825,6
	2023	3477	56534,3	60011,3	401,5	25,9	427,4	36947,1	23739
Танго Тревел	2022	34,8	5627,7	5662,5	281,2	49,3	330,5	-7393,3	13397,1
	2023	1242,8	3470,2	4713	510,6	10,9	521,5	-10136,2	15297,2
Тур-ГРУП	2022	364,9	8255	8619,9	0	14,1	14,1	188,5	8445,5
	2023	441,5	1258	1699,5	23	3055,9	3078,9	709,2	4069,2
Світ-Мандрів	2022	427,4	1228,7	1656,1	27,4	0	27,4	54,4	1629,1
	2023	95,5	1158,2	1253,7	27,4	0	27,4	217,9	1063,2
Міст-Тур	2022	201,9	6240,6	6442,5	10,6	10,5	21,1	1531,7	4931,9
	2023	389,7	5339,7	5729,4	3,8	23	26,8	1807,7	3948,5
Левада тур	2022	249,9	11322,8	11572,7	68,6	96,1	164,7	10393	1354,4
	2023	11855,2	0	11855,2	55	57,9	112,9	19546,4	116,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств

## Визначення типу фінансової стійкості підприємств

Показник	Роки	МФА>ПК	МФА<ПК	ФА>ПК	ВК=НеФА	ФА=ПК	ВК>ДНА	ВК<НеФА	ВК<ДНА	Вектор	Стійкість
Значення		+	-	+	0	0	+	-	-		
Аккорд тур	2022	-98767,4	-98767,4	-21645,8	-21491,7	-21645,8	-12249,2	-21491,7	-12249,2	0;0;0;0;1	Критична
	2023	-134670	-134670	-17670,3	-17648,9	-17670,3	-13960,2	-17648,9	-13960,2	0;0;0;0;1	Критична
ТТН БТМ	2022	-7467,3	-7467,3	21776,5	22003,6	21776,5	22031,5	22003,6	22031,5	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	-20262	-20262	36272,3	36519,7	36272,3	36545,6	36519,7	36545,6	0;1;0;0;0	Стабільна
Танго Тревел	2022	-13362,3	-13362,3	-7734,6	-7723,8	-7734,6	-7674,5	-7723,8	-7674,5	0;0;0;0;1	Критична
	2023	-14054,4	-14054,4	-10584,2	-10657,7	-10584,2	-10646,8	-10657,7	-10646,8	0;0;0;0;1	Критична
Тур- ГРУП	2022	-8080,6	-8080,6	174,4	174,4	174,4	188,5	174,4	188,5	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	-3627,7	-3627,7	-2369,7	-2369,7	-2369,7	686,2	-2369,7	686,2	0;0;0;1;0	Слабка
Світ- Мандрів	2022	-1201,7	-1201,7	27	27	27	27	27	27	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	-967,7	-967,7	190,5	190,5	190,5	190,5	190,5	190,5	0;1;0;0;0	Стабільна
Міст-Тур	2022	-4730	-4730	1510,6	1510,6	1510,6	1521,1	1510,6	1521,1	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	-3558,8	-3558,8	1780,9	1780,9	1780,9	1803,9	1780,9	1803,9	0;1;0;0;0	Стабільна
Левада тур	2022	-1104,5	-1104,5	10218,3	10228,3	10218,3	10324,4	10228,3	10324,4	0;1;0;0;0	Стабільна
	2023	11738,6	11738,6	11738,6	19433,5	11738,6	19491,4	19433,5	19491,4	1;0;0;0;0	Стабільна

Джерело: розраховано автором за n'ятимірною моделлю визначення типу фінансової стійкості

Універсальний аналіз за результатами кластерного аналізу

Питання	Варіанти відповіді	Відсоток відповідей, %			
		Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Стать	Жіноча	84,1	56,8	84,5	61,5
	Чоловіча	15,9	43,2	15,5	38,5
Вік	1946-1964 рр.	0	2,7	5,2	15,3
	1965-1980 рр.	25,0	32,4	27,6	7,7
	1981-1996 рр.	27,3	37,8	37,9	38,5
	1997-2012 рр.	47,7	27,0	29,3	38,5
Сума, яку готові витратити, в середньому на 1 ос.	До 10 тис. грн.	43,2	56,8	48,3	46,2
	Від 10 до 20 тис. грн.	36,4	29,7	32,8	38,5
	Більше 20 тис. грн.	20,5	13,5	19,0	15,4
Частота подорожування	Раз в рік	30,7	29,7	43,1	15,4
	Двічі на рік	28,4	21,6	24,1	23,1
	Більше двох разів на рік	40,9	48,6	32,7	61,5
Мета подорожі	Дозвілля/відпочинок	55,7	43,2	43,1	38,5
	Лікування/оздоровлення	5,6	2,7	5,2	15,4
	Службова/ділова поїздка	4,6	15,8	22,5	7,7
	Релігійний туризм/паломництво	5,6	8,1	18,9	7,7
	Навчання	10,1	11,1	1,7	7,7
	Шопінг-тури	13,0	5,4	5,2	7,6
	Інше	5,4	13,7	3,4	15,4
Середня тривалість подорожі	1-2 дні	23,9	29,7	44,8	46,2
	3-7 днів	58,0	54,1	41,5	38,5
	8-14 днів	17,0	13,5	13,8	7,7
	Більше 14 днів	1,1	2,7	0	7,7

З ким найчастіше подорожують	З другою половинкою	18,2	10,8	5,2	7,7
	З друзями	25,0	29,7	25,9	46,2
	З колегами	1,1	8,1	5,2	38,5
	З сім'єю	45,5	45,9	56,9	0
	Самостійно	10,2	5,4	6,9	7,7
Джерела інформації для планування користуєтесь	Поради друзів/знайомих/родичів, які проживають в Україні	21,5	21,6	20,6	46,2
	Поради друзів/знайомих/родичів, які проживають за кордоном	5,6	10,8	5,4	0
	Соцмережі (Instagram, Tiktok, Facebook)	50,4	51,3	41,3	23,0
	Телепрограми про подорожі	3,3	2,8	1,7	7,7
	Сайти туристичних компаній	13,5	5,4	22,4	7,7
	Інше	5,7	8,1	8,6	15,4
Яким джерелам інформації довіряють при плануванні подорожі	Відвідую місця де були раніше	3,4	13,5	13,8	15,4
	Інтернет-ресурси	18,2	21,6	15,5	23,1
	Планую подорож на власний розсуд	37,5	35,1	29,3	23,1
	Поради друзів/рідних	38,6	29,7	37,9	38,5
	Рекламі в інтернеті, на телебаченні, по радіо	2,3	0,0	3,4	0,0
Вид транспорту, якому надають перевагу при подорожах	Авіасполучення	17,0	21,6	6,9	7,7
	Автобусний	10,2	10,8	12,1	7,7
	Автомобільний	28,4	40,5	43,1	53,8
	Залізничний	15,9	13,5	8,6	15,4
	Змішаний	28,4	13,5	29,3	15,4
Куди частіше подорожують	В межах області	22,7	40,5	37,9	38,5
	В межах України	39,8	18,9	44,8	38,5
	Закордон	37,5	40,5	17,2	23,1

Спосіб організування подорожі	Звертаюсь до турагентів/туроператорів	21,6	27,0	27,6	15,4
	Організую самостійно	56,8	45,9	48,3	46,2
	Приєднуюсь до рідних/друзів/знайомих	21,6	27,0	24,1	38,5
Способи отримання актуальної інформації про туристичні продукти	Дзвінки від менеджерів туристичних підприємств	6,8	5,4	24,1	7,7
	Консультації у офісі туроператорів/турагентів	19,3	18,9	17,2	15,4
	Повідомлення через соціальні мережі	53,4	54,1	29,2	30,8
	Розсилка на e-mail, sms-повідомлення	20,5	21,6	29,4	46,2
Якому способу ознайомлення з турами надають перевагу	Звикли обирати туристичні продукти (тури) з друкованих каталогів	1,1	0,0	3,4	0,0
	Надаю перевагу живому спілкуванню з менеджером, адже можна отримати більше інформації	35,2	24,3	53,4	53,8
	Хотіли б мати можливість самостійно переглядати та обирати варіанти турів онлайн	59,1	70,3	43,1	38,5
	Інше	4,5	5,4	0,0	7,7
Бажання мати можливість самостійно обирати складові туристичного продукту (туру) у онлайн-режимі (додатку чи на сайті туристичної компанії)	Так	70,5	81,1	60,3	61,5
	Ні	0,0	2,7	5,2	15,4
	Важко відповісти	29,5	16,2	34,5	23,1



### Розрахунок узгодженості матриць попарних порівнянь

Проведемо розрахунки індексів узгодженості матриць попарних порівнянь складових туристичного продукту, туристичного обслуговування та туристичних ризиків.

*I. По складових туристичного продукту.*

Для визначення вагомості кожного фактору по складових туристичного продукту розрахуємо вектор пріоритетів для матриці суджень  $A_1$ :

$$A_1 = \begin{Bmatrix} 1 & 2 & 2 & 9 & 3 \\ \frac{1}{2} & 1 & 1 & 8 & 3 \\ \frac{1}{2} & 1 & 1 & 7 & 3 \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{8} & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{5} \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 5 & 1 \end{Bmatrix}$$

Для цього необхідно:

1. Провести нормалізацію стовпчиків, для цього елементи стовпця діляться на суму елементів цього стовпця:

$$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 2 & 9 & 3 \\ 0,5 & 1 & 1 & 8 & 3 \\ 0,5 & 1 & 1 & 7 & 3 \\ 0,11 & 0,12 & 0,14 & 1 & 0,2 \\ 0,33 & 0,33 & 0,33 & 5 & 1 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 0,409 & 0,449 & 0,447 & 0,300 & 0,294 \\ 0,205 & 0,224 & 0,223 & 0,267 & 0,294 \\ 0,205 & 0,224 & 0,223 & 0,233 & 0,294 \\ 0,045 & 0,028 & 0,032 & 0,033 & 0,020 \\ 0,136 & 0,075 & 0,074 & 0,167 & 0,098 \end{bmatrix}$$

2. За нормалізованими стовпцями проведемо усереднення, для цього суму елементів рядка необхідно розділити на кількість елементів у рядку, тобто знайти середнє арифметичне). В результаті отримуємо наступний вектор пріоритетів ( $ВП_1$ ):

$$ВП_1 = (0,380; 0,243; 0,236; 0,032; 0,110)$$

3. Наступним кроком є перевірка узгодженості значень матриці. Для цього необхідно перемножити початкову матрицю  $A_1$  та її вектор пріоритетів ( $ВП_1$ ):

$$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 2 & 9 & 3 \\ 0,5 & 1 & 1 & 8 & 3 \\ 0,5 & 1 & 1 & 7 & 3 \\ 0,11 & 0,12 & 0,14 & 1 & 0,2 \\ 0,33 & 0,33 & 0,33 & 5 & 1 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0,380 \\ 0,243 \\ 0,236 \\ 0,032 \\ 0,110 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,952 \\ 1,252 \\ 1,220 \\ 0,160 \\ 0,554 \end{bmatrix}$$

4. Розраховані дані отриманого вектора розділимо на відповідні елементи векторів пріоритетів:

$$\left( \frac{1,952}{0,380}; \frac{1,252}{0,243}; \frac{1,220}{0,236}; \frac{0,160}{0,032}; \frac{0,554}{0,110} \right) = (5,141; 5,160; 5,172; 5,049; 5,038)$$

5. Знайдемо середнє арифметичне елементів останнього рядка, який за своїм значенням є максимальним власним значенням початкової матриці  $A_1$ :

$$\lambda_{max_1} = \frac{5,141 + 5,160 + 5,172 + 5,0049 + 5,038}{5} = 5,112$$

6. Для обчислення індексу узгодженості скористаємось формулою:

$$\mu = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1},$$

де  $n$  – кількість факторів.

Відповідно, для складових туристичного продукту, індекс узгодженості матриці попарних порівнянь буде становити:

$$\mu_1 = \frac{5,112 - 5}{5 - 1} = 0,028.$$

Матриця попарних порівнянь повністю узгоджена, якщо  $\lambda_{max}$  рівне  $n$  ( $\lambda_{max} = n$ ).

Матриця вважається узгодженою, якщо  $\lambda_{max}$  більше за  $n$  ( $\lambda_{max} > n$ ).

7. Розрахуємо відношення узгодженості. Для цього скористаємось таблицею узгодженості Сааті (табл. 1).

Таблиця 1

Значення табличного індексу узгодженості

Розмір матриці (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Табличний індекс ( $\mu$ )	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59

Матриця попарних порівнянь вважається узгодженою, якщо  $\mu/\mu_T < 0,1$ .

Розрахуємо відношення узгодженості ( $B_{y_1}$ ) для матриці розміром  $5 \times 5$ .

$$B_{y_1} = \frac{0,028}{1,11} = 0,025.$$

Отримане значення 0,025 менше за 0,1 – це свідчить про те, що матриця узгоджена і визначені вектори пріоритетів можна вважати надійними.

### II. По складових туристичного обслуговування.

Для визначення вагомості кожного фактору по складових туристичного обслуговування розрахуємо вектор пріоритетів для матриці суджень  $A_2$ :

$$A_2 = \begin{pmatrix} 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 5 & 9 & 5 & 2 \\ 3 & 1 & 3 & 7 & 9 & 7 & 3 \\ 3 & \frac{1}{3} & 1 & 5 & 9 & 3 & 2 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & \frac{1}{5} & 1 & 5 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{9} & \frac{1}{9} & \frac{1}{9} & \frac{1}{5} & 1 & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & \frac{1}{3} & 2 & 5 & 1 & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 3 & 7 & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

1. Проведемо нормалізацію стовпчиків для матриці по складових туристичного обслуговування:

$$\begin{pmatrix} 1 & 0,333 & 0,333 & 5 & 9 & 5 & 2 \\ 3 & 1 & 3 & 7 & 9 & 7 & 3 \\ 3 & 0,333 & 1 & 5 & 9 & 3 & 2 \\ 0,2 & 0,143 & 0,2 & 1 & 5 & 0,5 & 0,333 \\ 0,111 & 0,111 & 0,111 & 0,2 & 1 & 0,2 & 0,143 \\ 0,2 & 0,143 & 0,333 & 2 & 5 & 1 & 0,333 \\ 0,5 & 0,333 & 0,5 & 3 & 7 & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

↓

$$\begin{pmatrix} 0,125 & 0,139 & 0,061 & 0,216 & 0,200 & 0,254 & 0,227 \\ 0,374 & 0,417 & 0,548 & 0,302 & 0,200 & 0,355 & 0,341 \\ 0,374 & 0,139 & 0,183 & 0,216 & 0,200 & 0,152 & 0,227 \\ 0,025 & 0,060 & 0,037 & 0,043 & 0,111 & 0,025 & 0,038 \\ 0,014 & 0,046 & 0,020 & 0,09 & 0,022 & 0,010 & 0,016 \\ 0,025 & 0,060 & 0,061 & 0,086 & 0,111 & 0,051 & 0,038 \\ 0,062 & 0,139 & 0,091 & 0,129 & 0,156 & 0,152 & 0,114 \end{pmatrix}$$

2. Проведемо усереднення значень матриці. В результаті отримуємо вектор пріоритетів  $ВП_2$ :

$$ВП_2 = (0,174; 0,362; 0,213; 0,048; 0,020; 0,062; 0,120)$$

3. Проведемо перевірку узгодженості значень матриці, перемноживши початкову матрицю  $A_2$  та її вектор пріоритетів  $ВП_2$ :

$$\begin{pmatrix} 1 & 1/3 & 1/3 & 5 & 9 & 5 & 2 \\ 3 & 1 & 3 & 7 & 9 & 7 & 3 \\ 3 & 1/3 & 1 & 5 & 9 & 3 & 2 \\ 1/5 & 1/7 & 1/5 & 1 & 5 & 1/2 & 1/3 \\ 1/9 & 1/9 & 1/9 & 1/5 & 1 & 1/5 & 1/7 \\ 1/5 & 1/7 & 1/3 & 2 & 5 & 1 & 1/3 \\ 1/2 & 1/3 & 1/2 & 3 & 7 & 3 & 1 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,174 \\ 0,362 \\ 0,213 \\ 0,048 \\ 0,020 \\ 0,062 \\ 0,120 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,334 \\ 2,833 \\ 1,702 \\ 0,347 \\ 0,142 \\ 0,455 \\ 0,903 \end{pmatrix}$$

4. Розраховані значення вектора розділимо на відповідні елементи векторів пріоритетів:

$$\begin{pmatrix} 1,334 \\ 2,833 \\ 1,702 \\ 0,347 \\ 0,142 \\ 0,455 \\ 0,903 \end{pmatrix} / \begin{pmatrix} 0,174 \\ 0,362 \\ 0,213 \\ 0,048 \\ 0,020 \\ 0,062 \\ 0,120 \end{pmatrix} = \\ = (7,648; 7,817; 7,990; 7,175; 7,228; 7,376; 7,492)$$

5. Знайдемо максимальне власне значення  $\lambda_{max_2}$  початкової матриці  $A_2$  по складових туристичного обслуговування:

$$\lambda_{max_2} = \frac{7,648 + 7,817 + 7,990 + 7,175 + 7,228 + 7,376 + 7,492}{7} = 7,532$$

6. Відповідно, для складових туристичного продукту, індекс узгодженості матриці попарних порівнянь буде становити:

$$\mu_2 = \frac{7,532 - 7}{7 - 1} = 0,088.$$

7. Розрахуємо відношення узгодженості матриці  $7*7$  (табличне значення – 1,11) по складових туристичного обслуговування ( $В_{y_2}$ ).

$$В_{y_2} = \frac{0,028}{1,11} = 0,066.$$

Отримане значення 0,066 менше за 0,1 – це свідчить про те, що матриця попарних порівнянь за складовими туристичного обслуговування узгоджена і визначені вектори пріоритетів можна вважати надійними.

III. По складових туристичних ризиків.

Для визначення вагомості кожного фактору по туристичних ризиках розрахуємо вектор пріоритетів для матриці суджень  $A_3$ :

$$A_3 = \begin{pmatrix} 1 & 3 & \frac{1}{3} & 2 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 3 \\ \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{9} & \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & \frac{1}{8} & \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & \frac{1}{2} \\ 3 & 9 & 1 & 5 & 3 & 2 & 5 & 3 & 9 \\ \frac{1}{2} & 3 & \frac{1}{5} & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{4} & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 2 \\ 2 & 5 & \frac{1}{3} & 3 & 1 & \frac{1}{2} & 2 & \frac{1}{3} & 5 \\ 3 & 8 & \frac{1}{2} & 4 & 2 & 1 & 3 & 2 & 5 \\ 2 & 3 & \frac{1}{5} & 2 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{2} & 3 \\ 3 & 5 & \frac{1}{3} & 3 & 3 & \frac{1}{2} & 2 & 1 & 5 \\ \frac{1}{3} & 2 & \frac{1}{9} & \frac{1}{2} & \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & 1 \end{pmatrix}$$

1. Проведемо нормалізацію стовпчиків для матриці по туристичних ризиках:

$$\begin{pmatrix} 1 & 3 & 0,333 & 2 & 0,5 & 0,333 & 0,5 & 0,333 & 3 \\ 0,333 & 1 & 0,111 & 0,333 & 0,2 & 0,125 & 0,33 & 0,2 & 0,2 \\ 3 & 9 & 1 & 5 & 3 & 2 & 5 & 3 & 9 \\ 0,5 & 3 & 0,2 & 1 & 0,333 & 0,25 & 0,5 & 0,333 & 2 \\ 2 & 5 & 0,333 & 3 & 1 & 0,5 & 2 & 0,333 & 5 \\ 3 & 8 & 0,5 & 4 & 2 & 1 & 3 & 2 & 5 \\ 2 & 3 & 0,2 & 2 & 0,5 & 0,333 & 1 & 0,5 & 3 \\ 3 & 5 & 0,333 & 3 & 3 & 0,5 & 2 & 1 & 5 \\ 0,333 & 2 & 0,111 & 0,5 & 0,2 & 0,2 & 0,333 & 0,2 & 1 \end{pmatrix}$$

↓

$$\begin{pmatrix} 0,066 & 0,077 & 0,107 & 0,096 & 0,047 & 0,064 & 0,034 & 0,048 & 0,090 \\ 0,022 & 0,026 & 0,036 & 0,016 & 0,019 & 0,024 & 0,023 & 0,025 & 0,015 \\ 0,198 & 0,231 & 0,320 & 0,240 & 0,280 & 0,382 & 0,341 & 0,380 & 0,269 \\ 0,033 & 0,077 & 0,064 & 0,048 & 0,031 & 0,048 & 0,034 & 0,042 & 0,060 \\ 0,198 & 0,128 & 0,107 & 0,144 & 0,093 & 0,095 & 0,136 & 0,042 & 0,149 \\ 0,132 & 0,205 & 0,160 & 0,192 & 0,186 & 0,191 & 0,205 & 0,253 & 0,149 \\ 0,198 & 0,077 & 0,064 & 0,096 & 0,047 & 0,064 & 0,068 & 0,063 & 0,090 \\ 0,022 & 0,128 & 0,107 & 0,144 & 0,280 & 0,095 & 0,136 & 0,127 & 0,149 \\ 0,022 & 0,051 & 0,036 & 0,024 & 0,019 & 0,038 & 0,023 & 0,025 & 0,030 \end{pmatrix}$$

2. Проведемо усереднення значень матриці. В результаті отримуємо вектор пріоритетів  $ВП_3$ :

$$ВП_3 = (0,069; 0,023; 0,293; 0,049; 0,121; 0,186; 0,085; 0,132; 0,030)$$

3. Проведемо перевірку узгодженості значень матриці  $A_3$  та її вектору  $ВП_3$ :

$$\left\{ \begin{array}{ccccccccc} 1 & 3 & 1/3 & 2 & 1/2 & 1/3 & 1/2 & 1/3 & 3 \\ 1/3 & 1 & 1/9 & 1/3 & 1/5 & 1/8 & 1/3 & 1/5 & 1/2 \\ 3 & 9 & 1 & 5 & 3 & 2 & 5 & 3 & 9 \\ 1/2 & 3 & 1/5 & 1 & 1/3 & 1/4 & 1/2 & 1/3 & 2 \\ 2 & 5 & 1/3 & 3 & 1 & 1/2 & 2 & 1/3 & 5 \\ 3 & 8 & 1/2 & 4 & 2 & 1 & 3 & 2 & 5 \\ 2 & 3 & 1/5 & 2 & 1/2 & 1/3 & 1 & 1/2 & 3 \\ 3 & 5 & 1/3 & 3 & 3 & 1/2 & 2 & 1 & 5 \\ 1/3 & 2 & 1/9 & 1/2 & 1/5 & 1/5 & 1/3 & 1/5 & 1 \end{array} \right\} * \begin{bmatrix} 0,069 \\ 0,023 \\ 0,293 \\ 0,049 \\ 0,121 \\ 0,186 \\ 0,085 \\ 0,132 \\ 0,030 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,631 \\ 0,212 \\ 2,773 \\ 0,443 \\ 1,072 \\ 1,827 \\ 0,725 \\ 1,472 \\ 0,271 \end{bmatrix}$$

4. Розділимо значення вектора на відповідні елементи векторів пріоритетів:

$$\left( \frac{1,334}{0,174}; \frac{2,833}{0,362}; \frac{1,702}{0,213}; \frac{0,347}{0,048}; \frac{0,142}{0,020}; \frac{0,455}{0,062}; \frac{0,903}{0,120} \right) =$$

$$= (9,129; 9,309; 9,456; 9,128; 8,829; 9,825; 8,519; 11,154; 9,127)$$

5. Знайдемо максимальне власне значення  $\lambda_{max_3}$  початкової матриці  $A_3$  по туристичних ризиках:

$$\lambda_{max_3} = \frac{9,129 + 9,309 + 9,456 + 9,128 + 8,829 + 9,825 + 8,519 + 11,154 + 9,127}{9}$$

$$\lambda_{max_3} = 9,386$$

6. Відповідно, по туристичних ризиках, індекс узгодженості матриці попарних порівнянь буде становити:

$$\mu_3 = \frac{9,386 - 9}{9 - 1} = 0,048.$$

7. Розрахуємо відношення узгодженості матриці  $9*9$  (табличне значення – 1,45) по туристичних ризиках ( $B_{y_3}$ ).

$$B_{y_3} = \frac{0,048}{1,45} = 0,033.$$

Отримане значення 0,033 менше за 0,1 – це свідчить про те, що матриця попарних порівнянь за туристичних ризиків узгоджена і визначені вектори пріоритетів можна вважати надійними.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації****1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Кулиняк І. Я., Жигало І. І. та Ярмола К. М., 2020. Містичний туризм: сутність і перспективи розвитку у Львівській області. *Бізнес Інформ*, 3, с. 128–137. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-128-137> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: проаналізовано тенденції розвитку туризму на Львівщині).

2. Кулиняк І. Я., Карий О. І. та Ярмола К. М., 2021. Кавовий туризм: сучасний стан та перспективи розвитку. *Приазовський економічний вісник*, 1(24), с. 16–21. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-3> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: досліджено нові форми туризму щодо формування нових туристичних продуктів).

3. Кулиняк І. Я., Жигало І. І. та Ярмола К. М., 2021. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*, 1, с. 177–184. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184> (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на туристичний ринок у світі та Україні, систематизовано заходи, які проводились різними країнами для підтримки туристичного бізнесу).

4. Ярмола, К.М. (2022). Антикризове управління в туризмі. *Бізнес Інформ*, 11(538), с. 169-176. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-169-176>

5. Новаківський, І. І. та Ярмола, К. М. (2023). Ефективність процесу формування туристичного продукту з позицій інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Проблеми економіки та управління*, 7(2), с. 151–163. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: систематизовано та наведено детальну характеристику етапів процесу формування туристичного продукту).

6. Ярмола, К. М. та Гвоздь, М. Я. (2023). Брендинг як інструмент відновлення іміджу туристичних дестинацій після криз. *Причорноморські економічні студії*, 83, с. 132–138. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: досліджено та охарактеризовано заходи розвитку туристичних дестинацій через розроблення нових туристичних продуктів).

7. Ярмола, К. М. та Чухрай, Н. І. (2023). Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 5 (2), с. 160–170. (Особистий внесок автора: згруповано ризики, які пов'язані з туристичними подорожами та мають вплив на вибір місця подорожі споживачами).

8. Іванюк, У. В. та Ярмола, К. М. (2024). Роль маркетингових інтернет-комунікацій при реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. *Проблеми економіки та управління*, 8(1), с. 95–106. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: проаналізовано дані щодо використання інформаційних технологій туристичними підприємствами України; доповнено класифікацію факторів, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів).

## 1.2. Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Ярмола, К. М., 2022. Функціонування туристичного ринку в умовах невизначеності. У: *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*, 13 травня 2022, Хмельницький, Україна. с. 130–131.

10. Ярмола, К. М., 2023. Ребрендинг туристичної дестинації як спосіб подолання наслідків ризиків. У: *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень*, 9 червня 2023 р., Івано-Франківськ, Україна. с. 65–67.

11. Ярмола, К. М., 2023. Еволюція підходів до управління організацією. У: *Управління проектами: проєктний підхід в сучасному менеджменті*, 19-20 жовтня 2023, Одеса, Україна. с. 76–79.



12. Ярмола, К. М., 2023. Реінжиніринг бізнес-процесів туристичних підприємств. У: *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції*, 6-7 грудня 2023 р., Львів, Україна. с. 36–39.

13. Ярмола, К. М., 2023. Стан туристичного ринку України. In: *Theory and practice of modern science*, November 24, Kraków, Republic of Poland. Scientia. с. 62–63.

14. Ярмола, К., 2024. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів на туристичних підприємствах України. У: *Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови*, 16–17 травня 2024, Львів, Україна. с. 141–143

15. Kitsa, M. and Yarmola, K., 2023. Blockchain technologies and involvement of citizens in smart and trust-based cities. In: *Modern tools and methods of scientific investigations*, December 8, 2023, Antwerp, Kingdom of Belgium. Scientia. pp. 29–31. (Особистий внесок автора: проаналізовано застосування технології блокчейн у туризмі).

## 2. Посібники

16. Карий, О. І. Новаківський, І.І. та Ярмола, К.М. (2023). *Управління комунікаціями туристичних організацій*. Львів: Растр - 7.

## Відомості про апробацію результатів дисертації

№ з/п	Типи конференцій	Назви конференцій	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	III Міжнародна наукова конференція	Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації	Хмельницький, Україна, 13 травня 2022 р.	Заочна
2.	V Міжнародна наукова конференція	Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень	Івано-Франківськ, Україна, 9 червня 2023 р.	Заочна
3.	XIV Міжнародна науково-практична конференція	Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті	Одеса, Україна, 19-20 жовтня 2023 р.	Заочна
4.	VII Всеукраїнська науково-практична конференція	Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції	Львів, Україна, 6-7 грудня 2023 р.	Заочна
5.	VI Міжнародна науково-теоретична конференція	Theory and practice of modern science	Краків, Польща, 24 жовтня 2023 р.	Заочна
6.	II Міжнародна науково-теоретична конференція	Modern tools and methods of scientific investigations	Антверпен, Бельгія, 8 грудня 2023 р.	Заочна
7.	X Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні	Львів, Україна, 16-17 травня 2024 р.	Заочна



*N:1 hq 30.05.2024* 79013, Україна,  
Львівська обл., місто Львів,  
вулиця Новий Світ, будинок, 15, офіс, 18

### ДОВІДКА

**про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
аспірантки кафедри менеджменту організацій  
Національного університету «Львівська політехніка»  
Ярмоли Катерини Михайлівни  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
у практичну діяльність ТОВ «АККОРД-ТУР»**

Цією довідкою підтверджується впровадження розробок дисертаційної роботи аспірантки кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» Ярмоли Катерини Михайлівни у діяльність ТОВ «АККОРД-ТУР». До впровадження прийнято використання маркетингових інструментів та підходів реінжинірингу бізнес-процесів при розробці заходів з удосконалення процесу формування та збуту туристичної продукції.

Впровадження запропонованих Ярмолою К.М. рекомендацій дозволить ТОВ «АККОРД-ТУР» перебудувати неефективні бізнес-процеси, що сприятиме створенню більш гнучкої організації, готової до змін в умовах ринкових коливань та кризових ситуацій.

Директор  
ТОВ «АККОРД-ТУР»



ОЛЕНА Петрусь



0001284

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

28.10.2024 № 67-01-1800

на № \_\_\_\_\_

**Довідка**

**про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи**  
**Ярмоли Катерини Михайлівни**  
**на тему: «Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності»**

Основі положення та результати дисертаційної роботи Ярмоли Катерини Михайлівни представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з спеціальності 073 «Менеджмент», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисциплін для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Зокрема:

- у процесі викладання дисципліни «Планування бізнес-процесів туристичних і рекреаційних організацій» використовуються теоретичні матеріали, представлені у першому розділі дисертації: понятійно-категорійний апарат бізнес-процесів та їх класифікація (Тема 2. Поняття бізнес-процесу: сутність та класифікація), бізнес-процеси туристичних підприємств (Тема 3. Бізнес-процеси туристичних і рекреаційних організацій), форми структурних перетворень підприємств, типологія реінжинірингу (Тема 6. Реінжиніринг бізнес-процесів та інструментарій застосування туристичними і рекреаційними організаціями);

- під час викладання дисципліни «Вступ до фаху «Менеджмент»» використовуються теоретичні відомості щодо підходів до управління організаціями (Тема 1. Історія розвитку менеджменту. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва).

- висвітлені у третьому розділі концепції розвитку туризму в процесі розвитку інформаційних технологій застосовуються під час викладання дисципліни «Управління комунікаціями туристичних організацій» (Тема 1. Глобалізація і цифровізація туристично-рекреаційної галузі).

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 кандидат технічних наук, доцент

Олег ДАВИДЧАК

Виконавець:  
 Гончар М.Ф.  
 (032) 258-22-10





ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

д.т.н., професор Іван ДЕМІДОВ

2024 р.



Акт

про використання результатів дисертаційної роботи

**Ярмоли Катерини Михайлівни**«Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності»,  
представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії,  
при виконанні науково-дослідної роботи

Комісія у складі голови – начальника науково-дослідної частини, д.т.н., ст.досл. Небесного Р.В. та членів: завідувача кафедри менеджменту організацій д.е.н., проф. Карого О.І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І.І. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Ярмоли Катерини Михайлівни використані при виконанні держбюджетної науково-дослідної роботи «Управління розвитком туристичної галузі України: соціально-економічний аспект» (номер державної реєстрації 0120U101506).

Зокрема, Ярмолою К.М., у рамках виконання зазначеної науково-дослідної роботи запропоновано методичні положення щодо визначення впливу факторів (внутрішніх та зовнішніх) на процес прийняття рішення споживачами про купівлю туристичного продукту, що створює новий підхід до розуміння запитів споживачів за допомогою групування їх за ключовими факторами впливу (складовими туристичного продукту, туристичного обслуговування, туристичними ризиками).

**Голова комісії:**

Начальник НДЧ

д.т.н., ст.дослідник

Роман НЕБЕСНИЙ

**Члени комісії:**

зав. каф. МО

д.е.н., проф.

Олег КАРИЙ

Зав. відділу науково-організаційного  
супроводу наукових досліджень

Галина ЛАЗЬКО

в.о. заст. нач. ПФВ

Ірина ФАСТ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
Національного університету

«Львівська політехніка»

д.т.н., професор звання ДЕМІДОВ

2024 р.



Акт

про використання результатів дисертаційної роботи

**Ярмоли Катерини Михайлівни**«Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності»,  
представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії,  
при виконанні науково-дослідної роботи

Комісія у складі голови – начальника науково-дослідної частини, д.т.н., ст.досл. Небесного Р.В. та членів: завідувача кафедри менеджменту організацій д.е.н., проф. Карого О.І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І.І. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Ярмоли Катерини Михайлівни використані при виконанні держбюджетної науково-дослідної роботи «Діджиталізація бізнес-процесів суб'єктів туристичної індустрії» (номер державної реєстрації 0123U102387).

У рамках виконання зазначеної науково-дослідної роботи Ярмолою К.М. запропоновані заходи реінжинірингу бізнес-процесів в умовах діджиталізації, систематизовано цифрові технології, які формують туристичну екосистему, а також запропоновано удосконалення процесу збуту туристичної продукції споживачам шляхом застосування цифрових технологій.

**Голова комісії:**

Начальник НДЧ

д.т.н., ст.дослідник

Роман НЕБЕСНИЙ

**Члени комісії:**

зав. каф. МО

д.е.н., проф.

Олег КАРИЙ

Зав. відділу науково-організаційного  
супроводу наукових досліджень

Галина ЛАЗЬКО

в.о. заст. нач. ПФВ

Ірина ФАСТ